



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Módszertani és Menedzsment Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Rákóczi Lilla Szandra
T007919/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Rákóczi Lilla Szandra

Szakedolgozat száma: SZD2309151204452266

Törzskönyvi száma: T007919/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Irányítási rendszerek specializáció

Projektmenedzser specializáció

A dolgozat címe: A hazai informatikai termékmenedzserek munkájának elemzése

A dolgozat címe angolul: Analysis of the work of Hungarian IT product managers

A feladat részletezése:

1. Mutassa be a hazai termék menedzserek munkáját!
2. Ismertesse a releváns szakirodalmat!
3. Végezzen primer kutatást a hipotézisek alapján!
4. Vonjon le következtetéseket a kapott primer eredményekből!

Intézményi konzulens neve: Viktor Patrik

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 11. 24.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Rákóczi Lilla Szandra (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. október 31.

Rákóczi Lilla Szandra
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
	Hipotézisek	3
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1.	Termékmenedzsment háttere	4
2.1.1.	Történelem	4
2.1.2.	Informatikai termékmenedzsment háttere	5
2.2.	A pozíció	7
2.2.1.	Mit csinál egy termékmenedzser?.....	7
2.2.2.	Egy termékmenedzser napja	9
2.2.3.	A termékmenedzser eszközei.....	10
2.2.4.	A siker mérése	15
2.3.	Karrier termékmenedzserként	16
2.3.1.	Karrier lehetőségek	16
2.3.2.	Hazai körkép	21
2.4.	Elvárások a termékmenedzsertől.....	23
2.5.	A termékmenedzsment jövője.....	23
3.	Anyag és Módszertan.....	26
3.1.	Demográfiai adatok	26
3.2.	Szakértői mélyinterjú kiértékelése	29

4. Összefoglalás	50
Irodalomjegyzék	I
Tartalmi kivonat.....	V
Summary	V

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Vízesés módszertan.....	6
2. ábra Agilis módszertan	6
3. ábra A termékmenedzser helyzete a vállalatban	8
4. ábra Termékcsapat struktúrája	10
5. ábra A GitHub 2023/24-es roadmapje (részlet)	12
6. ábra Példa egy felhasználói analízisre	13
7. ábra Jira szoftver használatban	14
8. ábra Customer lifetime value	16
9. ábra Különböző fókuszú termékmenedzserek munkájának jellemzői.....	19
10. ábra Termékmenedzser karrier	20
11. ábra 10 éves karrier tervek.....	21
12. ábra Irodai jelenlétet követelő állásajánlatok aránya	22
13. ábra Termékmenedzser pozíciók átlagos heti munkaórái	25
14. ábra Felhasználókkal való egyeztetés válaszai	29
15. ábra Témák a felhasználókkal.....	30
16. ábra Pilot programmal kapcsolatos szokások	31
17. ábra Pilotban résztvevők száma	32
18. ábra Termék befolyása.....	33
19. ábra Felhasználói visszajelzések.....	34

20. ábra Felhasználói visszajelzések 2.....	35
21. ábra Saját termék kedvelése.....	38
22. ábra Elégedettség a vezetőkkel	39
23. ábra Elégedettség a fizetéssel	40
24. ábra Elégedettség a karrierlehetőségekkel	41
25. ábra Rendelkezésre álló csatornák	41
26. ábra Rendelkezésre álló eszközök	42
27. ábra Segítség kérése.....	43
28. ábra Munkaidőn belüli munkavégzés	44
29. ábra Munka-magánélet egyensúly	45
30. ábra Csapattal való együttműködés	46
31. ábra Csapattal töltött idő	47
32. ábra Csapattal töltött idő 2.	47
33. ábra Rendelkezésre álló erőforrások.....	48

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A kitöltők demográfiai adatai.....	27
2. táblázat Nemek szerinti megoszlás	27
3. táblázat Korcsoport szerinti megoszlás.....	27
4. táblázat Legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlás	28

1. BEVEZETÉS

Az utóbbi néhány évtizedben a termékmenedzsment népszerű foglalkozássá vált. A termékmenedzserek egy szűkebb, az informatikában dolgozó rétegét vizsgálom a dolgozatomban. Az általam választott téma a valóságban is közel áll hozzám, hiszen én is ebben a pozícióban dolgozom, napról napra találkozok mind a szakma kihívásaival, mind a szépségeivel – véleményem szerint mindkettőből akad bőven. Hazai viszonylatban ez a foglalkozás még mindig nem túl elterjedt, de évről évre gyarapszik, illetve a 2020-as világjárvány óta egyre több a hazai munkavállalók számára is nyitott, távoli munkavégzésre lehetőséget adó pozíció más európai országokban is.

Vajon honnan indult ennek a foglalkozásnak a történelme? Miért alakult egyáltalán ki? Mely cégeknél és mikor jelent meg először? A szakirodalmi áttekintésben elsőként ezekre a kérdésekre keresem a választ. Ezután magát a pozíciót fogom bemutatni a jelenleg rendelkezésre álló, főként idegen nyelvű szakirodalmat felhasználva, mivel Magyarországon csak az utóbbi néhány évtizedben kezdett ez a szakma felértékelődni és a kommunikációra használt nyelv leginkább az angol az informatika világában, ezért magyar nyelvű, aktuális szakirodalom csak csekély mennyiségben áll rendelkezésre. Választ keresek azokra a kérdésekre, hogy mit csinál pontosan egy informatikai termékmenedzser, kikkel dolgozik együtt, milyen eszközökkel lehet sikeres a munkájában és ezt a sikert hogyan lehet mérni a valóságban.

De vajon milyen lehetőségei vannak egy informatikai termékmenedzsernek a karrierje szempontjából? Mik az esetleges előremeneteli opciók? Ezen kérdések megválaszolása után egy kis kitekintést teszek a hazai informatikai termékmenedzser álláshirdetések felé, majd megvizsgálom azt is, hogy a jelenleg rendelkezésre álló szakirodalom szerint van-e jövője a foglalkozásnak és ha igen, akkor mire számíthatnak az ebben a munkakörben dolgozók a mesterséges intelligencia egyre nagyobb térhódításának köszönhetően. Eltűnik-e ez a szakma, tényleg nem lesz szükség termékmenedzserekre, hanem a robotok végzik majd a munkánkat?

A szakmai mélyinterjúkat feldolgozó kutatásom során piacvezető hazai informatikai vállalkozások termékmenedzsereitől gyűjtök információkat, amelyekkel egy átfogóbb képet kaphatunk arról, hogy milyen is lehet ezt a jelenleg nem annyira ismert, de egyre nagyobb népszerűségnek örvendő foglalkozást végezni kis hazánkban. Vajon milyen gyakran egyeztet egy informatikai termékmenedzser az ügyfeleivel? Mennyire elégedett a munkakörülményeivel? Csatában szokott-e dolgozni? Az ezen felvetésekkel kapcsolatban megfogalmazott kérdéseimre érkezett válaszok alapján fogom a hipotéziseimet megvizsgálni.

HIPOTÉZISEK

H1: Az informatikai termékmenedzser mindig egyeztet a felhasználóval/ügyféllel.

H2: A szoftver, amin a termékmenedzser dolgozik, értékes a felhasználók számára.

H3: A informatikai termékmenedzserek elégedettek a munkaköri körülményekkel.

H4: Az informatikai termékmenedzser a termékfejlesztés során különböző szakterületű kollégákból álló csapatokban dolgoznak.

A szakdolgozatom témájaként a hazai termékmenedzserek munkájának a vizsgálatát választottam, melynek keretein belül több vállalatot is megvizsgáltam az ott dolgozók megkérdezésével. Az interneten kevés anyag áll rendelkezésre ebben a témában a hazai viszonylatot vizsgálva. Ez főként amiatt lehet, hogy csak az utóbbi egy-két évtizedben jelent meg az országban az informatikai cégek nagy része. A témában közvetlenül is érintett vagyok, mert jelenleg informatikai termékmenedzserként dolgozom egy multinacionális cég hazai leányvállalatánál. A hipotéziseket az alábbi kulcsszavak mentén definiáltam: ügyfélközpontúság, értékteremtés, munkakörülmények, csapatmunka.

A szakértői mélyinterjúk készítése során ezekre a kulcsszavakra vonatkozóan igyekeztem megfogalmazni a kérdéseket, bízva abban, hogy a termékmenedzserektől érkezett válaszok segítségemre lesznek a dolgozat megírása során.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. TERMÉKMENEDZSMENT HÁTTERE

A második ipari forradalmat követően (tömeggyártás kora, 1870-1914-ig) a piacon fellelhető egyre több termék és egyre hatékonyabb gyártási módszerek jelentek meg a piacon. Ebben az időben a termék még eladta magát, nem igazán volt jelen a marketing. Az 1930-as évek elejétől azonban egyre inkább telítődött a piac a túltermelés hatására. (Pesamaa et al.,2021) A vállalatok elkezdtek gondolkodni, hogy milyen módon tűnhetnének ki a versenytársak közül a termékeikkel, ennek hatására megerősödött a marketingtevékenység. A termékek már rendelkezésre álltak, vevők is voltak, viszont szükségessé vált az olyan termékek kialakítása, amelyek az adott célcsoportra összpontosítanak, annak az igényeit szolgálják ki. Ezáltal a marketing a termékmenedzsment előszobájává vált.(Marcucci et al.,2022)

2.1.1. TÖRTÉNELEM

A termékmenedzsment, mint foglalkozás kezdete az 1931-es évre vezethető vissza. Ekkor Neil H. McElroy, a Procter & Gamble vállalat egyik dolgozójától eredt az első ötlet, aki két új embert szeretett volna felvetetni a vállalathoz, egy ún. „brand man”-t, valamint a brand man asszisztensét. Megfogalmazott egy nyolcszáz szavas írást is ezekről a pozíciókról, amely szerint az új munkavállalóknak abszolút felelőssége lenne a márka értékesítési, marketing, valamint folyamatmenedzsmentjéről. McElroy javaslatát megfogadta a vállalat és felvették ezt a két embert, innen indul a mai termékmenedzsment történelme. (Zhuang et al.,2021) Az intézkedéseknek köszönhetően a termékmenedzser egy sokkal közvetlenebb kapcsolatot alakított ki a vásárlókkal, ami segített a vásárlói igények felmérésében és az azokhoz történő mielőbbi alkalmazkodásban, ezáltal a piac és a vásárlói kör bővítésében is (Eriksson, 2015).

Ezt a mintát követte a Hewlett-Packard (HP) vállalat is, akiknek annyira jó kapcsolata volt a vevőkkel, hogy 1943-tól 1993-ig, azaz 50 éven keresztül minden évben 20%-kal tudott nőni a cég az előző évhez képest. (Bhatti et al.,2021) A Hewlett-Packard volt az első, ahol bevezették a divíziókra tagolást, ahol minden divízió egy önállóan is működő

egység volt, és ha egy egység elérte az 500 főt, akkor azt ismét két részre osztották. (Dong et al.,2021)

A harmadik cég, amelynek köszönhető a termékmenedzsment kialakulása, a Toyota volt, ahol nem csak úgy dolgoztak, hogy a termelés során minél kevesebb hulladék keletkezzen, de két ma is használt alapelv is kapcsolódik a cég nevéhez: az egyik az üzlet folyamatos fejlesztése az innovációra törekvés jegyében, míg a másik a megfelelő döntések meghozatalához kapcsolódik.(Markus & Rideg, 2021)

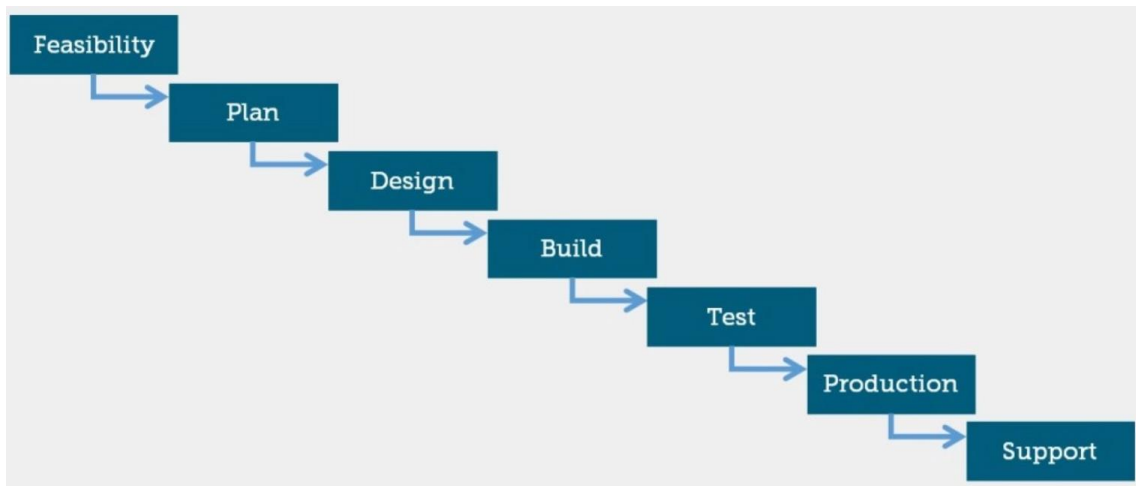
Ezekben az időkben a termékmenedzser szerepe még nagyon erősen a marketing csapathoz tartozott. A klasszikus marketing mixet igyekeztek a segítségével megvalósítani: a megfelelő terméket, a megfelelő időben, a megfelelő áron, a megfelelő promócióval megtámogatni. (Gothelf & Seiden,2021)

Az 1960-as években egyre több cég jelent meg a piacon, egyre több termékkel, azaz a piaci verseny elkezdett növekedni. Ekkor több, ma is ismert cég eszmélt rá arra, hogy nagyobb energiát kell a marketingbe és a vevők megszólításába fektetni. Ezek között a cégek között volt például a Lipton, a Tide és a Kraft is (Mkrtchyan, 2018).

2.1.2. INFORMATIKAI TERMÉKMENEDZSMENT HÁTTERE

Az informatika világában az egyik első termékmenedzsernek Steve Jobs-ot tartják. Bár a pozíciója megnevezése más volt, valójában ő azon dolgozott, hogy minél jobb és a célcsoportnak minél megfelelőbb, minél könnyebben használható terméket szállíthasson. Ennek érdekében képes volt akár a barátaival is összeveszni. Az Apple a mai napig sikeres tudott maradni, tehát a hibák és bukások ellenére a lehetőségeihez képest Jobs nagyszerűen végezte a dolgát. (Eger et al.,2021)

A mai informatikai termékmenedzsment magába foglalja a termék fejlesztését, gyártását, bevezetését, árazását, illetve bizonyos mértékig a marketingjét is (Ebert, 2007). Néhány évtizeddel ezelőtt az informatikai szoftverek, programok fejlesztésénél még az ún. Waterfall (vízesés) technikát alkalmazták, ami röviden annyit jelent, hogy elkészült egy hosszú lista az igényekkel, ezt a listát megkapták a fejlesztők, akik addig dolgoztak rajta, amíg kész nem lettek. (Fauzi & Ali, 2021)



1. ábra Vízésés módszertan

Forrás: <https://manifesto.co.uk/agile-vs-waterfall-comparing-project-management-methodologies/>

Manapság ez már egy elavult technikának számít, az agilis fejlesztést használja a legtöbb modern fejlesztő cég. Természetesen az agilis fejlesztés során is vannak igények. De ezek az igények folyamatosan változhatnak, a termék már nagyon korai állapotában megmutatásra kerül a szélesebb csapat vagy akár a vevők részére, amely alapján bármikor történhet egy-egy nagyobb módosítás, ami a vízésés technikánál egyáltalán nem jellemző. Az agilis fejlesztés ezáltal egy még vevőközpontúbb megközelítésnek mondható (Casteren, 2017).



2. ábra Agilis módszertan

Forrás: <https://manifesto.co.uk/agile-vs-waterfall-comparing-project-management-methodologies/>

2.2. A POZÍCIÓ

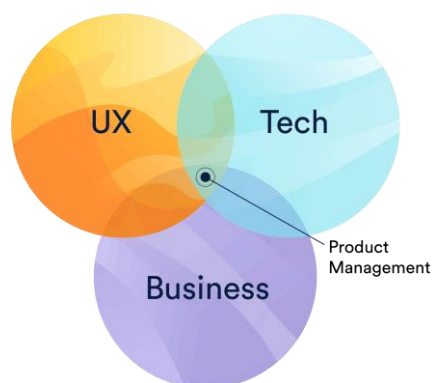
2.2.1. MIT CSINÁL EGY TERMÉKMENEDZSER?

Sokszor összekeverik a projektmenedzser és a product manager (azaz termékmenedzser) kifejezéseket a mindennapokban. Bár vannak hasonlóságok a két foglalkozás között, nem teljesen ugyanazt jelentik. A projektmenedzser attól sikeres, ha a rá bízott projektet végig viszi, az határidőn belül megfelelő minőségben átadásra kerül (Project Management Institute, 2020), míg a termékmenedzser magáért a termékért és annak sikerességéért felelős. (Brydges,2021)

Amint azt már a „Történelem” című fejezetben is említettem, a termékmenedzser sokrétű feladatot lát el a termékhez kapcsolódóan. Az informatika világában azokra a termékmenedzserekre szeretnék koncentrálni, akik egy szoftverért, vagy a szoftver bizonyos funkcióiért felelősek. Ezeket a szoftvereket felhasználók használják a mindennapjaik során bizonyos feladatok elvégzésére, legyen szó akár privát vagy munkahelyi feladatokról, vagy akár szórakozásra. (Das,2023) Az informatikai termékmenedzser feladata az, hogy a vállalat gazdasági érdekeit figyelembe véve egy olyan szoftvertermék legyen jelen a piacon, amelyet a felhasználók szívesen használnak és amiért még akár fizetni is hajlandóak. (Rusch et al.,2023) Egy olyan szoftverre van szükség, ami valamiért jobb, és többet ad nekik, mint a konkurens szoftverek. De hogy tudja ezt a termékmenedzser elérni?

