

A business analyst szerepe a digitalizáció világában

Szlezák Péter

PhD hallgató, ÓE-BDI, szlezak.peter@szinergia.hu

1. Bevezetés

Az Információ Technológia fejlődésével párhuzamosan, egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezetek digitalizációja. Ez 2020-ban a korona vírus elterjedésével sokkal aktuálisabbá vált, mint ahogyan azt bárki sejtette volna a közelmúltban.

Egy olyan összetett folyamat során, mint egy szervezet digitális átalakulása, sok hibalehetőség adódik. Ennek elkerülése érdekében fontos azonosítani és megfelelően kezelni azokat a szerepköröket, amelyek támogatni tudják a változást. A szervezet digitális átalakulása során felmerülő szerepkörök közül, - bár az egyik legkevésbé ismert szerepkör – kiemelkedik az egyik kulcsszereplő, az üzleti elemző más néven business analyst (BA) szerepköre.

Ahhoz, hogy megértsük a business analyst betöltött szerepét és fontosságát rövid áttekintést adok a digitalizáció jelenségéről, business analyst szerepéről, továbbá a digitalizációban elfoglalt helyéről.

1.1. A digitalizáció időszerűsége

A jelenség megértéséhez, tisztázni kell, hogy a digitalizáció vagy digitális transzformáció mennyire ér rá, mennyire aktuális.

A digitalizáció önmagában nem újkeletű dolog, az üzleti életben évek óta jelen levő jelenségről beszélünk. A hatvanas évektől³⁴ a számítógépek már az üzleti

34

https://hu.wikipedia.org/wiki/A_sz%C3%A1m%C3%ADt%C3%B3g%C3%A9p_t%C3%B6rt%C3%A9nete

világ szolgálatában állnak. Az londoni tőzsdei kereskedelem a nyolcvanas évek második felétől már számítógépes technológiával működik³⁵, az internet is betöltötte már a harmincadik³⁶ születésnapját stb.... Ma már az 5G korát éljük, a technika fejlődése soha nem látott mértéket öltött és a lehetőségek egyre bővülnek. Ehhez képest mai napig az élet megannyi, meghatározó és stratégiai területén mégis a ceruza és a kockás füzet segítségével irányítják a vállalatok, bankok, államigazgatás egy-egy meghatározó részét. A koronavírus kapcsán leginkább az tapasztalható, hogy azok a vállalatok tudnak jól reagálni a megváltozott körülményekre, amelyek a digitalizáció előrehaladott állapotában tartanak.

A digitalizációról sokan tévesen azt gondolják, hogy az nem más, mint hogy csillogó, modern gépekre cserélik a munkatársak egy részét és azok régi elavult gépeit, esetleg telepítenek egy-két új szoftvert. Számukra a digitalizáció kimerül a hardver és a szoftver együttesének cseréjében.

A valóság azonban egészen más. Meglátásom szerint a digitális működés három pilléren nyugszik. Az első pillér valóban a hardver és a szoftver együttesét jelenti (eszközök és technikák), a második pillér a működési folyamatok átalakítása, a harmadik pillért pedig az egész rendszert működtető emberek együttese adják.

1.2. A digitalizáció akadályai

Ha már látjuk, hogy a digitális transzformáció milyen pillérekre nyugszik, hogyan épül fel, a következő lépés az, hogy lássuk azt is, hogy a szervezeten belül milyen területeket érint. Ha ezek megvannak még mindig nagyon oda kell figyelni magára a folyamatra.

A digitalizációval kapcsolatban két megközelítés tud nagyon káros lenni. Az egyik a Pató Pál úr féle "Ej, ráérünk arra még!" hozzáállás, a másik pedig, ha egy kiegyensúlyozott működésű szervezet esetében „hübelebalázs” módjára egyszerre próbálunk mindent megoldani. A Pató Pál féle hozzáállás esetén elmegy mellettünk a lehetőség. A másik oldalon a túlzott innováció, egy ismeretlen ökoszisztéma túlzott erőltetése és a túl hirtelen változás következményeként fellépő konfliktusok több kárt okozhatnak a szervezet számára, mint amennyi

³⁵ [https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Bang_\(financial_markets\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Bang_(financial_markets))

³⁶ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Internet>

hasznot termel egy szervezet életében a digitalizációból fakadó előnyök összessége.

A digitalizációs folyamat során, ugyanúgy tudatában kell lenni annak, hogy minden mindennel összefügg és emiatt fontos az, hogy kellő strukturáltsággal és körültekintéssel fogjunk a témához.

A munkám során sok kudarcba fulladt, félbe szakadt digitalizációs kísérlettel találkozom, melynek során viszonylag meghatározhatóak a tipikus hibák. Ezek a hibák teljesen különböző projektekben nagyon hasonlóan fordulnak elő, gyakran visszatérnek, pedig tudatos tervezéssel, némi előre gondolkodással elkerülhetőek lennének. Sok esetben a többé-kevésbé sikeresen véghezvitt digitalizációs projekt végeredményéhez utólag kellene időt és erőforrást igénylő módon hozzányúlni, mert a megvalósult végeredmény pont nem az, mint ami igazából értéket teremtett volna. Természetesen az elkészült megoldást követően az esetek többségében már sem további időt, pénzt, energiát nem szánnak a szervezetek a félresikerült megoldások kijavítására, így végül hosszútávon is egy többé-kevésbé rosszul működő digitális végeredménnyel élnek együtt. Ennek következtében alakul ki erős csalódottság a digitalizációval kapcsolatban. Pedig ez egy kis tervezéssel, tudatossággal elkerülhető lett volna.

