

közötti kapcsolat optimalizálására törekszik. Gyakorlatát a kiemelt ügyfél tudatosan történő kiválasztása, a hosszú távú kapcsolat kialakítása és javítása jellemzi. Ehhez a vállalat struktúráját és rendszerét alkalmassá kell tenni a folyamat biztosítására. Tevékenységéhez tartozik az árak, a termékek és szolgáltatások egyénekre szabott kialakítása, speciális termékek és szolgáltatások kifejlesztése, a munkamenetek koordinálása, az információk megosztása és az ügyfél üzleti folyamatainak az átvétele. Megismerjük előnyeit, fejlődési ciklusait, a kapcsolati marketinggel való összefüggéseit. A programok megvalósításához fontos a felső vezetők elkötelezettsége. Végül a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy az ügyfélkapcsolat-menedzsment nem kezelhető azonos módon a technológiával. A fejlett technológia nagy lehetőségeket biztosít a sikeres kapcsolatteremtésre olyan piacoknál is, ahol nagy az ügyfelek száma és áthidalja a nagy fizikai távolságokat is. Az ügyfélkapcsolat-menedzsment az értékes ügyfelekkel a hosszú távú kapcsolat építésének az egyedi eszközzé válhat, ehhez azonban a kapcsolati marketing alapjain kell elindulni. Működésének eszközeit, stratégiai megközelítését, a megvalósítás további szempontjait (a csatornák integrálása, a bizalom építése, a költségek) ismerjük meg az utolsó fejezetben.

A kapcsolati marketing elméletének gyakorlati alkalmazását részletesen bemutató szakkönyv angolul 2003-ban jelent meg, magyarra Polák Tamás fordította. Valamennyi fejezete végén esettanulmányok, példák világítják meg az elmélet és a gyakorlat összefüggéseit. A szakkönyv átfogó útmutatót jelent a kapcsolati marketing témaköréről, összegyűjtve sok-sok tudós és kutató ide vonatkozó megállapításait. A benne leírtak a gyakorlati alkalmazáson túlmenően segítséget jelentenek mindazoknak a főiskolai hallgatóknak, akik tanulmányaik során a marketing témakörével találkoznak.

Rubóczky István

PROJEKTMENEDZSMENT ÚTMUTATÓ

(PMBOK® Guide)

Akadémiai Kiadó, 2006

Népes szerzői kollektíva többéves munkája eredményeképpen 2004 őszen jelent meg a projektmenedzsment egyik alapvető kézikönyvének harmadik kiadása, amely a 2006 szeptemberében publikált magyar fordítás alapját képezi.

A PMBOK® Guide néven is ismert mű elterjedtségét jelzi, hogy a harmadik kiadás egyszerre tíz hivatalos fordításban jelent meg (magyarul sajnos nem). A könyv egyben ANSI standard is, melyet a PMI négyévente frissít (ANSI/PMI 99-001-2004). Az eddigi kiadások az összes fordítást figyelembe véve közel kétmillió példányban fogytak el. A PMBOK® standard, a PRINCE2 mellett világszerte ismert és elfogadott projektvezetési módszertannak számít.

A könyv a projektmenedzsment tudásanyagát a teljesség igényével kísérli meg áttekinteni, pontosabban e tudásanyaghoz kíván egyfajta útmutatót adni, a témákat egy sajátos folyamatmodellbe rendezve. A teljesség igényéből és a korlátozott terjedelemből következőleg stílusa meglehetősen tömör. Az előző kiadás arra az ismeretanyagra koncentrált, amely a legtöbb projektnél a leggyakrabban elfogadott. Az új kiadás most azt kívánja összefoglalni, amit leggyakrabban célravezető jó gyakorlatnak tekintenek, a legtöbb projekt esetében.

A harmadik kiadás még nagyobb hangsúlyt fektet a projektmenedzsment öt meghatározó folyamatcsoportjára: kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet, valamint zárás. Az előző kiadás ezen belül összesen 39 konkrét vezetési folyamatot tárgyalt. Ehhez viszonyítva most hét új folyamat jelent meg, miközben kettőt töröltek, és megszüntették azt az eddigi különbségtételt, amely a „core process-

es” és a „facilitating processes” kategóriákban mutatkozott, jelezve, hogy minden folyamat egyformán fontos.