Legyen szó akár egy teljesen új szoftver bevezetéséről, akár csak egy funkcióbeli bővítésről, az első és egyik legfontosabb lépés, miután a termékmenedzser fejében megfogalmazódott az ötlet, hogy végezzenek egy kutatást, hogy vajon az adott funkcióra valóban szüksége lenne-e a felhasználók többségének. Lehet bármilyen szuper az ötlet, ha a több százezres felhasználói adatbázisból csak egy-két felhasználó fogja használni, akkor nincs értelme időt és energiát szánni a fejlesztésre. Ebben a kutatásban a termékmenedzsernek nagy segítsége lehet egy UX researcher, azaz felhasználói élmény kutató kolléga, akinek a feladata pont a hasonló kérdésekre a válaszok megtalálása (Pásztor, 2016). A kutatóknak általában megvannak a megfelelő módszereik és kapcsolati rendszerük ahhoz, hogy viszonylag rövid időn belül érdemi információval térhessenek vissza a termékmenedzserekhez. Amennyiben a visszajelzés pozitív, el lehet kezdeni

dolgozni a terveken. A terveket a UX tervező dolgozza ki a kutató által összegyűjtött információk és visszajelzések alapján. A fejlesztőcsapat is ebben az időszakban értesül az új funkcióról, hiszen nekik a technikai hátteret kell megtervezniük, hogy az később majd jól működhessen együtt a már meglévő funkciókkal. A fejlesztés gyakran egy ún. minimum termékkel indul, ami már a felhasználók által használható, de még nem teljesen végleges, bizonyos helyeken hiányoznak funkciók belőle. Viszont ez már egy nagyszerű alapot szolgáltat a visszajelzések begyűjtésére, esetlegesen bevétele is lehet belőle a vállalatnak (Eric Ries, 2011). Ebben a háromszögben, amely a UX szakemberekből, a fejlesztőcsapatból és a termékmenedzserből áll, a termékmenedzser feladata az, hogy a projekt ütemezése elkészüljön, a megfelelő megbeszélések koordinálva legyenek, és hogy a cégben minden érintett időben értesítve legyen a változásokról. (Ye et al., 2021) Ugyanis a fejlesztés nem merül ki a UX szakemberek és a fejlesztők munkájával, további feladatok várnak még a marketing csapatra, a dokumentációt érintő csapatra, a betanítást végző csapatra, a support (támogatói) csapatokra – nekik mind tudniuk kell a változásokról, ahhoz, hogy felkészültek legyenek és a felhasználók kérdéseire készségesen tudjanak válaszolni. Természetesen, ezen felül más csapatok, kollégák is részt vehetnek a folyamatban, ennek nincsenek szigorú szabályai, minden vállalatnál egy kicsit eltérőek a folyamatok. Vannak olyan cégek, ahol a termékmenedzser mellett még product owner, a fejlesztő csapat mellett pedig még scrum master is dolgozik, míg máshol ezt a három pozíciót egyedül a termékmenedzser látja el, vagy esetleg a felelősség eloszlik a termékmenedzser és a technikai csapatvezető között. (Vahdat, 2022)



3. ábra A termékmenedzser helyzete a vállalatban
Forrás: www.atlassian.com

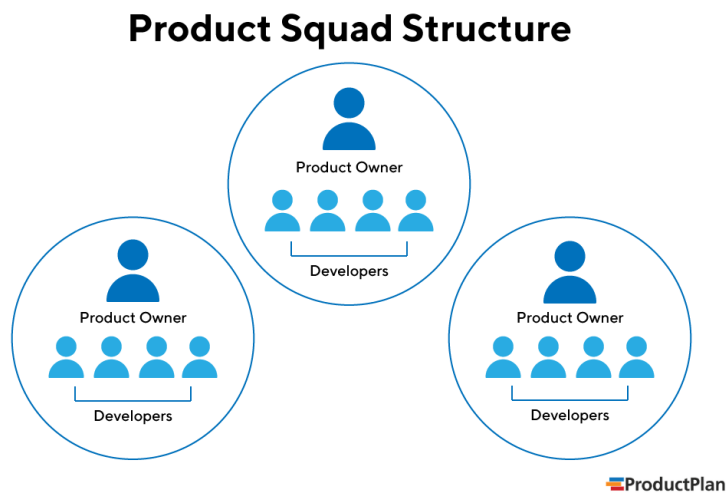
2.2.2. EGY TERMÉKMENEDZSER NAPJA

Nagy általánosságban véve elmondható, hogy a termékmenedzsernek az egyik legszorosabb kapcsolata a cégen belül a fejlesztőcsapatával/csapataival van. Az agilis fejlesztési módszert követő fejlesztőcsapatoknál szinte minden esetben jellemző, hogy a napjaikat egy ún. stand-up megbeszéléssel kezdik, amelynek a lényege, hogy megosztják egymással, hogy a csapat mely tagja milyen feladatokat végzett el az előző munkanap folyamán, felteszik az esetleges kérdéseiket, illetve megbeszélik, hogy az adott napon ki melyik feladatokon fog dolgozni. Elég gyakori, hogy a termékmenedzser is részt vesz ezeken a rövid, napi megbeszéléseken, mert így azonnal értesülhet arról, hogy éppen hol tart az aktuális funkció fejlesztése, valamint a hozzá intézett kérdésekre is azonnal tud válaszolni. Ez a megbeszélés segíthet abban is, hogy a termékmenedzser és a fejlesztőcsapat között szorosabb kapcsolat alakuljon ki, amely mindkét fél számára hasznos és hatékonyá teszi a közös munkát. (Chitale & Gupta, 2023)

A termékmenedzser gyakran részt vesz a fejlesztőcsapat retrospektív megbeszélésein, ahol megbeszélik, hogy az előző egy hétben mik történtek, mi az, amin esetleg változtatni kellene vagy a vezetőség felé jelezni. Nagyon fontos, hogy ezeken az eseményeken a pozitív és a negatív dolgokra is kitérnek, megünneplik az akár apró sikereket is, ezáltal is pozitívabbá téve a munkakörnyezetet. (Randhawa et al.,2021) Ez az együttes visszaemlékezés az előző hétre szintén nagyban tudja növelni a bizalmat a két fél között (Project Management Institute, 2018). Bevett szokás még az ún. backlog grooming, ahol a fejlesztőcsapatokkal együtt a termékmenedzser vagy esetlegesen a scrum master átnézik, hogy milyen részfeladatok vannak még hátra az adott funkció vagy termék elkészüléséig, megbeszélik a felmerülő kérdéseket, valamint idő-és komplexitásbecslést hajtanak végre. Ez segít megtervezni az elkövetkezendő heteket és a határidő betartásában is motiváló lehet.(Wang et al.,2021)

A szakirodalom szerint a termékmenedzser a fent említett ceremóniákon részt vesz a fejlesztőcsapatokkal együtt (Hillier, 2023), de ez nem jelenti azt, hogy enélkül ne lehetne valaki jó termékmenedzser. Kommunikációs szempontból azonban biztosan hasznos, ha minél jobban megismerik egymást az egy terméken dolgozó menedzserek és fejlesztők. Annyira eltérő vállalati kultúrák vannak jelen a piacon, hogy bizonyos esetekben a

termékmenedzser szinte nem is kommunikál a fejlesztőcsapatokkal, hanem csak a scrum masteren keresztül jutnak el hozzá az információk. Abban a környezetben ez is egy tökéletes működés. Ha azonban nincs köztes, közvetítő pozíció, akkor a megfelelő termék elkészülésének érdekében valamilyen szinten a termékmenedzsernek együtt kell működnie a fejlesztőcsapattal.



4. ábra Termécsapat struktúrája

Forrás: <https://www.productplan.com/learn/product-team-structure/>

A fentiekén túl a termékmenedzser a napjait sokszor a már korábban említett csapatokkal együtt tölti. Gyakran előfordul, hogy dokumentációt vagy prezentációt készít egy nagyobb közönség részére, vagy éppen az elkövetkezendő hónapokra, évekre vonatkozó stratégián dolgozik. Megbeszélésen is lehet egy ügyféllel, vagy éppen az is előfordulhat, hogy workshopon vesz részt, ahol az érintett csapatokkal együtt eldöntik az adott termék/funkció jövőjét.

2.2.3. A TERMÉKMENEDZSER ESZKÖZEI

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy egy termék jövőjének és sikerességének szempontjából egyáltalán nem elhanyagolható, hogy az adott termékmenedzser hogyan végzi a dolgát. Marty Cagan - aki a 2000-es évek elején az Ebay-nél VP of Product-ként dolgozott - könyve arról szól, hogy hogyan is lehet olyan terméket készíteni, amelyet a vásárlók szeretnek (Cagan, 2008). Tehát, minél inkább nő a termékmenedzsment szerepe egy termék vagy egy cég élete során, minél nagyobb hangsúlyt fektet a vállalat arra, hogy a vevőknek legmegfelelőbb termék kerüljön a piacra, annál nagyobb siker várható attól a

terméktől. Szokták mondani, hogy “Companies win or fail depending on their product managers”, azaz a vállalat győzelme vagy veresége a termékmenedzsereinek múlik.

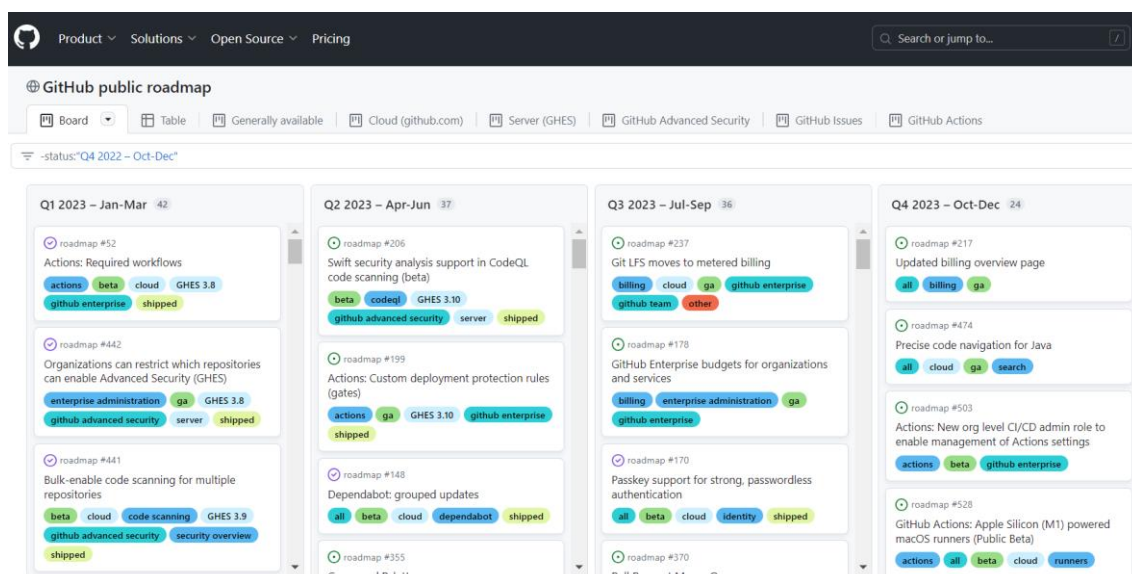
A termékmenedzsment egy komplex feladat: sok stakeholder vesz részt a folyamatban, nagy a felelősség, és ezzel szemben nem igazán oktatják sehol. Néhány tanfolyam fellelhető, de mivel minden cég kultúrája más egy kicsit, maximum az alapokat tudja egy ilyen tanfolyam biztosítani, a többit mindenki a munkavégzés során fogja csak elsajátítani. Jó esetben senior kollégák is vannak a vállalatnál, akik támogató közegként tudják segíteni a kezdőket.

Egy terméknek az ügyfelek igényein kívül még egyéb követelményeknek is meg kell felelnie, mint például adatkezelésre vonatkozó szabályok, amelyek országonként, kontinensenként eltérőek lehetnek, országbeli szokások vagy akár jogszabályok és politikai korlátok. Amit például Európában gond nélkül meg lehet oldani, nem biztos, hogy Ázsiában és az USA-ban is szabályos, vagy fordítva. Ezekben a kérdésekben tud segíteni egy jogi osztály, akik jártasak a különböző követelményekben.

De milyen eszközei lehetnek egy termékmenedzsmentnek a sikerek eléréséhez?

Roadmap

A legtöbb cég és termékmenedzsment vezet egy ún. roadmap-et, ami tartalmazza a jövőbeli terveket. Ez a roadmap szólhat különböző időszakokra, pl. valahol negyedéves, féléves, míg máshol éves vagy akár kétéves roadmapeket használnak. Egy évnél távolabbra már nehezebb tervezni, hiszen egy év leforgása alatt is nagyon sok változás történhet, ezért a cégek legtöbbször az éves terveiket kommunikálják kifelé. Ettől függetlenül cégen belül lehetnek, sőt, kell is, hogy legyenek távolabbi célok. A roadmap általában egy vizuális képet ad a jövőbeli tervekről, de az is előfordul, hogy csak egy egyszerű felsorolás formájában találkozhatunk vele. Nagyszerű példa a Github nyilvános roadmap-je, ahol különböző szűrésekre is van lehetőség, a felhasználók pedig megnézhetik, hogy milyen új funkciók, vagy hibajavítások fognak érkezni a közeljövőben.



5. ábra A GitHub 2023/24-es roadmapje (részlet)
Forrás: <https://github.com/orgs/github/projects/4247/views/1>

Beérkező igények

Egy másik eszköz, amely a termékmenedzsert segíti, a beérkező igények nyomon követése. Ezek az igények érkezhettek a felhasználóktól is, de lehetnek akár jogi igények is. Erre egy jó példa az iOS 15 bevezetése volt 2021-ben. A hírlevelet küldő cégek nagy része a korábbi években a felhasználók elköteleződését abban mérték, hogy az adott hírlevelet hányan nyitották meg. Az iOS 15-tel azonban az Apple bevezetett egy olyan módszert, amivel már nem volt követhető a megnyitások száma (Kollnig, 2022). Ehhez a hírlevél küldéssel foglalkozó szoftvereket fejlesztő cégeknek igazodniuk kellett, egy újabb módszert kellett kitalálniuk. Ez egy olyan igény, ami részben az ügyfelektől érkezett, részben viszont a versenytársaktól is: hiszen, ha egy konkurens hírlevél küldő vállalatnak van megoldása erre, az adott cégnek pedig nincsen, akkor előfordulhat, hogy a vevők inkább a konkurens cégekkel szerződnek le a következő évben. Ez pedig bevételkiesést jelentene azon vállalat számára, aki nem követte le a piaci változásokat.

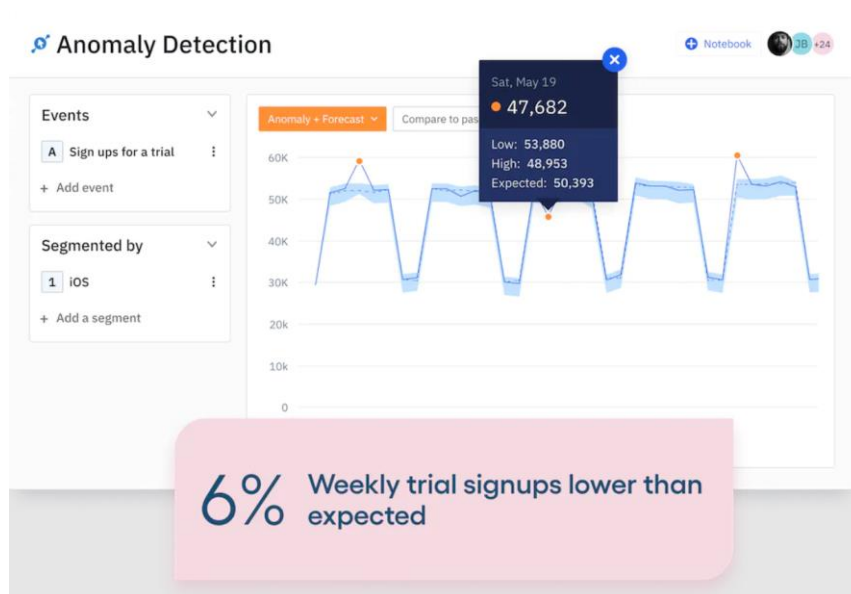
Szoftverek

A modern termékmenedzsment már megköveteli a dolgozóktól azt, hogy hatékonyan, gyorsan tudjanak dolgozni. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő szoftverek, rendszerek használata, ezek ráadásul sokszor az adminisztrációt is megkönnyítik.

Az alábbiakban néhány ilyen szoftvert fogok bemutatni, amelyek a termékmenedzser mindennapjaiban nagyon hasznosak lehetnek.

Analízishez használható szoftverek:

Ezeknek a termékeknek az a célja, hogy a termékmenedzser akár az ügyfél bevonása nélkül is dönteni tudjon 1-1 kisebb változtatásról. Lehet például egy olyan eszköz, amely azt nézi, hogy egy adott funkciót milyen gyakran használnak a felhasználók. Ha a statisztikákból az látszódik, hogy gyakran, akkor valószínűleg arra a funkcióra szükség van, megéri fejleszteni, pénzt és energiát fektetni bele. (Stark,2022) Ha azonban az látszódik, hogy szinte soha, senki nem nyitja meg, akkor el lehet gondolkozni azon, hogy esetleg érdemes azt a funkciót kivezetni. Természetesen van köztes állapot is, ha egy része a felhasználóknak használja a funkciót, másik része pedig egyáltalán nem, ebben az esetben a UX kutató segítségével érdemes kideríteni, hogy aki nem használja, az miért nem, és további fejlesztésekkel vonzóbbá tenni az adott funkciót. (Micevski et al.,2021)



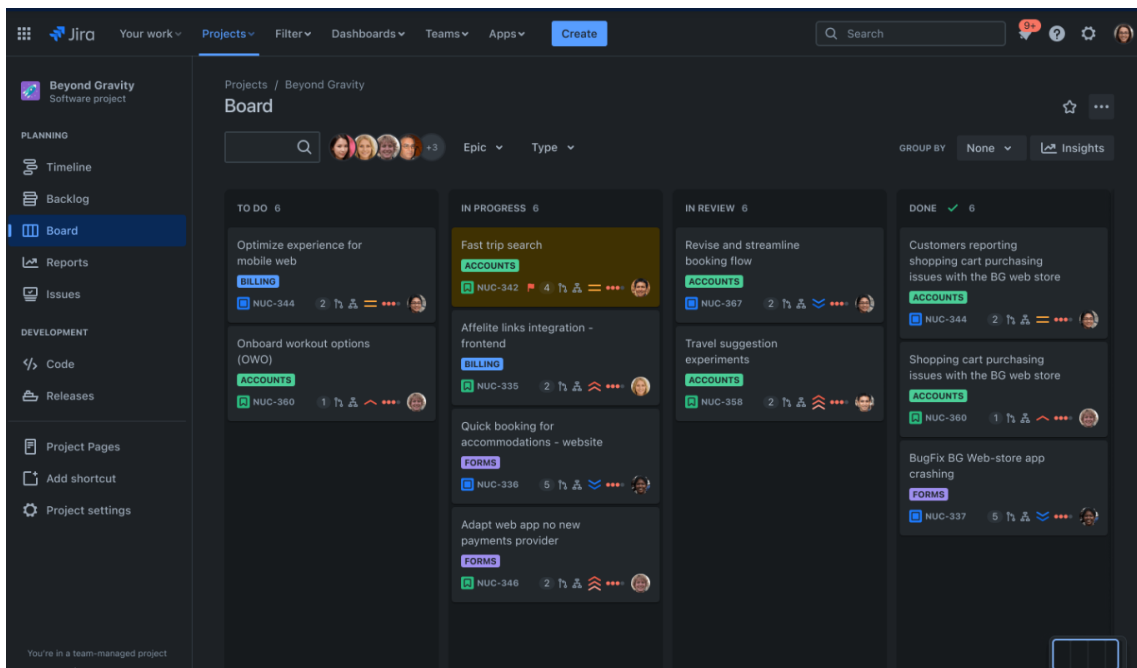
6. ábra Példa egy felhasználói analízisre
Forrás: <https://amplitude.com/amplitude-analytics>

Belső chatrendszer:

Bár ennek használata nem csak a termékmenedzseren múlik, de nagyban tudja segíteni a kommunikációt, ha az emailezés helyett a csapatok chaten tudnak kommunikálni egymással. Erre nagyon sok rendszer létezik, pl. Microsoft Teams, Slack, Google Chat, Discord és Element (Pot, 2023).

Projektmenedzsment szoftverek:

Ezeknél a szoftvereknél a legjobb, ha az egész cég ugyanazt a szoftvert használja, nagyon hasonló módon. Ez akár a nagyobb kimutatások elkészítését is segíti. A használatukkal az elvégzendő feladatok részfeladatokra bonthatók, fontossági és időrendi sorrendbe rendezhetők, a jegyekkel pedig nyomon követhetők és kommunikáció is tud zajlani rajtuk az adott feladról. Az informatikában széles körben használják ilyen célra a Jira-t és a Trello-t, de ezeken felül sok más projektmenedzsment szoftver megtalálható a piacon.



7. ábra Jira szoftver használatban
Forrás: <https://www.atlassian.com/software/jira>

Prezentáció készítő szoftverek:

Nem kérdés, hogy egy termékmenedzsernek rengetegszer kell prezentációt tartania. Ezt igazán hatékonyan egy szuper prezentációs szoftver segítségével tudja kivitelezni, mint pl. a Microsoft PowerPoint, a Prezi, vagy akár a Miro, ami prezentáláson kívül is nagyon sokrétűen használható, többek között online workshopok lebonyolítására is. (Diaz et al., 2021)

Ezekon felül rengeteg hasznos szoftver létezik még, a legfontosabbakat és termékmenedzserek körében legnépszerűbbeket próbáltam kiemelni. Hasznos lehet még egy közös, online is elérhető tudásbázis kiépítése, pl. Confluence segítségével. (Endres et

al., 2022) A mindennapokhoz manapság már nélkülözhetetlen egy video hívásra alkalmas eszköz, pl. Microsoft Teams, Zoom, Skype. A lehetőségek szinte végtelenek, hogy minden vállalat megtalálja a számára legmegfelelőbb szoftvert a különböző feladatok elvégzésére. (Marion et al.,2021)

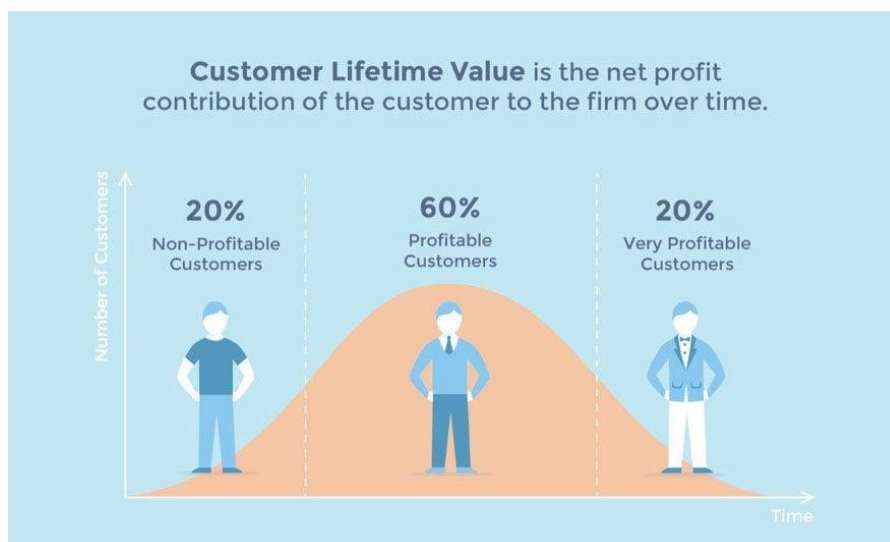
2.2.4. A SIKER MÉRÉSE

Ha a termékmenedzsernek minden eszköze és erőforrása rendelkezésre áll ahhoz, hogy elkészüljön a termék, akkor fontossá válik a siker mérése is. Természetesen a sikertelenséget is lehet mérni, hiszen abból rengeteget lehet tanulni arról, hogy hol csúszott el a folyamat, vagy hogy miért nem sikerült határidőre teljesíteni az elvárásokat. (Awan et al.,2021)

Az egyik legelterjedtebb mérési módszer az informatikai termékmenedzsmentben a Time to market, azaz, hogy mennyi idő alatt sikerült egy koncepcióból valódi terméket készíteni. Ennél a mérési módszernél a rövidebb idő a jobb, viszont amiatt nem mindig összehasonlítható két termék ezen mérés által, mert nagyon eltérő komplexitásúak lehetnek, hiszen nem létezik két teljesen egyforma termék (Afonso, 2008).

Ezen felül több mutató is rendelkezésre állhat, amelyek nem köthetők csak a termékmenedzsmenthez, vagy a termékmenedzser munkájához, mégis részben azt mutatják meg, hogy mennyire igazodik jól a termék a felhasználók igényeihez, azok mekkora hajlandóságot mutatnak a termék megvásárlására vagy használatára, milyen esélyekkel váltanak másik termékre, stb. Az alábbiakban kiemelek néhányat a UserPilot blog ajánlásából („10 Key Product Management Metric”, 2022):

- A Customer lifetime value azt hivatott megmutatni, hogy egy vevőtől a teljes partnerség során milyen teljes nettó nyereséget várhat a vállalat. A számolásánál az összes vevő vásárlási tevékenysége, vásárlóként a cégnél eltöltött éveinek száma figyelembe van véve, ezáltal kalkulálható ki egy teljes átlag. Természetesen, minél nagyobb ez a szám, a vállalkozás annál jobban jár.



8. ábra Customer lifetime value
Forrás: www.popupsmart.com

- A Customer churn rate, azaz a vevői lemorzsolódási ráta azt mutatja meg, hogy egy adott időperióduson belül, pl. egy éven belül a vevők mekkora része hagyja el a céget, azaz mekkora rész nem vásárol többet vagy nem hosszabbít szerződést a következő időszakra.
- A Monthly Recurring Revenue, azaz a havi rendszeres bevétel az a várható bevétel, amelyhez a vállalat várhatóan minden hónapban hozzá fog jutni. Különösen sokszor használják azoknál a vállalatoknál, amelyek feliratkozás alapúak, tehát havi vagy egyéb időközönként kerül a felhasználók számlájáról levonásra a rendszerhasználati díj.

2.3. KARRIER TERMÉKMENEDZSERKÉNT

2.3.1. KARRIER LEHETŐSÉGEK

A termékmenedzsmentnek a kapcsolódó szakmákkal ellentétben (fejlesztő, tervező, marketingesek) sokáig nem voltak különböző pozíciói a köztudatban. Míg például egy marketinges lehetett közösségi média marketinges, tartalomért felelős marketinges, PR-os, vagy keresőmotorokra specializálódott kolléga, addig a termékmenedzsmentben mindenki egységesen a termékmenedzser pozíciót viselte, a maximum eltérés a tudás szintjében volt: junior, medior, vagy senior-e az illető.

Az utóbbi időben azonban a különböző álláshirdetésekből egyre gyakrabban jelenik meg a termékmenedzsment szó előtt valamilyen jelző, amivel az adott területet szűkítik le, ahová az új belépőt keresik. Például, a Masterclass nevű cég „Fizetési” termékmenedzser keresett (Payments Product Manager), a TikTok „Növekedésért felelős” termékmenedzsért (Growth Product Manager), a ClassDojo pedig Termékvezetőt szeretett volna felvenni a hirdetése szerint (Product Leader). Ezek mind-mind a termékmenedzser pozícióra vezethetők vissza, viszont annyira széleskörűvé vált már ez a szakma is, hogy a különböző területekre más-más kompetenciákra van szükségük a vállalatoknak.

A fentiekből és a piac alakulásából is látszik, hogy miért hibás manapság már az a feltételezés, hogy bármely termékmenedzser bármely szakterületen helyt állhat. Ezek főként az alábbi okokra vezethetők vissza, és az alábbi következményekkel járhatnak:

- Nem minden eszköz használható minden területen, ami az egyiken működött, nem biztos, hogy a másikon is működni fog. Az igazán nagy baj, ha a vezetőség is azt gondolja, hogy egy séma minden problémára megoldást nyújthat. Például, egy fizetésekkel foglalkozó termékmenedzsernek gondolhat, hogy a fizetési rendszer új, más területhez kapcsolódó termék bevezetésével, és nem fogja tudni alkalmazni a korábbi tapasztalatait teljes mértékben a megoldás során.
- Mindennapi küzdelmek: a termékmenedzserek küszködhetnek a mindennapi feladataikkal. Például, ha valaki eddig főleg adatokkal foglalkozott, és hirtelen vásárlói elvárásokkal találja szembe magát, akkor problémákba ütközhet a mindennapi munkája során. Ez akár ahhoz is vezethet, hogy a termékmenedzser inkább más állást keres, de a hatékonyságot mindenképpen csökkenteni fogják az akadályok.
- Fókuszvesztés: lassabb tanulási folyamat, mert a termékmenedzser nem tudja, hogy mire koncentráljon. Előfordulhat akkor például, ha cégen belül hirtelen egy nagyon eltérő termékért lesz felelős a menedzser, túl sok az új információ, nem tudja, hogy mit kellene először megtanulnia.
- Felvételi bonyodalmak: a vállalatok nem értik, hogy mi a hiba a kiválasztási folyamatukban. Például, felvesznek egy termékmenedzsért, aki nagyon sikeres volt az előző munkahelyén, de valamiért az új helyen mégsem az. Például, a

felvett termékmenedzser jól értett egy meglévő termék menedzseléséhez, de egy új termék piacra dobásában már kudarcot vall.

- Kollégák közti verseny: igazságtalan összehasonlítás a különböző területen dolgozó termékmenedzserek között. Teljesen más területhez értő termékmenedzsereket nem lehet összehasonlítani, hiszen valószínűleg nagyon más kompetenciákkal rendelkeznek.

Természetesen vannak kompetenciák, amikre minden termékmenedzsernek szüksége van, mindegy, mely területtel foglalkozik a munkája során. Ezek a kompetenciák az alábbiak:

- Technikai adatok feldolgozása, megértése: adatok képi megjelenítésének megértése, pénzügyi célok és metrikák feldolgozásának képessége, közös együttműködés fejlesztő-és adatokért felelős csapatokkal
- Kommunikáció és kollaboráció: a terméken dolgozó csapatok motiválása és a megfelelő stakeholderek meggyőzésének képessége
- Problémamegoldó képesség: a beérkező igények megfelelő kezelésének képessége, prioritizálás
- Felhasználók megértése: az igények megértése és javaslatok kidolgozása, esetleges hiányosságok felismerése és megoldása
- Stratégiai gondolkodásmód: a nagyobb szintű célok szem előtt tartása a kisebb, csapatot érintő jövőkép figyelembevételével

A termékmenedzsment specializációkat négy részre osztja a szakirodalom, az alábbiak szerint: funkcionális munka, növekedési munka, skálázódási munka, illetve piaci megfelelőségi munka. Ezek mind-mind különböző kompetenciákat igényelnek a termékmenedzsmentől, és ritka az, hogy valaki mind a négyben egyformán jó legyen, illetve éles határok sem húzhatók meg a felelősségi körök között.

A funkcionális munka elvégzését legtöbbször az ügyfélelégedettségért felelős termékmenedzser (Core Product Manager) végzi. Az ő fókuszában az áll, hogy a vásárlók elégedettek legyenek, ezért a fő kompetenciák, amikkel rendelkezniük kell, az alábbiak: felhasználó központú design, holisztikus gondolkodás a termékről, probléma-és hipotézis fókusz, felhasználói élmény, empátia a felhasználókkal, kutatások.

A növekedésért felelős termékmenedzser (Growth Product Manager) főként a termék növekedésével kapcsolatos metrikákra, regisztrációk/előfizetések számára, vásárlások számára és a vásárlók megtartására fókuszál. Természetesen van átfedés az előzőleg vizsgált típusú termékmenedzser munkájával, de amint az a pozíció nevéből is észrevehető, az igények kiszolgálása helyett itt inkább az anyagi oldalon van a hangsúly. A legfontosabb elvárt kompetenciák közé tartozik a kísérletezés, az optimalizálás, a termék kiadásának sebessége, a gyors döntéshozatal, az árazás, az adatelemzési kompetenciák és az iteratív fejlesztés.

Skálázási fejlesztések, avagy a platformért felelős termékmenedzser (Platform Product Manager) fókusza azon van, hogy a termék követni tudja a növekvő vásárlói bázist, tehát ne váljon lassúvá, ne legyenek olyan időszakok, amikor a terhelés miatt nem elérhető a termék stb. A legfontosabb kompetenciák: technikai gondolkodás, képesség a fejlesztők és az üzleti oldal közti kommunikációra, döntéshozatali képesség, hatékonysági szakértelem.

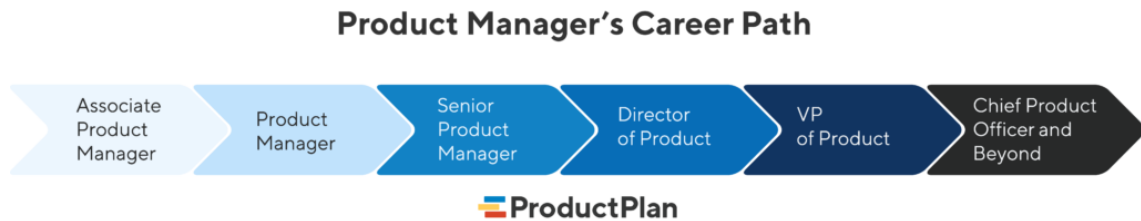
Az innovációs termékmenedzser (Innovation Product Manager) azon dolgozik, hogy a felhasználói bázis minél széleskörűbbre bővüljön, azaz, hogy minél többféle vásárló számára megfelelő legyen a termék. A fő kompetenciák, amikre szüksége van az innovációs termékmenedzsernek: befektetők meggyőzése, erős vízionálási készség, kutatás, ötletek elengedésének képessége (Fishman & Patel, é.n.).

The PM Specializations				
Specialized PM Type	Laser Focus	Skill Sets	Key Collaborators	Type of Product Work
 Core PM	Solving for a customer pain point or need	User centered design, holistic product thinking, problem & hypothesis centered, end-to-end UX, user empathy, research pro	Research, Design, Support	Feature Work
 Growth PM	Business metrics associated with the product's success	Experiments/optimizations, speed in making decisions, marketing skills, modeling, monetization, data/stats iterative dev.	Finance, Data, Marketing	Growth Work
 Platform PM	Internal customers/needs & scaling internal platforms for continued org. growth	Tech/eng./data thinking, scaling tech, build vs. buy, unify tech & biz, service design, efficiency, juggles internal org. "customers"	Data/Data Science, Customer Support, Legal, Finance/Accounting	Scaling Work
 Innovation PM	Identifying and experimenting with new opportunities to expand PMF	Extreme comfort with ambiguity, customer/market research, visionary, PMF discovery, knows when to pivot, storytelling for buy-in	Executive team, Research, Customers	PMF Expansion Work

9. ábra Különböző fókuszú termékmenedzserek munkájának jellemzői

Forrás: www.reforge.com

Ez a szegmentálás főként a nagyobb informatikai cégekre jellemző, a kisebbeknél továbbra sincsenek ennyire különböző szakterületek szétválasztva. Ők legtöbbször a hagyományos modellben dolgoznak, ahol csak a tapasztalatban, seniorításban van eltérés.



10. ábra Termékmenedzser karrier
Forrás: www.productplan.com

A fenti ábrán látható, hogy a kezdő, medior és senior termékmenedzser pozíciók követik egymást. Ezután általában a termék igazgató, majd a termék „elnök” és magasabb szintek találhatók meg. Előfordulhat, hogy egy-egy vállalatban bizonyos szintek nincsenek jelen, vagy máshogy hívják őket, de a fenti ábrázolás egy általánosnak mondható karrierút.