A projektmenedzsment immár 44 bemutatott folyamata továbbra is egyértelműen hozzárendelhető a már említett öt folyamat csoporthoz, és a korábbi kiadás alapján jól ismert kilenc tudásterülethez, mely tudásterületek a következő témákra koncentrálnak: integráció, terjedelelem, ütemezés, költség, minőség, emberi erőforrás, kommunikáció, kockázat és beszerzés.

Jelentősen változott az integrációval foglalkozó fejezet, ahol négy új folyamat jelent meg: projektalapító okirat készítése, az előzetes projektterjedelelem-leírás készítése, a projektvégrehajtás irányítása és menedzselése és a projektzárás. Eme témák természetesen az előző kiadásból sem hiányoztak, most azonban megváltozott a struktúra, és e témák nagyon helyesülhetően hangsúlyosabbakká váltak. Ugyanez érvényes az egyéb fejezetekben felbukkanó többi új folyamatra is, ilyenek a feladatlebonntási struktúra létrehozása (terjedelelem), a tevékenységerőforrás-becslés (ütemezés) és a projektcsapat-irányítás (HR).

Tartalmi változtatásokat mindegyiknél találunk, ezek néhol jelentősek, de általában nem drámaiak. A változásokat jól áttekinti az előszó, és tovább részletezi a függelék. Nagyon időszerű volt, hogy például az új kiadás részletesebben foglalkozzon egyebek mellett a projektiroda kérdésével. A szerzők igyekeztek másutt is követni a projektmenedzsment szakma fejlődését, és növelni a szöveg érthetőségét. Mivel a könyv a PMP® (Project Management Professional) nemzetközi minősítő vizsgára készülők alapvető olvasmánya, így nyilván ők is pozitívan értékelik, hogy jelentősen nőtt egyes témák részletzettsége, és így a kötet terjedelme is.

Összességében megállapítható, hogy a PMBOK® Guide egy tartalmilag ténylegesen továbbfejlesztett új változatával van dolgunk, de a módosítások hordereje és volumene

nem jelent 180 fokos fordulatot az előző kiadáshoz viszonyítva, azaz nem kérdőjelezi meg az előző kiadás értékét és értelmét.

A PMBOK® Guide jellegét tekintve nem változott, elsősorban rendszert adó kézikönyv és kevésbé bevezető jellegű tankönyv. Főleg azoknak ajánlható, akik bizonyos elméleti és gyakorlati ismeretekkel már rendelkeznek a projektmenedzsment terén, vagy oktatáshoz szeretnék használni. Akik viszont egyes résztemákban kívánnak további elmélyedést, azoknak nyilván más szakirodalmi forrásokra is szüksége lesz. Tippet egyebek mellett a PMI Online Bookstore katalógusában is található (www.pmi.org).

A Projektmenedzsment útmutató címmel megjelent magyar kiadáshoz Kroó Norbert akadémikus, az MTA alelnöke írt előszót.

A PMBOK® Guide magyar kiadása teljes egészében a hazai közreműködők szakmai felelősségében történt, a PMI mint globális szakmai szervezet ezt saját apparátusával nem ellenőrizte. A kezdeményezők tehát azt az utat választották, amelyet a görög, holland, héber, lengyel, norvég és svéd változat készítői: hazai összefogással készült el egy ún. „nem hivatalos” kiadás – természetesen a jogtulajdonos PMI engedélyével.

A kiadást előkészítő projekt jó egy évig tartott. A magyar terminológia kialakítását és a fordítás szakmai ellenőrzését több mint 30 önkéntes szakember végezte. A közreműködők névsorát valamint a nagyszámú támogató magyar cég és szervezet listáját a könyv függelékében találhatjuk.

A hazai kiadás érdekes sajátossága, hogy számos olyan angol szakki-fejezés fordítását tartalmazza, amelyhez eddig még nem tartozott általánosan elfogadott magyar terminológia. A legfontosabb 456 szakkifejezés meghatározását szerepeltető részletes glosszárrium a jobb követhetőség érdekében feltünteti az eredeti angol fogalmakat is.