A junior termékmenedzser tulajdonképpen már mindent csinál, amit egy medior vagy senior is, viszont sokkal kisebb skálán mozoghatnak, kevesebb a döntési szabadságuk. Például, nem készítik még el a saját roadmapjüket, viszont a roadmapen található projekteket már tudják priorizálni. Valószínűleg még nem prezentálnak a teljes cég előtt, viszont a saját menedzsereiknek már riportálniuk kell. A felvételi eljárás során a kezdőknél nem az iskolai végzettséget szokták elsősorban nézni a felvételiztetők, hanem azt, hogy a jelentkező mennyire érti, hogy mi is az a termékmenedzsment. Mennyire tud a felhasználó fejével gondolkozni, mennyire jó a problémamegoldó képessége, mennyire jó csapatjátékos, mennyire kommunikál jól stb. Ha ezekkel a készségekkel rendelkezik valaki, akkor a feladatok megoldásának nagy részét képes lesz elsajátítani a munkája során.

Ha a kezdő termékmenedzser elért egy magabiztos szintet, sikerült kialakítania a minőségi kapcsolatokat a fejlesztőkkel, tervezőkkel, kutatókkal, akkor nagy valószínűséggel előrébb léphet termékmenedzserré. Ebben a felelősségi körben a termékmenedzser már felel a termékéért és hozzá érkeznek be a különböző kérdések, kérések. Ezután pedig következhet a senior szint, ami már igazán nagy magabiztosságot követel a dolgozótól. Elengedhetetlenek a megfelelő cégen belüli kapcsolatok, a

megfelelő adat megléte a felhasználóktól és a stratégiai döntések meghozatalának képessége.

A ProductPlan 2021-es kutatásából egy érdekes adat, hogy a termékmenedzserek hogyan képzelik el a karrierjüket 10 évvel később: A válaszadók 48%-a termék vezető szeretne lenni (senior termékmenedzser feletti pozíció), 27% saját céget szeretne indítani, 17% külső megbízottként szeretne cégeknek dolgozni, 7% pályaelhagyást tervez és 2% szeretne továbbtanulni. Azaz, a válaszadók majdnem fele az aktuális, termékmenedzsmenttel kapcsolatos karrierjében szeretne előrébb lépni („ProductPlan”, 2021).

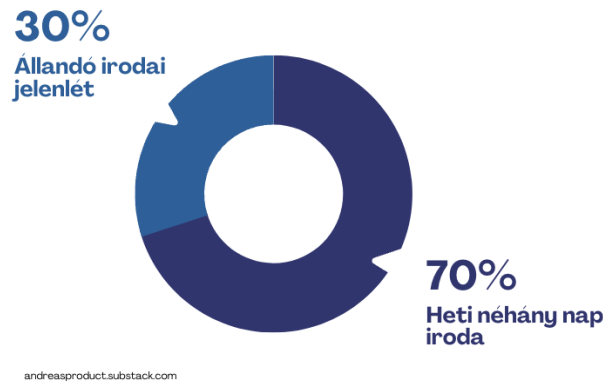


11. ábra 10 éves karrier tervek
Forrás: www.productplan.com

2.3.2. HAZAI KÖRKÉP

A hazai informatikai termékmenedzserek lehetőségeiről, karrier opciókról szinte semmilyen forrás nem áll jelenleg rendelkezésre. A szakdolgozatom készítésével egyidejűleg azonban Sipos Andrea, termékmenedzser éppen befejezte a kutatását a LinkedIn platformot használva, ennek köszönhetően meg tudjuk vizsgálni a magyar piacot. A kutatás során 212 álláshirdetést vizsgált egy data scientissal együtt. Az alábbi információkat sikerült megállapítaniuk: A Magyarországon meghirdetett termékmenedzser állások 40%-a távoli pozíció, azaz ezek esetében egyáltalán nem szükséges a dolgozóknak bejárniuk az irodába. Ezek jellemzően külföldi cégek hirdetései, akik nem rendelkeznek Magyarországon irodával. A maradék 60%-ból, akiknek van magyarországi irodájuk, a munkavégzés helye 90%-ban Budapesten vagy közvetlen környékén található. Ez utóbbiaknál 30% követel

mindennapos irodai jelenlétet, míg 70%-uknál lehetőség van hetente akár többször is otthoni munkavégzésre, de néhány napot az irodában kell tölteni. A vizsgált pozíciók közül néhány kivétellel egyébként mindegyik teljes munkaidős állás, nem megszokott részmunkaidős termékmenedzsert foglalkoztatni a piacon.



12. ábra Irodai jelenlétet követelő állásajánlatok aránya
Forrás: <https://andreasproduct.substack.com/>

A hirdető cégek méretüket tekintve igen változatosak, az 50 fő alattitól kezdve a 10000 fő felettiig minden sáv közel hasonló arányban képviselteti magát.

A hazai termékmenedzser szerepkör és kvalitások igen széles skálán mozognak. Mondhatni, lehet valaki úgy is termékmenedzser, hogy szinte szabadidőruhában jár dolgozni, míg más cégeknél a termékmenedzsereknél munkaköri elvárás az öltöny viselete. Ezekkel az elvárásokkal együtt változik az is, hogy éppen az adott vállalatnál pontosan mit is képvisel a termékmenedzser. Valahol jellemzőbb a projektmenedzsment, míg máshol nagy horderejű stratégiai döntéseket kell meghozniuk a dolgozóknak. Ebből következhet az is, hogy annál a néhány cégnél, aki a hirdetésben feltünteti a bérsávot, igen nagy eltérések adódhatnak a bérek között. Mivel csak 7 cégnél (kb. 3%) elérhető nyilvánosan a fizetési sáv, ezért ebből az adatból nem lehet következtetéseket levonni. Illetve ezek jellemzően külföldi cégek, távoli munkavégzéssel, ami szintén nem teljesen összehasonlítható a magyarországi cégek bérsávjával, mert az átlagos életszínvonal és az adózás is eltérhet.

Összességében véve tehát elmondható, hogy aki Magyarországon termékmenedzserként szeretne dolgozni, annak vannak lehetőségei. Ha valaki külföldre végezné ugyanezt a munkát, annak sincs akadálya. Viszont kezdőként bekerülni ebbe a pozícióba nehéz,

nagyon kevés a nyitott junior pozíció, többségében medior vagy senior alkalmazottat keresnek. A jelentkezésekkel érdemes sietni, mert a pozíciók legtöbbször csak nagyon rövid ideig maradnak nyitottak. (Sipos, 2023.)

2.4. ELVÁRÁSOK A TERMÉKMENEDZSERTŐL

A hazai körképre (Sipos, 2023) visszatérve fontos azt is megvizsgálni, hogy mit várnak el itthon egy termékmenedzsertől. A kutatásból kiderül, hogy a kompetenciákat tekintve a legfontosabbak a jó kommunikációs készség, a problémamegoldás, a stratégiai gondolkodás, a csapatmunkában való munkavégzés, és az analitikus gondolkodás. Ezeken felül az alábbi operatív feladatok elvégzését szokták kihangsúlyozni:

- Termékstratégiai kidolgozása
- Vevői igények megismerése és azok teljesítése
- Kutatás és design feladatokban való együttműködés, együttműködés a fejlesztőcsapatokkal
- Stakeholder management

Néhány külföldi cikket végignézve az átfedés nagyon nagy, ugyanezek az elvárások a nem hazai termékmenedzser pozíciókban is. Természetesen cégenként lehetnek eltérő igények a munkaadó részéről, de az alapvető elvárások többnyire ugyanazok.

2.5. A TERMÉKMENEDZSMENT JÖVŐJE

Dibyendu Tapadar cikkében a termékmenedzsment jövőjét úgy képzei el, hogy egyre több területen kell majd helytállniuk a termékmenedzsereknek. Egyre több készségre lesz szükség, a design, a termékmenedzsment és a fejlesztés határvonalai egyre inkább el fognak mosódni. Emiatt, a sikeres termék készítéséhez még fontosabb lesz egy jó csapat, ahol mindhárom szakma képviseltetni tudja magát, és együtt meg tudják alkotni a tökéletes terméket (Tapadar, 2023).

Valószínűleg egyre magasabb arányban fogják a termékfejlesztés során felhasználni a különböző módokon gyűjtött adatot és azok analitikáját, melyek a döntéshozatalok alapját fogják adni. Ezt már ma is nagyon sokan csinálják, de a jövőben ezen még nagyobb

hangsúly várható. Ahhoz, hogy egy termékmenedzser sikeres tudjon maradni, mindenképpen szükséges nyitottnak lennie és folyamatosan fejlesztenie magát.

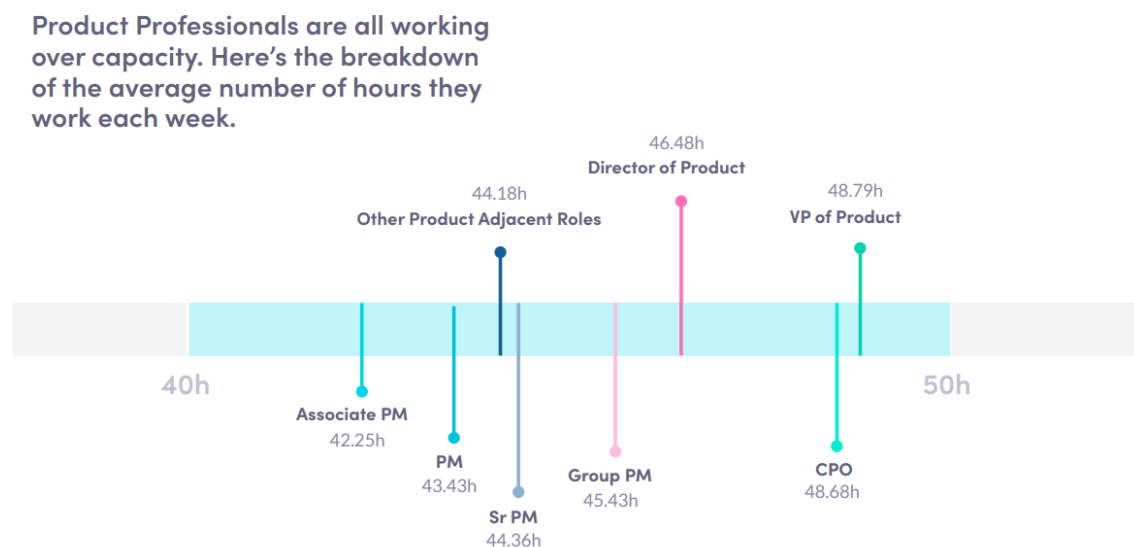
Az utóbbi időben népszerű AI (Artificial Intelligence – Mesterséges Intelligencia) szerepe a termékmenedzsment jövőjére nézve egyelőre még képlékenynek mondható. Egyesek szerint a MI termékek szinte teljesen el fogják venni a termékmenedzserek munkáját, míg mások szerint csak egy újabb hasznos eszköz lesz a mindennapokban, ami megfelelő alapot adhat a döntések meghozatalához és levehet valamennyi terhet a termékmenedzserek válláról. Az utóbbi csoport szerint a mesterséges intelligencia lesz a megfelelő eszköz az adatok elemzéséhez és a hétköznapi operatív feladatok elvégzéséhez, ezáltal a termékmenedzsereknek több idejük fog maradni a stratégiai feladatok ellátására és a döntéshozatalra.

A 2022/23-as években lehetett hallani több 10000 embert érintő elbocsátásokról külföldi óriási informatikai cégek kapcsán, mint például az Amazon, valamint a Meta esetében. A számok azonban azt mutatják, hogy az elbocsátások csak minimális esetben (3-4%) érintették a termékmenedzsereket, tehát rájuk egyelőre szükség van. A Product School 2023-as kutatása szerint („Product School”, 2023) a kutatás elvégzésekor világszinten több, mint 200.000 nyitott termékmenedzser pozíció volt. A toborzók által a 2. legkeresettebb pozíció a senior termékmenedzser, a 4. pedig a termékmenedzser. Ezen adatokból szintén láthatjuk, hogy egyelőre a termékmenedzsereknek nincs miért aggódniuk, sőt. Inkább a cégeknek van félnivalójuk. Szintén a Product School által végzett kutatásból kiderül, hogy mennyire költséges, ha egy termékmenedzser úgy dönt, hogy máshol folytatja a karrierjét. A LinkedIn szerint a cégek 93%-a aggódik amiatt, hogy meg tudja-e tartani a termékmenedzsereit. Ez több okból is fontos nekik: egyrészt, nagyon sok költség egy új termékmenedzsert felvenni és betanítani. Másrészt, ha sokan mennek el, az a maradók között bizalomvesztést okozhat a cég felé, ezáltal akár még többen is továbbállhatnak. Szintén problémás, hogy egy-egy termékmenedzser elmenetelével együtt rengeteg tudás is elveszik. A megtartó erő a kutatás szerint manapság már nem a pénz. A fejlődési lehetőségek a karrierben, a céggel való viszony és lehetőségek, a munka és magánélet egyensúlya, valamint a vállalat víziója sokkal nagyobb szerepet játszik. Ezek az információk 7000 termékmenedzser megkérdezésének eredményeképp születtek, tehát nem elhanyagolható

adatok.

Az új termékmenedzserek képzését és megjelenését a piacon nehezíti az is, hogy azon cégek közül, akik termékmenedzsereket alkalmaznak csak 35% rendelkezik megfelelő betanítási programmal, a többiek esetében a menedzsert egyből a mélyvízbe dobják, ami sok esetben inkább ijesztő, mintsem hasznos a dolgozó számára.

A korábban vizsgált magyar kutatást megerősítve a Product School nemzetközi kutatásából is kiderül, hogy a termékmenedzserek azokat a lehetőségeket részesítik előnyben, ahol a rugalmas, illetve a távoli munkavégzés biztosított, valamint ahol a pozitív munkakultúra támogatja a csapatos munkavégzést – azaz egy olyan környezetet részesítenek előnyben, ahol biztonságban és jól érezhetik magukat munka közben is. Ez annak is köszönhető, hogy egy átlagos termékmenedzser a heti 40 munkaóra helyett körülbelül 43.5 munkaórát dolgozik, viszont azt nem szeretné, hogy ezek a túlórák a magánélet rovására menjenek. Ennek a megoldása szintén a munkaadó cégek kezében lenne, hiszen megfelelő képzésekkel és a folyamatok optimalizálásával valamennyi teheről meg tudnák szabadítani a termékmenedzsereket.



13. ábra Termékmenedzser pozíciók átlagos heti munkaórái
Forrás: www.productschool.com

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

3.1. DEMOGRÁFIAI ADATOK

Kutatásom tárgya a hazai informatika területén dolgozó termékmenedzserek munkakörülményeinek vizsgálata. A kutatást 2023. február 20. és 2023. október 4-e között végeztem, módszertanul szakértői mélyinterjúk készítését választottam a Magyarországon informatikai termékmenedzser munkakörben dolgozó munkavállalókkal, három piacvezető vállalatnál. A vállalatok hazai és külföldi piacokra fejlesztenek szoftvereket. Az informatikai termékmenedzser, valamint a projektmenedzser (product management – project management) foglalkozásokat gyakran keverik a köznyelvben, azonban a dolgozatom szakirodalmát tekintve az informatikai termékmenedzsmentet dolgozza fel, így ehhez kapcsolódóan kerestem interjúalanyokat is. A magyar piacon lényegesen kevesebb termékmenedzser található, mint projektmenedzser, ezért azt gondolom, hogy a három piacvezető vállalattól érkezett kitöltések reprezentatív jelleggel bírnak a haza informatikai termékmenedzserek munkájára nézve.

A szakértői mélyinterjú strukturált, illetve strukturálatlan kérdéseket is tartalmazott, rövid válasz, feleletválasztós, illetve eldöntendő kérdések formájában. A kérdések értékelése, illetve preferencia sorrendjének kialakítása során Zhing 2020-as munkavállalói elégedettség kutatásának döntési mátrixában szereplő döntési kritériumok szerint preferáltam, melynek keretében az interjú során meghatározott kérdések ezen preferenciarendszer szerint lettek kialakítva.

Kitöltő sorszáma	Nem	Korcsoport	Legmagasabb iskolai végzettség
1.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
2.	Férfi	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
3.	Nő	36 - 45 év között	Főiskola / Egyetem
4.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
5.	Férfi	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
6.	Férfi	36 - 45 év között	Főiskola / Egyetem
7.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem

8.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
9.	Férfi	36 - 45 év között	Érettségi
10.	Férfi	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
11.	Nő	36 - 45 év között	Főiskola / Egyetem
12.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
13.	Nő	26 - 35 év között	Főiskola / Egyetem
14.	Férfi	36 - 45 év között	Főiskola / Egyetem
15.	Férfi	36 - 45 év között	Főiskola / Egyetem

1. táblázat A kitöltők demográfiai adatai

A kitöltők összesített demográfiai adatait tekintve viszonylag jól látszik, hogy minden válaszadó 26-45 év közötti, többnyire felsőoktatás során szerzett képesítéssel rendelkező informatikai termékmenedzser.

Nő	Férfi	Egyéb	Nem szeretné megadni
53,3%	46,7%	0%	0%

2. táblázat Nemek szerinti megoszlás

A nemek arányát tekintve szinte fele-fele, azaz a kitöltők 53,3%-a nő, míg 46,7%-a férfi. Ez az informatikát tekintve különösen jó aránynak mondható, hiszen általában sokkal több férfi, mint nő tevékenykedik ebben a szektorban. Az informatikai termékmenedzsment azonban annyiban eltér pl. egy programozói munkakörtől, hogy többértük a feladatok, sokat kell kommunikálni, ezért magasabb számban választják nők is ezt a karrierutat.

26-35 év közötti	36-45 év közötti
60%	40%

3. táblázat Korcsoport szerinti megoszlás

A korcsoportot tekintve szintén látszódik, hogy többnyire fiatal még ez a szakma, hiszen 26-35 év közöttiek 60%-ban, 36-45 év közöttiek pedig 40%-ban adtak választ. 26 év alatt és 45 év felett nem volt egyetlen kitöltő sem, aki részt vett volna a kutatásban.

Érettségi	Főiskola / Egyetem
6,7%	93,3%

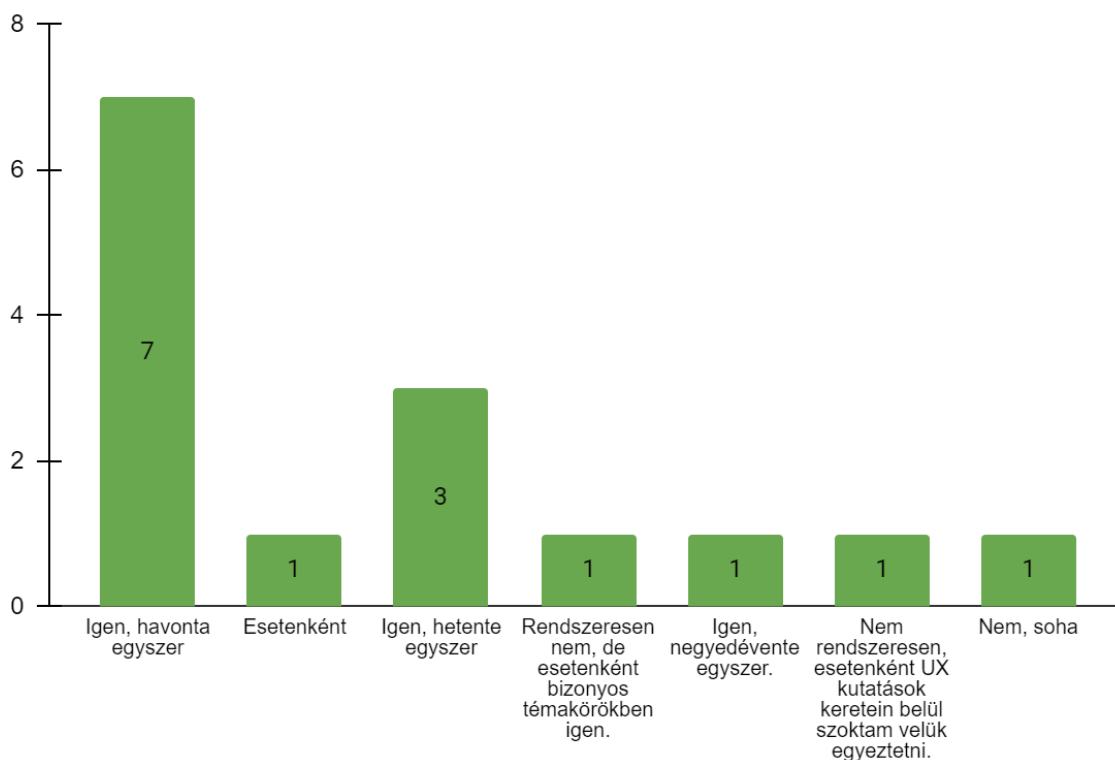
4. táblázat Legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlás

Az iskolai végzettséget tekintve a felsőoktatási intézményben szerzett tanulmányok, azaz a főiskolai/egyetemi végzettség állnak első helyen 93,3%-os aránnyal, míg az érettségi csak 6,7%-ot ért el.

3.2. SZAKÉRTŐI MÉLYINTERJÚ KIÉRTÉKELÉSE

A szakértői mélyinterjúk készítése során a kérdésekre vonatkozóan az alábbi válaszok érkeztek.

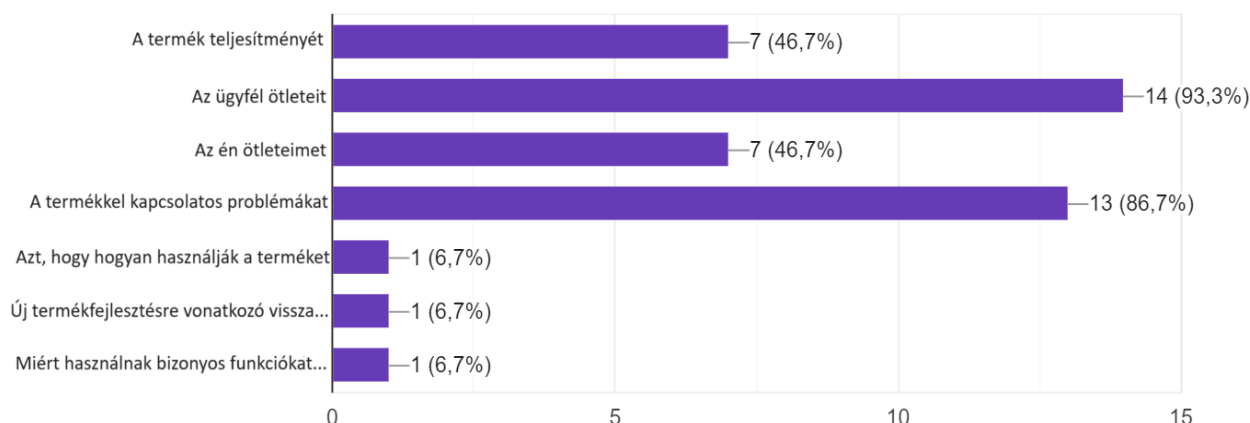
Szokott-e egyeztetni rendszeresen a felhasználókkal? Ha igen, milyen gyakran?



14. ábra Felhasználókkal való egyeztetés válaszai
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók döntő többsége (46,7%) azt a választ adta, hogy havi rendszerességgel szokott a felhasználókkal egyeztetni. 20% hetente egyszer, 6,7% negyedévente egyszer, szintén 6,7% pedig nem szokott rendszeresen egyeztetni a felhasználókkal. Azok a válaszadók, akik egyéni választ adtak, a válaszaikban azt jelölték, hogy csak eseti jelleggel, bizonyos témáról szoktak egyeztetni a felhasználókkal, de ez nem rendszeres. Ilyen eset lehet például egy új funkció bevezetése vagy egy UX kutatás. Három ilyen válasz érkezett, melyek egyenként 6,7%-ot tesznek ki, de valójában ezeket összeadva kapjuk meg a valós értéket, ami 20,1%-ot jelent, tehát a válaszadók 1/5-e nem rendszeresen, de esetenként bizonyos témakörökkel kapcsolatban szokott a felhasználókkal egyeztetni.

Általában milyen témákról egyeztet a felhasználókkal? Többet is bejelölhet.



15. ábra Témák a felhasználókkal
Forrás: saját szerkesztés

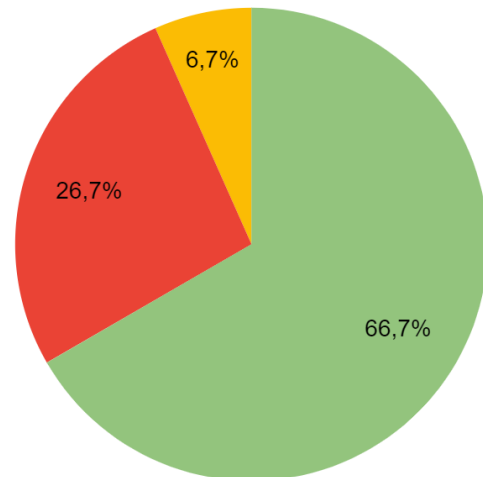
Ebben a kérdésben azokat a témákat kerestük, amik leggyakrabban előkerülnek a felhasználókkal történő beszélgetések, interjúk során. A válaszadók 93,3%-a szokta megvitatni a felhasználókkal az ötleteiket, azaz majdnem minden válaszadó úgy szokott távozni a megbeszélésekről, hogy a felhasználó adott nekik néhány ötletet, hogy milyen új funkcióknak vennék hasznát a termékben. Ezt követi a termékkel kapcsolatos problémák, amit a válaszadók 86,7%-a jelölt, tehát sokan kíváncsiak arra, hogy a termékkel kapcsolatban a felhasználóknak milyen problémáik merülnek fel. A szakirodalomban már vizsgáltuk, hogy mennyire fontos a vevővel való kommunikáció, és ez itt is bebizonyosodott, hiszen a felhasználók nyitottak és örömmel megosztják az ötleteiket, problémáikat, abban bízva, hogy legközelebb már egy még jobb, fejlettebb terméket fognak tudni használni a mindennapjaikban. A termék teljesítményének, valamint a termékmenedzser ötleteinek megvitatása témakörök egyenlő arányban. 46,7-46,7%-osan jelennek meg a felhasználókkal folytatott beszélgetések során. A termék teljesítménye alá érthető például a lassú betöltődés, problémás funkciók egyeztetése, míg a termékmenedzser ötletei során arról folyhat a beszélgetés, hogy egy tervezett funkcióra van-e ténylegesen igény a felhasználók részéről.

Az egyéni válaszok között szerepelt az, hogy a vásárlókkal a termékmenedzser megbeszéli, hogy pontosan hogyan, milyen feladatok elvégzésére használja a terméket a felhasználó. Ez az információ segíthet a termék továbbfejlesztésében, tökéletesítésében.

Szintén egyéni válasz az új, bevezetés alatt álló funkciókra vonatkozó visszajelzések fogadása az ügyféltől, valamint, hogy melyik funkciókat miért használják, vagy éppen miért nem használják az ügyfelek.

A bevezetés alatt álló funkciókat szokta-e tesztelni pilot program keretein belül felhasználókkal?

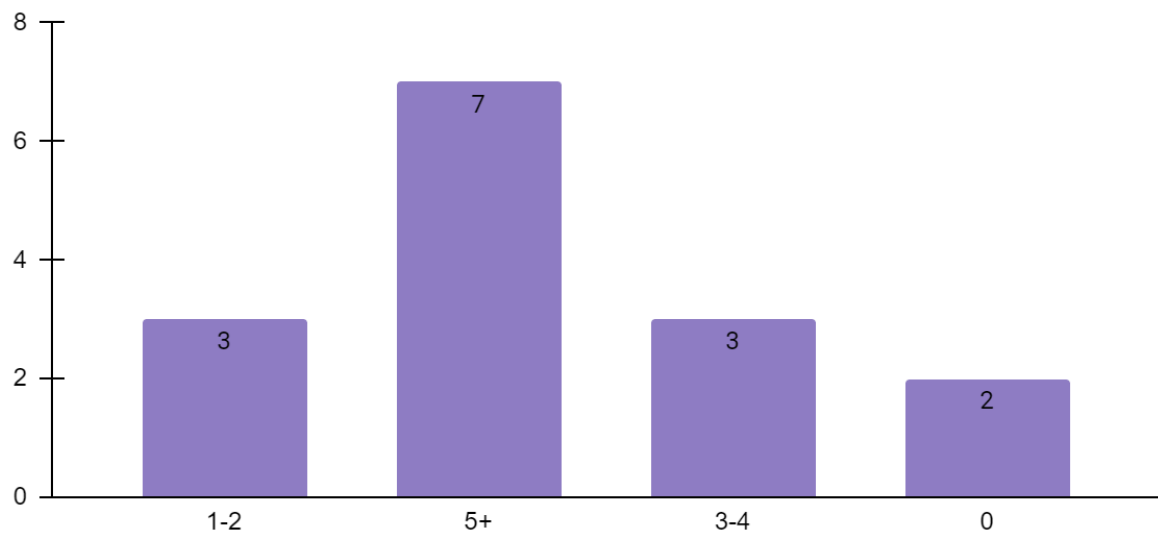
- Csak nagyobb fejlesztések esetében
- A kisebb fejlesztésekre is igyekszik visszajelzést kérni
- Nem igazán



16. ábra Pilot programmal kapcsolatos szokások
Forrás: saját szerkesztés

A bevezetés alatt álló termékek/funkciók esetén gyakran előfordul, hogy ún. pilot program keretében azt néhány felhasználó már a kiadás előtt kipróbálhatja, visszajelzést adhat a funkcióról. Így a termékmenedzser és a csapatban résztvevők idő előtt tudnak értesülni az esetleges hibákról, és a kiadás előtt még van idejük azokat javítani, vagy beépíteni a termékbe a hiányzó elemeket. Az is előfordul, hogy a funkció már kész van, de a skálázódása még nem megoldott, emiatt kerül csak később átadásra az összes felhasználó részére. A válaszadók 66,7%-a azt mondta, hogy csak abban az esetben élnek a pilot program adta lehetőségekkel, ha egy nagyobb fejlesztést végeztek a terméken. Ezzel szemben 26,7% a kisebb fejlesztések esetében is igyekszik visszajelzéseket kapni a felhasználóktól, míg 6,7% szinte egyáltalán nem szokott pilot programot indítani. Ezekből a válaszokból arra lehet következtetni, hogy a termékmenedzserek számára fontos, hogy minél több visszajelzést kaphassanak a folyamatban lévő fejlesztésekről és többségében ügyfélközpontúan gondolkoznak.

Hány vásárló szokott általában részt venni egy-egy pilot programban?



*17. ábra Pilotban résztvevők száma
Forrás: saját szerkesztés*

Erre az egyszerű eldöntendő kérdésre 13,3% azt a választ adta, hogy 0. Valamely válaszadó valószínűleg vagy az előző, vagy ebben a kérdésben nem konzisztens választ adott, hiszen az előző kérdésben csak 6,7% mondta azt, hogy nem szokott pilot programot indítani. Itt pedig már 13,3% 0-t jelölt, ami ellentmondásos, hiszen vásárlók nélkül nem működhet pilot program. 20-20% 1-2, illetve 3-4 vásárlótól szokott visszajelzéseket kérni, míg 46,7%, azaz csaknem a válaszadók fele 5, vagy annál több felhasználót szokott megkeresni a tesztelési lehetőséggel.

Ha az előző kérdésre adott válasza nulla, annak mi az oka?

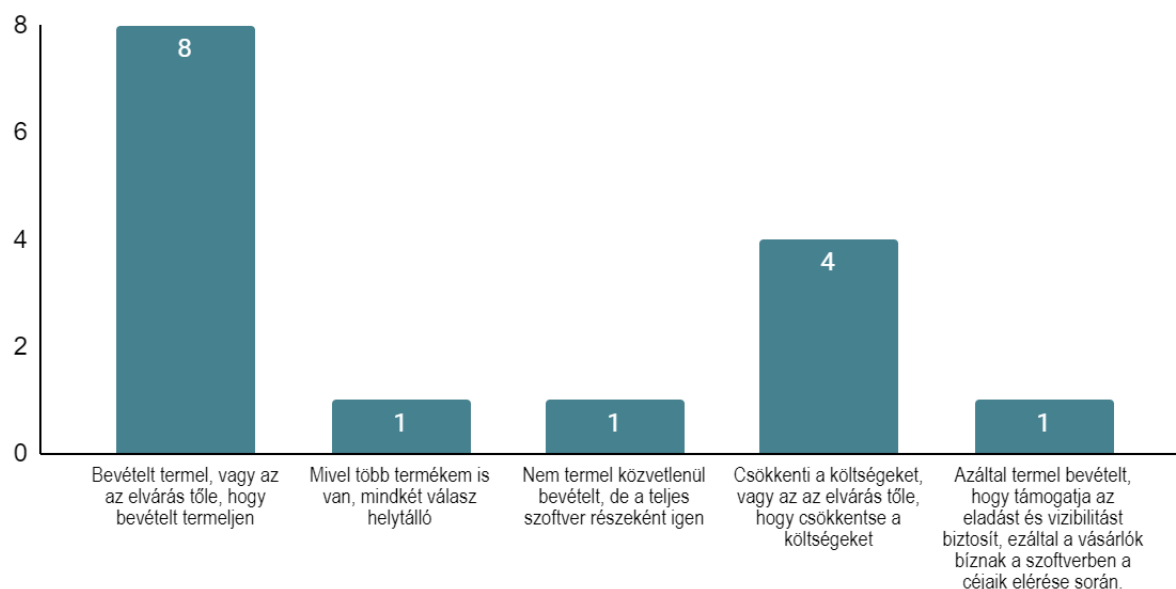
Ebben a kérdésben a kitöltőknek szabad szavas válaszra volt lehetőségük. Az előző kérdésnek megfelelően két válaszadótól érkezett válasz, mégpedig az alábbiak:

- 1, Csak nemrégiben kezdtem termékmenedzserként dolgozni, ezért még nem volt lehetőségem pilot program indítására.
- 2, Amióta a csapathoz csatlakoztam, nem voltak pilot programjaink, mert jelenleg olyan terméken dolgozom, amit a felhasználók közvetlenül nem látnak.

Ebből a két válaszból arra lehet következtetni, hogy a válaszadó két termékmenedzser kolléga is szívesen indítana pilot programot, de eddig vagy nem volt erre eddig

lehetőségük, vagy a termék egyéb részein, pl. infrastruktúra dolgoznak, ami a felhasználók számára nem látható, emiatt nincs mód a bevonásukra.

Van-e befolyása az Ön termékének?