Mivel a könyv a vezetéstudományok területén példamutató egzakt-

sággal, a standardokra jellemző szigorúan következetes fogalomhasználat mellett tárgyalja a projektmenedzsment tudásterületeit, valódi kihívást jelentett egy olyan fordítás közreadása, amely szakszerű, érthető, ellentmondásmentes és egyúttal megfelelően illeszkedik a magyar nyelvbe. Csak a jövő döntheti el igazán, hogy ez mennyire sikerült.

A jelenlegi helyesírási szabályok alapján a könyvben sok olyan szakki-fejezés egybeírva jelenik meg, amelyet – részben angol szövegekben – inkább különírva szokunk meg. Ez nem mindig segíti a gyors megértést, és felmerül a kérdés, hogy vajon megfelelően támogatják-e a magyar szaknyelv fejlődését ezek a szabályok?

A könyv javaslatot tesz a projektmenedzsment magyar kifejezéstárának kialakítására, törekedve használatának elterjesztésére. Érdekes lesz majd látni, miképp alakul a javasolt magyar szakmai terminológia sorsa. Mi az, amit elfogad a gyakorlat, mi lesz az, amit nem, vagy (kicsit?) átalakít. És mi az, amivel a terminológia kiegészíthető. Ez tehát egyben a szaknyelv egyfajta továbbfejlesztésének kísérlete is, melyhez a közreműködők a szélesebb szakmai közvélemény reagálását várják. A hozzászólások és észrevételek közlésére lehetőséget ad a magyar kiadást kezdeményező PMI Budapest Magyar Tagozat honlapja (www.pmi.hu).

Pálvölgyi Lajos

Heidrich Balázs

SZOLGÁLTATÁS- MENEDZSMENT

*Human Telex Consulting
Budapest, 2006*

A szerző egyetemi docens, a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének munkatársa. Nevével olvasóink már többször találkozhattak a Vezetéstudományban is. Legújabban

megjelent könyvének bevezetésében kiemeli a szolgáltatások, az igazán „munkaigényes”, az emberi hozzájárulást igénylő tevékenységének fontosságát, a gazdasághoz való sokoldalú hozzájárulását. Felsorolja a szolgáltatásnak minősülő tevékenységeket és összefoglalja azok jellemzőit. Bemutatja a szolgáltatásnak – mint bonyolult fogalomnak – a különböző külföldi közgazdasági szakíróktól eredő meghatározásait. Ezek lényege, hogy a szolgáltatási tevékenységek eladásra kínált, kézzel nem fogható szükséglet-kielégítések, amelyek elnyerik a fogyasztók elégedettségét. Értéket teremtenek számukra; kapcsolódhatnak fizikai termékekhez is, de nem jár az elő állításuk semminek a birtoklásával sem. Megismerjük típusait, működési funkcióikat, a szolgáltató szervezetek csoportosítását. A változások közül a szolgáltatási folyamat jellege szerinti a legismertebb (szolgáltató üzem, szolgáltató műhely, tömegszolgáltatás, professzionális szolgáltatás). A szolgáltatások és a termékek, valamint a termelő üzemek összehasonlítása a szolgáltatásokkal foglalkozó szakirodalom „örökzöld” témája. Egyesek a szolgáltató ipar egyenrangúságát bizonyítják, mások a termelés magasabbrendűségét. A szerző arra mutat rá, hogy ma már sokszor lehetetlen kettéválasztani a két tevékenységet, mert az eredetileg csak termelőnek tekintett vállalatok munkájának is nagyobb részét teszik ki a kapcsolódó szolgáltatások.

A szolgáltatási elgondolások – koncepciók – közül a leghíresebb az ún. „igazság pillanata” ami azon alapul, hogy a szolgáltatások a fogyasztó és a vállalat képviselője közti társadalmi érintkezés formájában jelennek meg. Éppúgy maguk vannak ebben a pillanatban mit a torreador és a bika a bikaviadalban (erre utal a bika képe a könyvborítón). Nem igazán fontos eldönteni, hogy a termelés vagy a szolgáltatás a munkaigényesebb, sokkal lényegesebb a szolgáltatásoknál a személyes kontaktus; a vevő kapcsolat fontossága a szolgál-