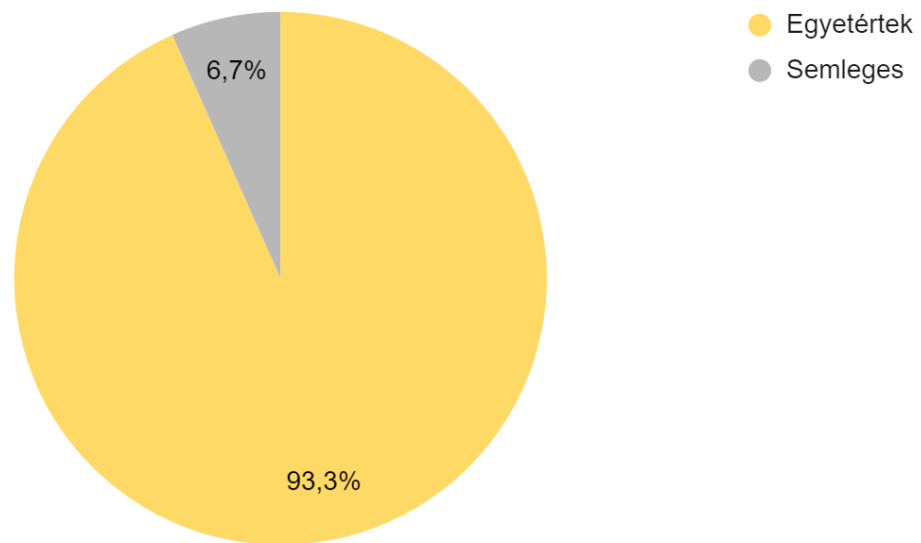


18. ábra Termék befolyása

Forrás: saját szerkesztés

A kitöltő termékmenedzserek 53,3%-a úgy gondolja, hogy a termék, amin dolgozik, bevételt termel, vagy legalábbis az az elvárás tőle, hogy bevételt termeljen. 26,7% olyan terméken dolgozik, amely feladata a költségek csökkentése. 6,7% azt mondta, hogy több terméken is dolgozik, ezért rá a bevétel termelés és a költségcsökkentés is igaz. 6,7% szerint az ő terméke közvetlenül nem generál bevételt, de a teljes szoftver részeként igen, és szintén 6,7% úgy vélekedett, hogy az ő terméke is közvetetten generál bevételt. Ebből látszódik, hogy az utolsó két válaszadó válasza összevonható, így 13,4% úgy gondolja, hogy a terméke közvetlenül nem, de közvetetten hozzájárul a cég bevételeinek növeléséhez.

A felhasználók szeretik az Ön termékét.

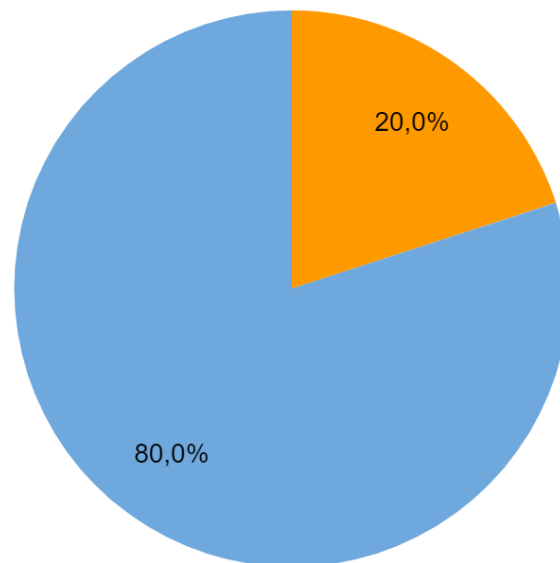


*19. ábra Felhasználói visszajelzések
Forrás: saját szerkesztés*

93,3% szerint a termékét használók elégedettek és szeretik a termékét, míg 6,7% semleges választ adott. Érdekes, hogy senki sem választotta az erősen egyetért, a nem ért egyet, valamint a határozottan nem ért egyet válaszokat, hanem a válaszok többsége a pozitív irányba tolódott el, de nem a maximális elégedettség felé. Ez lehet a bizonytalanság jele is, viszont az is lehet, hogy a termékmenedzserek tisztában vannak a saját termékeik hiányosságaival és a felhasználók elvárásaival, így meg tudják állapítani, hogy a vásárlók mennyire lehetnek elégedettek.

Ön szerint a felhasználók az Ön terméke nélkül is elégedettek lennének a munkájuk során?

- Talán
- Nem, hiányozna nekik



20. ábra Felhasználói visszajelzések 2.
Forrás: saját szerkesztés

A termékmenedzserek 80%-a szerint az ő termékük felhasználói nem lennének elégedettek, hiányolnák a terméküket. 20% szerint talán elégedettek lennének, talán nem, nem tudják biztosra. Természetesen ez nagyban függ a termék jellegétől is, de összességében a válaszok pozitívnak tekinthetők.

Mi az Ön termékével a legnagyobb probléma a felhasználók szerint?

Ebben a kérdésben arra kerestem a választ, hogy a termékmenedzser – ismerve a felhasználóit – mit gondol arról, hogy mi a legnagyobb probléma az általa menedzselt termékkel. A válaszadás során a kitöltők szabadszavas, rövid választ fogalmazhattak meg.

A beérkező válaszok széleskörűek voltak, viszont két jellemzőt többen is megemlítettek. Az egyik ilyen jellemző a felhasználóközpontúság hiánya vagy a csúnya design volt, ezt négyen is említették, a másik pedig az új funkciók bevezetésének a hiánya, ezt ketten említették meg a válaszukban. A válaszok közt volt még a rugalmasság hiánya, a nehéz termékbevezetés, a skálázódási problémák, valamint az, hogy technikai tudást követel a termék. Mivel a vizsgált vállalatoknál több szoftver/termék is rendelkezésre áll, ezért nem

biztos, hogy minden termék esetében ugyanazok a problémák merülnek fel, de lehet átfedés köztük.

Mi az Ön termékével a legnagyobb probléma Ön szerint?

Erre a kérdésre szintén rövid, szabadszavas választ fogalmazhattak meg a mélyinterjúban résztvevők. Öt válaszadó említette meg a kódbázis régiségét és a nehéz működtetést a kódbázis elavultsága miatt. A szoftverek, amelynek termékmenedzsereit kérdeztük, már a 2000-es évek első felében is jelen voltak valamilyen formában. Mai fejlesztői fejjel ezek már sokszor elavult kódok és nem is biztos, hogy mindig a legoptimálisabban lettek lefejlesztve. Volt, aki megemlítette a termék csúnyaságát, a skálázódási problémát, illetve a terméken belüli adat-inkonzisztenciát. De többségében a termékmenedzserek szerint a régi kód okozza az igazi problémát és annak a fenntartása miatt nincs lehetőségük vagy kapacitásuk újabb funkciókat szállítani.

Mit szeretnek a felhasználók a legjobban az Ön termékében?

Erre a kérdésre szintén szabadszavas választ vártam, viszont annyira sokféle válasz érkezett, hogy nehéz őket kategóriákra bontani. Volt, aki bizonyos terméktulajdonságokat vagy funkciókat emelt ki, mások azt, hogy miért értékes a felhasználók számára a termék, megint mások azt, hogy könnyű használni kódolási tudás nélkül is a terméket. A válaszok az alábbi táblázatban láthatóak.

Hogy lehetőségük van a vásárlók életciklusáról és vásárlási szokásairól információkat szerezni, valamint azok alapján szegmentálni.
Őszintén, nem tudom. Talán az, hogy könnyen tudnak üzeneteket küldeni.
Robusztus és megbízható performancia.
Az új mezőket, amikben kiélhetik a kreativitásukat.
Hogy sok mindent meg tudnak oldani kódolási tudás nélkül.
Időt spórol, kevés ismétlődő feladat.

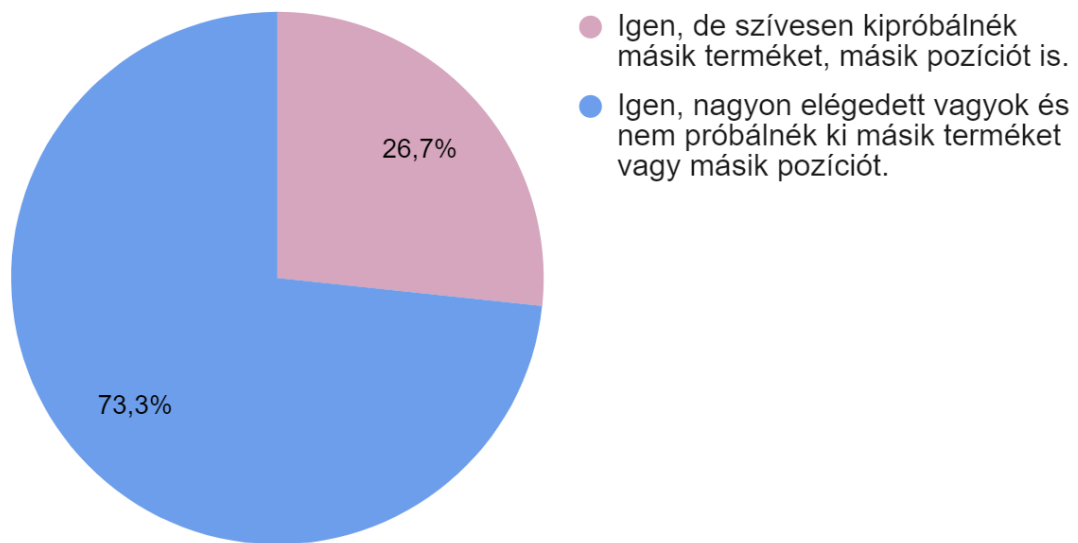
Sokféle elérhető funkció
Nagyon rövid idő alatt már láthatóak az eredmények
A vásárlók különböző csoportjáról való tanulás lehetősége
Az, hogy értéket tudnak előállítani a vásárlók számára, ezáltal jobb kapcsolatot tudnak velük építeni.
Elvégzi a dolgát és elég gyors.
A UI átlátható és barátságos.
Elmélyített integráció a titkos tokenekkel a preferenciaközpontba való belépéshez.

A válaszok sokféleségéből arra tudok következtetni, hogy a termékek is sokfélék, valamint a felhasználók is sokfélék lehetnek. Lehet, hogy valaki a teljes szoftverből csak egy terméket használ, mert egy nagyobb cégnél dolgozik és erre az egy funkcióra van szüksége a munkája során, más felhasználó pedig lehet, hogy az egész szoftvert használja, mert teljesen egyedül végzi az ehhez kapcsolódó feladatokat a munkája során. Természetesen ezeknek a személyeknek eltérő problémáik lehetnek, ahogyan eltérő preferenciáik is. Míg az egyikük lehet, hogy nagyon hiányol valamit a szoftverből, addig a másiknak még arra sem volt lehetősége, hogy a teljes szoftvert kiismerje, felfedezze.

Mit szeret Ön a legjobban a termékében?

Ebben a kérdésben a termékmenedzserektől a saját véleményük alapján vártam szabadszavas választ. Szintén sokféle nézőpontot képviseltek, az egyik legkiemelkedőbb a széles lehetőségek tárháza volt, ami egyes termékek esetében hátrányként is megfogalmazódott a termékmenedzserek fejében. Megemlítették a felhasználók szempontjait is, hogy gyorsan látszódik a termék használatának az eredménye és hasznos visszajelzést szolgáltat. Valamint többen kiemelték még azt, hogy a rendelkezésükre álló adatokból mennyire nagyszerű értéket tud előállítani a termékük.

Összességében szeret a saját terméke termékmenedzsere lenni?

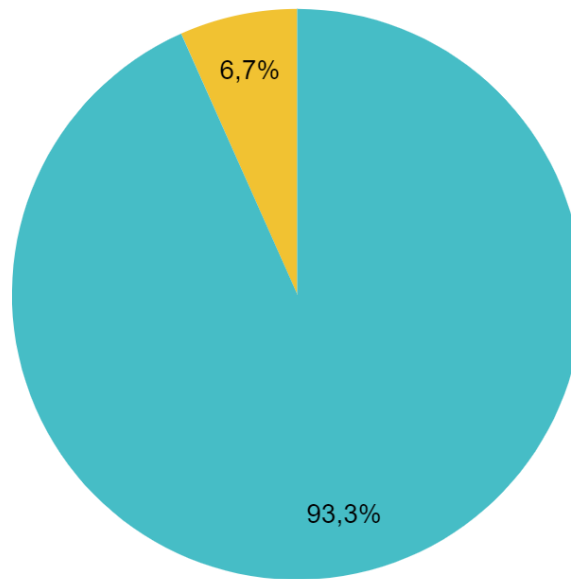


21. ábra Saját termék kedvelése
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 73,3%-a azt a választ adta erre az eldöntendő kérdésre, hogy Igen, nagyon elégedett és nem próbálna ki másik terméket, vagy másik pozíciót. 26,7% elégedett, de szívesen kipróbálna másik terméket, vagy másik pozíciót is. A válaszadók közül senki sem mondta azt, hogy nem szereti a jelenlegi termékét menedzselni. Összességében ez egy nagyon pozitív visszajelzés, arra enged következtetni, hogy a vállalatoknál a legtöbb termékmenedzser számára megfelelőek a feltételek és a lehetőségek az esetleges apró hiányosságok ellenére is.

Elégedett Ön a vezetőivel?

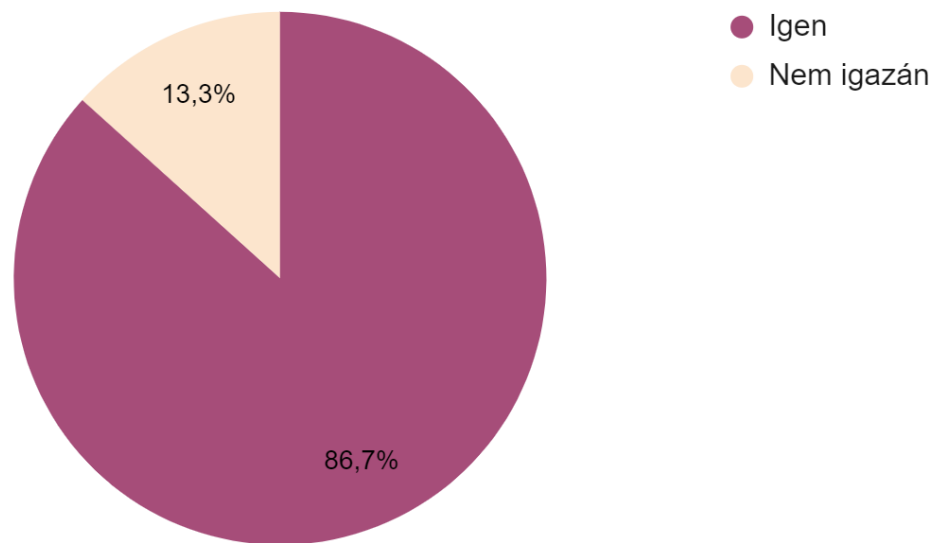
- Igen
- Nem igazán



*22. ábra Elégedettség a vezetőikkel
Forrás: saját szerkesztés*

A menedzsment csapat megfelelősége, hozzáállása sokat el tud venni vagy hozzá tud tenni a mindennapi küzdelmekhez. Erre az egyszerű eldöntendő kérdésre a válaszadók 93,3%-a, az az egy ember híján mindenki azt mondta, hogy elégedett. Ez megerősítésképp szolgálhat a vezetői csapatok részére arról, hogy jól végzik a dolgukat, ha így folytatják, a termékmenedzserek munkájával együtt nagy sikereket érhetnek el a jövőben.

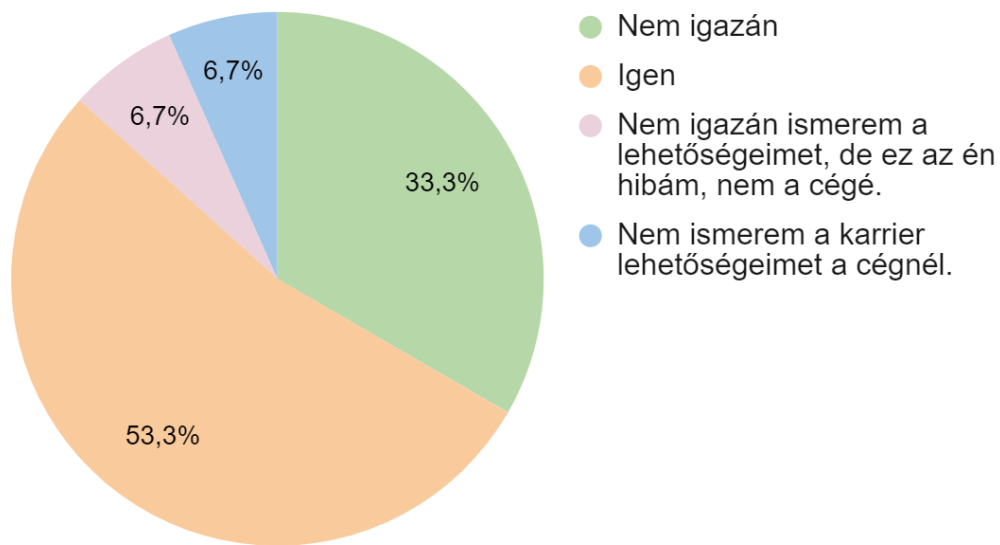
Elégedett a munkájáért kapott fizetéssel?



*23. ábra Elégedettség a fizetéssel
Forrás: saját szerkesztés*

A fizetéseket tekintve a válaszadók 86,7%-a elégedett. Ebből arra lehet következtetni, hogy a termékmenedzserek a munkájukért megfelelő bérezésben részesülnek. Az informatika világában egyébként is jellemző, hogy más iparágakhoz képest jobban meg vannak fizetve a munkavállalók, ez az arány azt mutatja, hogy a termékmenedzserek esetében is igaz lehet ez az állítás.

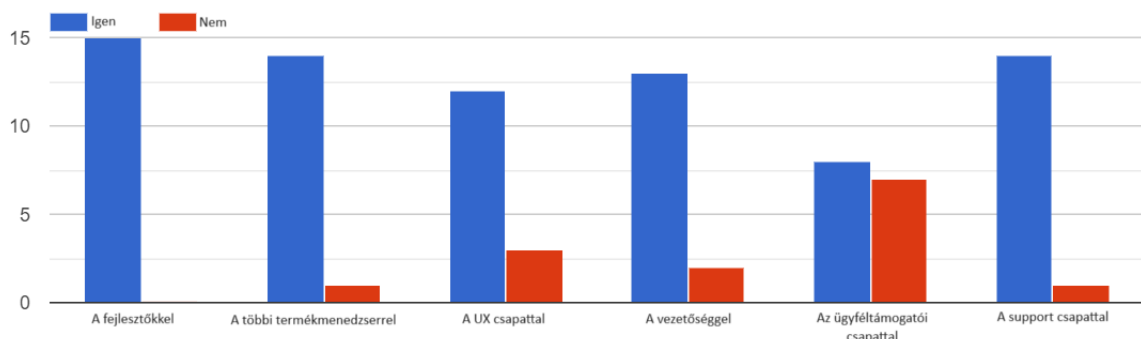
Elégedett azokkal a karrierlehetőségekkel, amelyeket a munkáltatója kínál Önnek?



24. ábra Elégedettség a karrierlehetőségekkel
Forrás: saját szerkesztés

Eldöntendő kérdésben vártam választ arra, hogy a munkavállalók elégedettek-e a karrierlehetőségeikkel az adott vállalatnál. 53,3% elégedett, 33,3% nem elégedett, és a maradék, azaz kettő válaszadó nem ismeri, hogy milyen karrierlehetőségek várnak rá a cégnél. Ez alapján valószínűleg a munkáltatók tudnának egy kicsit fejlődni, ha nem is tudnak jobb lehetőséget kínálni, azokkal megismertethetnék az opciókat, akik jelenleg bizonytalanok e tekintetben.

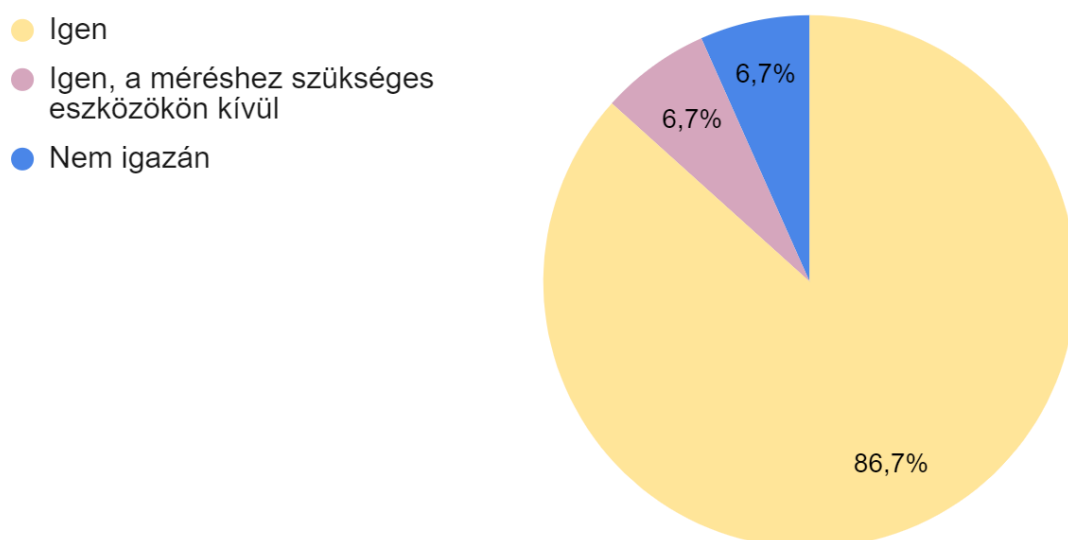
Rendelkezésre állnak-e a szükséges csatornák a hatékony kommunikációhoz a cégen belül?



25. ábra Rendelkezésre álló csatornák
Forrás: saját szerkesztés

Ezzel a kérdéssel arra kerestem a választ, hogy a megfelelő kommunikációs csatornák rendelkezésre állnak-e a mindennapokban a hatékony munkavégzés érdekében. A fejlesztőkkel való kommunikáció 100%-os, minden válaszadó úgy gondolja, hogy megvannak a megfelelő kommunikációs lehetőségeik az információcserére. A többi termékmenedzserrel való kommunikáció esetében egy válaszadó mondta az, hogy nem állnak rendelkezésre a megfelelő fórumok, tehát még ez is elhanyagolhatónak a mondható. A UX csapattal kapcsolatban már megoszlóbbak voltak a válaszok, 12 válaszadó szerint megvannak a csatornák, 3 szerint nem egészen. Hasonlóan a vezetőségénél, 13 igen és 2 nem érkezett. A legmegosztóbb az ügyféltámogatói csapat volt, ahol szinte egyenlő arányban érkeztek a válaszok: 8 igen és 7 nemleges válasz érkezett. Ez azért is lehet problémás, mert ha a termékmenedzser egy ügyféllel szeretne beszélgetni, akkor azt az ügyféltámogatói csapaton keresztül teheti meg. Ha ezek a csatornák nincsenek megfelelően kiépítve, az az elvégzendő munka rovására mehet, hiszen nehezebb a kapcsolatot tartani az ügyfelekkel, nehezebb visszajelzéseket kérni a fejlesztésekre vagy a meglévő problémák megismerésében is akadályozhatja a termékmenedzser munkáját. Végül pedig a support csapattal kapcsolatban érkezett 14 igen és 1 nemleges válasz, ami szintén megfelelőnek mondható.

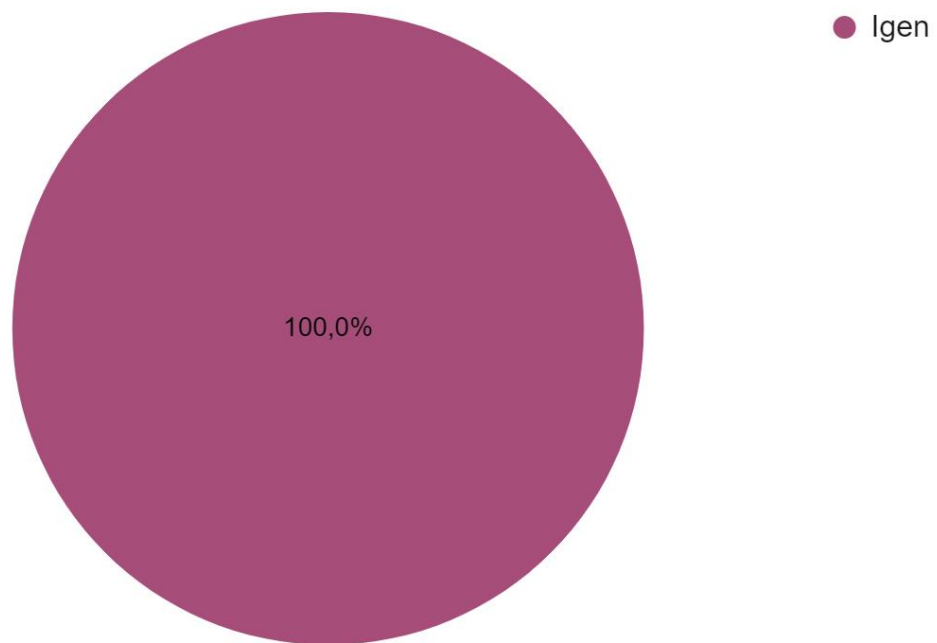
Rendelkezésre állnak-e a megfelelő eszközök a mindennapi munka hatékony elvégzéséhez?



26. ábra Rendelkezésre álló eszközök
Forrás: saját szerkesztés

Szintén egy eldöntendő kérdésben vártam választ arra, hogy az eszközök esetében minden rendelkezésre áll-e. Összességében erre a kérdésre is pozitív válaszok érkeztek, 86,7% szerint minden eszköz megvan a hatékony munkavégzéshez, 6,7% szerint nincs meg minden eszköz és szintén 6,7%, azaz egy válaszadó egyéni választ adott, mely szerint rendelkezésre állnak a megfelelő eszközök a mérési eszközökön kívül.

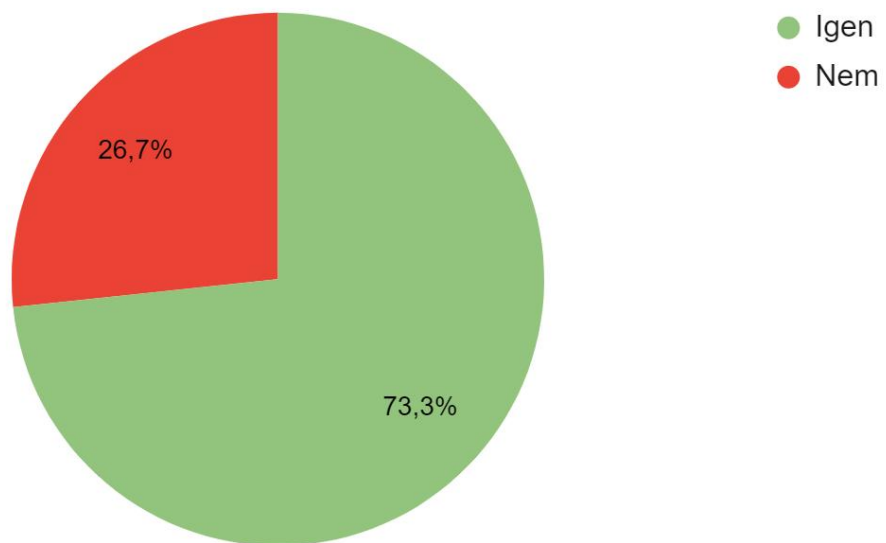
Vannak-e olyan nagyobb tapasztalattal rendelkező személyek, akiktől segítséget tud kérni?



27. ábra Segítség kérése
Forrás: saját szerkesztés

Ennél az eldöntendő kérdésnél is nagyon pozitív válaszok érkeztek. A termékmenedzserek és egyébként bárki napi munkavégzése során felmerülhetnek olyan kérdések vagy kételyek, amelyekkel kapcsolatban szívesen tanácsot kérne egy nála tapasztaltabb kollégától. Sokszor azonban nincs ilyen kolléga, vagy egyáltalán nem segítőkész. A megkérdezett termékmenedzserek 100%-a azonban azt a választ adta, hogy van olyan személy, akihez egy esetleges elakadás esetén fordulni tud, ez igazán pozitív képet fest a vállalatról és a tapasztaltabb kollégákról.

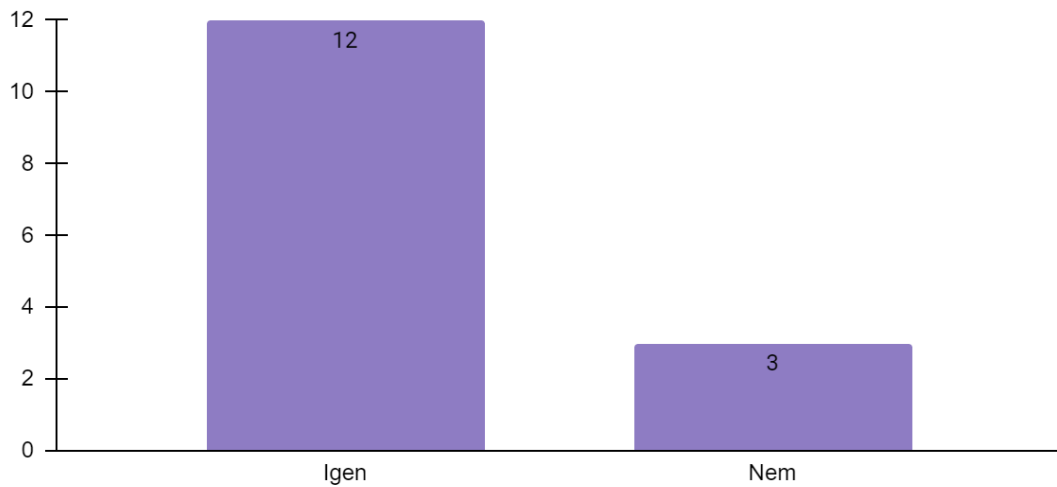
El tudja-e végezni a feladatait munkaidőn belül?



*28. ábra Munkaidőn belüli munkavégzés
Forrás: saját szerkesztés*

A munka-magánélet egyensúlytal kapcsolatban is feltettem néhány kérdést. Elsőként azt, hogy elegendő-e a rendelkezésre álló munkaidő a releváns feladatok befejezésére. A megkérdezett termékmenedzserek 73,3%-a azt mondta, hogy elegendő. Azonban a válaszadók kicsit több, mint negyede, 26,7% nem tudja befejezni munkaidőn belül a feladatait. Ezeket vagy este, vagy hétvégén, de mindenképpen a szabadidejükben oldják meg valahogy, ami hosszútávon igencsak káros lehet a lelki egyensúlyra nézve.

Egészséges munka-magánélet egyensúlyt tud-e fenntartani?

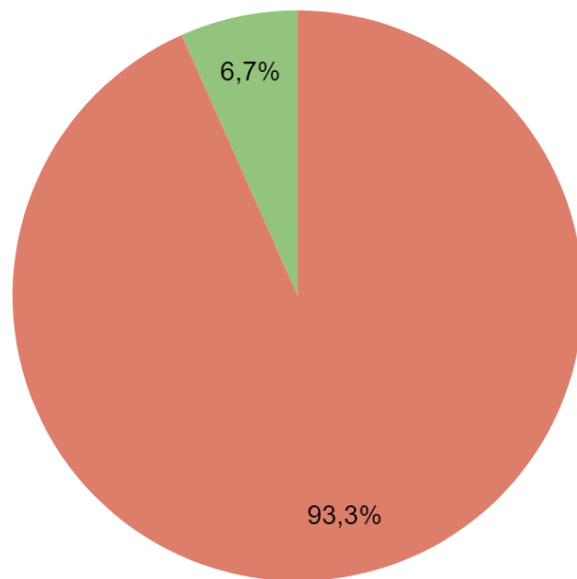


29. ábra Munka-magánélet egyensúly
Forrás: saját szerkesztés

Az előző kérdés folytatásaként az egészséges munka-magánélet fenntartására is rákérdeztem, vajon mindenkinek sikerül-e? Nem meglepő módon a válaszadók 20%-a azt mondta, hogy neki nem sikerült fenntartania az egyensúlyt. Ennek ellenére a 80%-os igen válaszok aránya összességében pozitív, hiszen csak az érintettek 1/5-ének van ezzel kapcsolatosan problémája. Valószínűleg ez terméksajátosság, vagy az is okozhatja, ha egy termékmenedzser egyszerre több terméken is dolgozik, így dupla, esetleg tripla elvégzendő munkája van másokhoz képest.

Általában csapatban dolgozik?

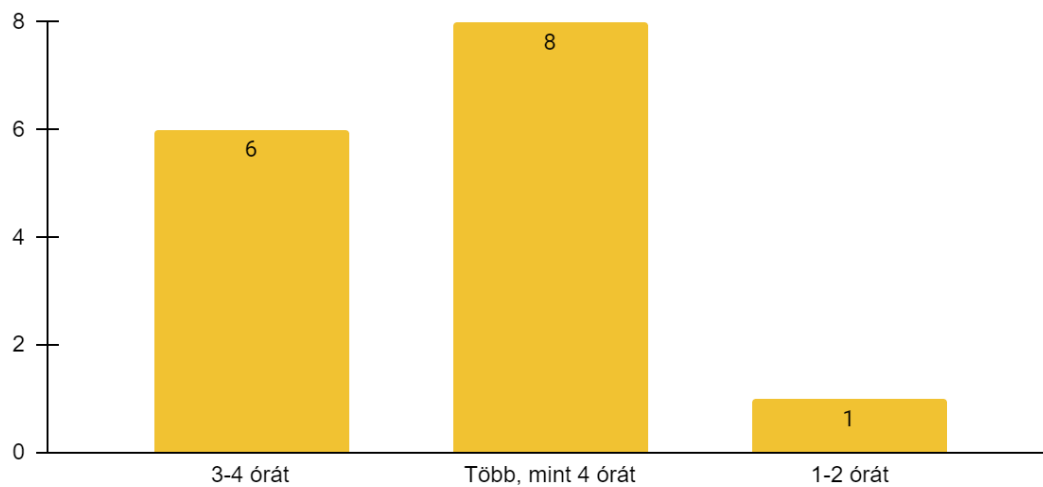
- Igen, főleg a UX csapattal és a fejlesztőkkel dolgozok
- Nem



*30. ábra Csapattal való együttműködés
Forrás: saját szerkesztés*

A szakirodalom kutatás során felmerült, hogy a termékmenedzserek sokszor és sokat dolgoznak csapatban. Kíváncsi voltam, hogy ez vajon ezeknél a vállalatoknál ez mennyire helytálló. Többnyire igen, a válaszadók 93,3%-a általában csapatban dolgozik, többnyire a fejlesztőkkel és a UX-es kollégákkal, és csak 6,7%, azaz egy ember mondta azt, hogy ő nem. Senki nem választotta azt az opciót, hogy bár csapatban dolgozik, de az nem a fejlesztőkkel vagy a UX-es kollégákkal együtt történik, hanem más csapattagokkal.

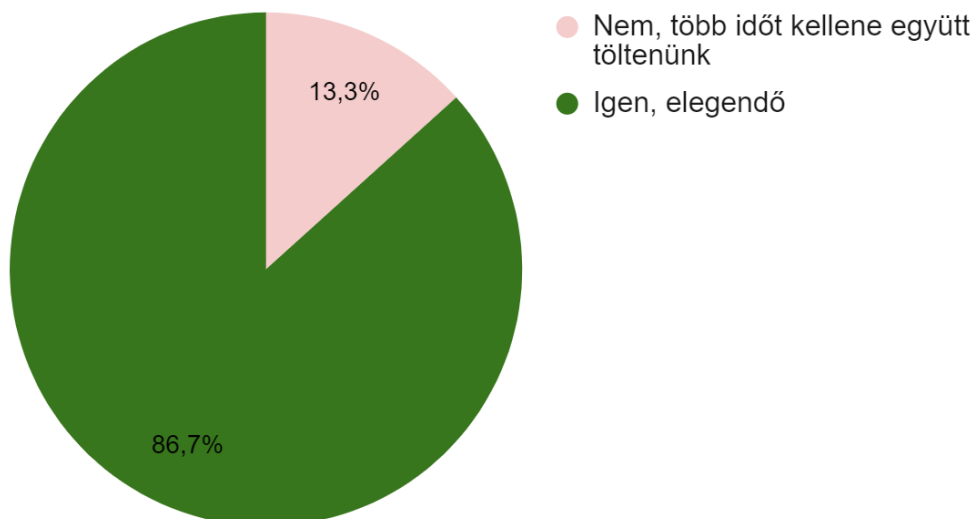
Ha az előző válasza igen volt, múlt héten hány órát töltött a csapatával közös munkával?



31. ábra Csapattal töltött idő
Forrás: saját szerkesztés

Az előző kérdéshez kiegészítésként tettem fel azt a kérdést, hogy aki csapatban dolgozik, az hetente átlagosan hány órát tölt a csapatával. 53,3% azt mondta, hogy több, mint 4 órát, 40% 3-4 órát, 6,7% 1-2 órát, és 0% mondta azt, hogy kevesebb, mint egy órát. Ebből látszódik, hogy a termékmenedzserek több, mint felénél elég szoros a csapattal való együttműködés, ami igazolja az irodalomkutatásban megismerteket.

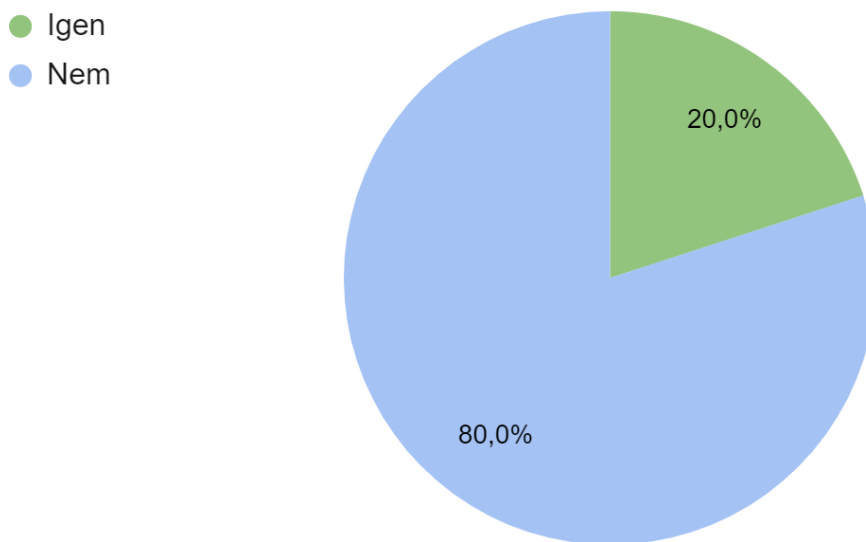
Ön szerint ez elég, vagy több kollaborációra lenne szükség?



32. ábra Csapattal töltött idő 2.
Forrás: saját szerkesztés

Azzal kapcsolatban, hogy ez az együtt töltött idő elég-e, a válaszadók 86,7%-a azt mondta, hogy igen. 13.3% viszont azt a választ adta, hogy több időt kellene együtt tölteniük a csapattal.

Rendelkezésre áll-e elég erőforrás (UX, fejlesztők) ahhoz, hogy a fontos elvárásokat teljesíteni tudják?



33. ábra Rendelkezésre álló erőforrások
Forrás: saját szerkesztés

Az egész interjú egyik legnegatívabb pontja az erre a kérdésre érkezett válaszok, hiszen ez alapján az erőforrások tekintetében nem állnak jól a termékmenedzserek. 80%-uk szerint nincs elég erőforrás, és csak 20% mondta azt, hogy náluk van elegendő ember, aki az elvárásokat teljesíteni tudja. Sajnos erőforrás hiányában a termékmenedzserek keze meg van kötve: nehéz úgy innoválni és újdonságokat szállítani, ha nincs, aki elkészítse azokat.

Ha nincs elég erőforrás, mi az akadálya annak, hogy legyen?

Kíváncsi voltam az okokra is, hogy a termékmenedzserek mit gondolnak, vajon miért nem áll rendelkezése elég erőforrásuk. Egyedi, rövid válaszban volt lehetőségük ezt a kérdést megválaszolni. Hatan említették a létszámstopot, ami a Covid-19 vírus utáni időkben több informatikával foglalkozó céget is sújtott. A létszámstop ez esetben azt jelenti, hogy ha valaki elment a cégtől, nem vehettek fel helyette másik dolgozót. Így

ugyanannyira munkára egyre kevesebb kolléga jut, aminek következtében egyre kevesebb elvárást tudnak leszállítani. Ezért említették meg többen is a létszámstopot. Megjelent még okként az is, hogy bár a céges irányelvek szerint a csapat mérete megfelelő, a termék, amelyen dolgoznak túl komplex és több emberre lenne szükség ahhoz, hogy a jövőbe mutató terveket is el tudják végezni.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Bár a termékmenedzser és a projektmenedzser szakmák fogalmai a köznyelvben gyakran összekeverednek, a szakirodalomból jól látszik, hogy mi az informatikai termékmenedzser pontos felelősségi köre. Míg a projektmenedzser egy vagy több adott projekt lebonyolításáért felel, a termékmenedzser ezzel szemben komplexebb feladatot lát el. Valamennyire ő is projektmenedzser, azonban az ő feladata azt is kitalálni, hogy mi lesz a következő projekt, és pontosan miért azon fognak dolgozni a csapatával. Hogyan lesz az hasznos a felhasználók számára és hogyan tudják a sikereket mérni, hogyan válik eladhatóvá a termék.

A szakirodalmi kutatás során kiderült, hogy a termékmenedzser szakma az 1930-as években ütötte fel a fejét, míg az informatikai termékmenedzser fogalma inkább az 1980-90-es években kezdett elterjedni az informatika egyre nagyobb térhódításával. Megvizsgáltam, hogy mivel tölti egy napját a termékmenedzser, milyen eszközök és szoftverek állnak rendelkezésére a mindennapi munkája során és mely kollégákkal tölti a munkaideje legnagyobb részét. A karrierlehetőségeket vizsgálva kiderült, hogy viszonylag nehéz kezdő termékmenedzserként elhelyezkedni, de ha már egyszer valaki bekerült a körforgásba, akkor van lehetősége akár belföldön, akár külföldön munkát vállalni a szaktudásával. Az előrelépési lehetőségek is adóttak, a legtöbb termékmenedzser él is ezekkel. A szakma jövőjét tekintve kiderült, hogy jelen tudásunk szerint nem valószínű, hogy a mesterséges intelligencia elveszi az informatikai termékmenedzserek munkáját, sőt, inkább segíti majd azt a jövőben.

A dolgozat szakirodalmi kutatásában rávilágítottam arra, hogy az informatikai termékmenedzsereknek gyakran kellene a felhasználókkal/ügyfelekkel egyeztetniük. Ez alátámaszthatná az első hipotézist, mely szerint az informatikai termékmenedzser mindig egyeztet a felhasználóval/ügyféllel. A vizsgált vállalatoknál történt kutatás során azonban fény derült arra, hogy ez nem teljesen helytálló, mert nem minden esetben történik egyeztetés. Viszont azt kijelenthetjük, hogy elég gyakran, főként a komplexebb, fontosabb fejlesztések esetén történik beszélgetés, visszajelzés kérése, vagy tesztelés a felhasználóval, bizonyos esetekben már a fejlesztés megkezdése előtt, máskor pedig csak

a pilot program során. Az első hipotézis tehát részben igaz, az informatikai termékmenedzser nem mindig, de indokolt esetekben egyeztet a felhasználóval/ügyféllel.

A második hipotézis, mely szerint a szoftver, amin a termékmenedzser dolgozik, értékes a felhasználók számára. A kutatásból az derült ki, hogy a megkérdezett termékmenedzserek ezzel a kijelentéssel nagyrészt egyetértenek, a felhasználók nem igazán lennének boldogok a termékmenedzserek termékei nélkül. A kutatásban résztvevő informatikai termékmenedzserek tisztában vannak azzal, hogy a felhasználók a termék (szoftver) használata során milyen problémákkal szoktak találkozni, mit kedvelnek a legkevésbé a termékben. Ezzel együtt azonban azzal az információval is rendelkeznek, hogy mely funkciók a legértékesebbek a felhasználók számára, mik azok, amik nélkül nem szívesen használnák a terméket, vagy akár nem is lenne értelme a terméknek. Ez szintén rávilágít arra, hogy mennyire fontos, hogy a termékmenedzser rendszeresen egyeztessen a vásárlókkal és naprakész információkkal rendelkezzen a szokásaikról. A fentieket összefoglalva tehát, a második hipotézis igaznak mondható, a szoftver, amin a termékmenedzser dolgozik, értékes a felhasználók számára.

A munkakörülményeiket tekintve többnyire elmondható, hogy az informatikai termékmenedzserek elégedettek a munkaadójuk által biztosított feltételekkel. A fizetés mértéke, a menedzsmenttel való kapcsolat, a munka-magánélet egyensúlya és a munkáltató által biztosított karrierlehetőségekkel kapcsolatos kérdésekre érkezett válaszok alapján abszolút pozitív a munkakörülmények megítélése. A harmadik hipotézis tehát igaz, az informatikai termékmenedzserek elégedettek a munkakörülményekkel.

Az utolsó hipotézis szerint az informatikai termékmenedzser a termékfejlesztés során különböző szakterületű kollégákból álló csapatokban dolgoznak. A kutatás ezt alátámasztotta, a megkérdezettek majdnem 100%-a valóban csapatban dolgozik, főként a fejlesztőkkel és a UX-es kollégákkal. Többnyire a közös munkával töltött órák számát is elegendőnek találják, ez általában véve minimum heti 3 órát jelent a válaszadók esetében. Ezzel szemben azonban aggasztó tény, hogy a termékmenedzserek úgy érzik, hogy nem áll rendelkezésükre elég erőforrás ahhoz, hogy a fontosabb fejlesztéseket, elvárásokat teljesíteni tudják a csapataikkal együtt. Ennek a miértjét biztosra nem tudjuk,

de az elmúlt 1-2 évben rengeteg elbocsájtás történt az informatikai szektorban, több vállalatnál teljes létszámstop volt, sok helyen valószínűleg ez okozza az erőforrások nagyszámú hiányát. Mindezeket együtt tekintve megállapíthatjuk, hogy a negyedik hipotézis helytálló, informatikai termékmenedzserek a termékfejlesztés során különböző szakterületű kollégákból álló csapatokban dolgoznak.

Mind a szakirodalmi, mind a primer kutatás eredményeiből ítélve azt a következtetést lehet levonni, hogy az informatikai termékmenedzsment egy olyan foglalkozás, amelyet a dolgozók nagyrészt örömmel végeznek, kiélhetik benne a kreativitásukat, emberekkel és csapatban dolgozhatnak, ezzel együtt pedig értéket tudnak teremteni a felhasználóik, vásárlóik számára. Ezzel szemben nagy a felelősség is, hiszen a termékmenedzser döntésein múlik a felhasználók elégedettsége és a vállalat jövőbeni nyeresége.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Van Casteren, W. (2017). The Waterfall Model and the Agile Methodologies: A comparison by project characteristics - short. 10.13140/RG.2.2.10021.50403.
2. Cagan, Marty. (2008). How to create tech products customer love, John Wiley & Sons
3. Ebert, C. (2007). The impacts of software product management, Journal of Systems and Software, Volume 80, Issue 6
4. Pásztor, D. (2016). UX Design: Hogyan tervezz felhasználóbarát és szerethető alkalmazásokat?, UX Studio
5. Project Management Institute (2018). Agilis gyakorlati útmutató, Akadémiai Kiadó
6. Kollnig, K., Shuba A., Max Van, K., Binns, R., & Shadbolt, N. (2022). Goodbye Tracking? Impact of iOS App Tracking Transparency and Privacy Labels, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA
7. Afonso, P., Nunes, M., Paisana, A. & Braga, A. (2008). The influence of time-to-market and target costing in the new product development success, International Journal of Production Economics
8. Project Management Institute (2020). Projektmenedzsment útmutató, Akadémiai Kiadó
9. Ries, E. (2011) The lean startup, Crown Business
10. Eger, L., Egerová, D., Tomczyk, L., Krystoň, M., & Czeglédi, C. (2021). Facebook for Public Relations in the higher education field: a study from four countries Czechia, Slovakia, Poland and Hungary. Journal of Marketing for Higher Education, 31(2), 240-260.
11. Markus, G., & Rideg, A. (2021). Understanding the connection between SMEs' competitiveness and cash flow generation: an empirical analysis from Hungary. Competitiveness Review: An International Business Journal, 31(3), 397-419.
12. Micevski, M., Diamantopoulos, A., & Erdbrügger, J. (2021). From country stereotypes to country emotions to intentions to visit a country: implications for a country as a destination brand. Journal of Product & Brand Management, 30(1), 118-131.

13. Stark, J. (2022). Product lifecycle management (PLM). In *Product Lifecycle Management (Volume 1) 21st Century Paradigm for Product Realisation* (pp. 1-32). Cham: Springer International Publishing.
14. Diaz, A., Schögggl, J. P., Reyes, T., & Baumgartner, R. J. (2021). Sustainable product development in a circular economy: Implications for products, actors, decision-making support and lifecycle information management. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 1031-1045.
15. Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2022). Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Review of Managerial Science*, 1-22.
16. Marion, T. J., & Fixson, S. K. (2021). The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 192-215.
17. Awan, U., Arnold, M. G., & Gölgeci, I. (2021). Enhancing green product and process innovation: Towards an integrative framework of knowledge acquisition and environmental investment. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1283-1295.
18. Brydges, T. (2021). Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126245.
19. Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065-2088.
20. Ye, G., Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The value of influencer marketing for business: A bibliometric analysis and managerial implications. *Journal of Advertising*, 50(2), 160-178.
21. Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.
22. Pesämaa, O., Zwikael, O., Hair Jr, J., & Huemann, M. (2021). Publishing quantitative papers with rigor and transparency. *International Journal of Project Management*, 39(3), 217-222.

23. Dong, J. Q., Karhade, P. P., Rai, A., & Xu, S. X. (2021). How firms make information technology investment decisions: Toward a behavioral agency theory. *Journal of Management Information Systems*, 38(1), 29-58.
24. Gothelf, J., & Seiden, J. (2021). *Lean ux*. " O'Reilly Media, Inc."
25. Fauzi, D. H. F., & Ali, H. (2021). Determination of Purchase and Repurchase Decisions: Product Quality and Price Analysis (Case Study on Samsung Smartphone Consumers in the City of Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(5), 794-810.
26. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634.
27. Wang, M., Li, Y., Li, J., & Wang, Z. (2021). Green process innovation, green product innovation and its economic performance improvement paths: A survey and structural model. *Journal of Environmental Management*, 297, 113282.
- Zhuang, C., Gong, J., & Liu, J. (2021). Digital twin-based assembly data management and process traceability for complex products. *Journal of manufacturing systems*, 58, 118-131.
28. Marcucci, G., Antomarioni, S., Ciarapica, F. E., & Bevilacqua, M. (2022). The impact of Operations and IT-related Industry 4.0 key technologies on organizational resilience. *Production Planning & Control*, 33(15), 1417-1431.
29. Rusch, M., Schöggel, J. P., & Baumgartner, R. J. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business Strategy and the Environment*, 32(3), 1159-1174.
30. CHITALE, A. K., & Gupta, R. C. (2023). *Product design and manufacturing*. PHI Learning Pvt. Ltd.
31. Das, C. (2023). Analysing the effect of low carbon product design on firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 180-199.

Elektronikus hivatkozások

1. Eriksson Martin (2015): The history and evolution of product management, link: <https://www.mindtheproduct.com/history-evolution-product-management/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.18.)
2. UserPilot blog (2022): 10 Key Product Management Metrics & KPIs That Every Product Manager Needs To Track & 5 Effective Strategies To Improve Them, link: <https://userpilot.com/blog/product-management-metrics/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.28.)
3. Justin Pot (2023): The 5 best team chat apps for business in 2023, link: <https://zapier.com/blog/best-team-chat-app/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.28.)
4. Rafael Mkrtchyan (2018): The History and Evolution of Product Management (Part 2), link: <https://medium.com/agileinsider/the-history-and-evolution-of-product-management-part-2-9c987fdc4ac>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.31.)
5. Will Hillier (2023): A Product Manager's Guide to Sprint Retrospective, link: <https://careerfoundry.com/en/blog/product-management/sprint-retrospective/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.12.)
6. Dibyendu Tapadar (2023): The Evolution of Product Management: A Brief History and How the Future Looks Like, link: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-product-management-brief-history-how-future-tapadar/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.08.31.)
7. Product School (2023): The Future of Product Management, link: www.productschool.com, (utolsó letöltés dátuma: 2023.09.07.)
8. Adam Fishman, Keya Patel (é.n.): The Growing Specialization of Product Management, link: <https://www.reforge.com/blog/product-specializations>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.09.20.)
9. ProductPlan (2021): What is the Product Manager Career Path? link: <https://www.productplan.com/learn/product-manager-career-path/>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.09.21.)
10. Andrea Sipos (2023): Milyen termékmenedzsert keres a magyar piac, és mit ajánl cserébe?, link: <https://andreasproduct.substack.com/p/milyen-termekmenedzsert-keres-a-magyar-piac>, (utolsó letöltés dátuma: 2023.09.05.)

TARTALMI KIVONAT

A szakdolgozat a hazai informatikai termékmenedzserek munkáját mutatja be. A szakirodalmi kutatáson keresztül megvizsgálásra kerül a termékmenedzsment történelme, a pozíció sajátosságai, mint például a termékmenedzser együttműködése a kollégáival, a mindennapi munkavégzéshez szükséges eszközei, a siker mérése, valamint a jelenlegi hazai karrier lehetőségek. Betekintést kapunk az informatikai termékmenedzsment jövőjébe is. A dolgozat a kutatás során három magyar piacvezető vállalat informatikai termékmenedzserein keresztül négy hipotézist vizsgál meg, melyek a felhasználókkal való együttműködésről, a szoftver értékességéről, a termékmenedzserek elégedettségéről, valamint a termékmenedzserek és a csapatuk közötti együttműködésükről szólnak.

SUMMARY

The thesis presents the work of Hungarian IT product managers. The literature review examines the history of product management, the peculiarities of the position, such as the product manager's collaboration with colleagues, the tools necessary for daily work, measuring success, and current career opportunities in Hungary. It also provides an insight into the future of IT product management. During the research, the thesis examines four hypotheses through the IT product managers of three leading Hungarian companies related to collaboration with users, software value, product manager satisfaction, and collaboration between product managers and their teams.