2. Kihívások a digitalizáció során

Ahhoz, hogy sikeresen menjen végbe a digitalizáció, több szereplőre van szükség, akik a megfelelő felhatalmazással és elvárásokkal rendelkeznek. Ezek közül az egyik legfontosabb az üzleti elemző. Az üzleti elemző munkájának jelentőségét úgy lehet a legkönnyebben felmérni, ha hiányán keresztül bemutatom, hogyan futhat zátonyra nélküle egy digitalizációs tranzformációs projekt.

2.1. Helyzetértékelés hiánya

A hibák jelentős többségét már a folyamat legelején elkövetjük. Az első az, hogy nem térképezzük fel, hogy kik az információs elvárással bíró szereplők. Ennek egyenes következménye, hogy nem kerülünk a kiinduló helyzettel kapcsolatban megfelelő mennyiségű és minőségű információ birtokába (pl.: nem biztos, hogy felmérjük a saját szervezetünk digitális képességeit, vagy nem számolunk a megvalósításhoz kapcsolódó erőforrás igényekkel).

Ha esetleg vannak olyan szereplők, akik a kiindulási helyzettel képből vannak, többnyire nem történik meg a helyzet megfelelő szintű dokumentálása, megismertetése és elfogadtatása az érintettekkel (pl.: egy szűk körű csapat sokat dolgozik az információk begyűjtésén, de ha ezt nem ismerik meg a projekt kulcsszereplői, vagy ennek tartalmával nem értenek egyet, akkor a gyakorlatilag a projekt alapjai nem stabilak).

2.2. Egyértelmű, reális célok hiánya

Sok digitális projekt kapcsán elsődleges problémaként merül fel az, hogy nem világosak, vagy nem kellőképpen pontosak azok a célok, amelyeket el szeretnének érni a digitalizációval, mint eszközzel.

A digitalizáció ugyanis nem önmagáért van, az önmagában értelmezhetetlen. A digitalizáció csak egy eszköz a szervezeti cél elérése érdekében.

Nem elég, hogy meglegyenek a céljaink, az is fontos, hogy a célok megvalósíthatóak legyenek és legyenek összhangban a szervezeti lehetőségekkel, az iparágban megvalósítható megoldásokkal (pl. jelenlegi tudásunk szerint például a filmekben ábrázolt fikción kívül nem áll rendelkezésre olyan technikai megoldás, amellyel egy éven belül a Mars kutatóbázist építhetünk ki).

2.3. A célok és a helyzetértékelés összehangolásának hiánya

Hiába készül el egy reális helyzetértékelés és a célok kitűzése, ha a kettőt nem hangolják össze, akkor gyakorlatilag egy „igaz-igaz nincs összefüggés” helyzetbe kerülünk. Ilyenkor a helyzetelemzés és célkitűzés értelmét veszti mert a projekt önálló életre kel függetlenül a kiindulási helyzettől és az elérendő céloktól.

2.4. További problémák

A javasolt megvalósítási lehetőségek kapcsán nem járunk el elég körültekintően hiába volt jó kiindulási alap, még a tervezés során számos hibázási lehetőség adódik. Ezek az alábbiak:

2.4.1. A jelenlegi helyzet megoldása paradigma váltás nélkül

Az egyik legfontosabb probléma, hogy a jelenlegi helyzetet akarjuk digitalizálni, és nem vesszük tudomásul azt, hogy a digitális eszközök használata a részünkről

is paradigmaváltást igényel. Kicsit sarkosan nézve, tudomásul kell venni, hogy egy Excell táblát nem pont úgy kell használni, mint egy kockás füzetet.

2.4.2. Nem akarunk változni

Legtöbben csak addig támogatják a digitális transzformációt, amíg az a komfortzónájukat nem érinti. Abban a pillanatban, hogy változtatni kellene a megszokásaikon (pl.: digitálisan kell archiválni egy dokumentumot ahelyett, hogy kinyomtatnák és a megfelelő aktába lefűznék), a legkomolyabb ellenállókká válnak.

2.4.3. Elhamarkodott döntések

A vállalati szinten is – a szezonvégi akciók impulzus vásárlásaihoz hasonlóan – nagyon nehéz megállni azt, hogy a nem elég tudatos vállalati döntéshozó ne csapjon le egy-egy „kihagyhatatlan” lehetőségre.

Erről általában a később nagy valószínűséggel kiderül, hogy mégsem volt annyira jó üzleti döntés. Jobb esetben a beruházás csak nem úgy szolgálja a szervezet érdekeit, ahogyan az elvárható lenne, rosszabb esetben kiderül, hogy a végeredmény több kárt okoz, mint amennyi hasznot hajt (az akciók ár együtt jár olyan kötöttségekkel, későbbi költségekkel, amelyeket „elfelejtettek” belekalkulálni a projektbe, és amelyek akár a projekt sikerét veszélyeztethetik).

2.4.4. Részcélok az egész helyett

Egy komplex digitalizációs törekvés közben könnyű kiragadni egy részcélt, amely az indokoltnál sokkal nagyobb figyelmet kap, és így a projekt eredeti célja háttérbe kerül, esetleg sérül a rész cél elérése érdekében (például amikor egy banki rendszer bevezetésében a legfontosabb kiválasztási szempont a bevezetési határidő).

2.4.5. Megfelelő vezető kiválasztása

A projektet nagyban befolyásolja az, hogy az egész változási folyamat irányítója milyen „szemüveget” hord. A közismert mondás szerint a háború túl komoly dolog ahhoz, hogy csak katonákra bízhatnánk. A tapasztalat azt mutatja, hogy ha a digitalizációs folyamatot pl.: az IT vezető irányítja, akkor műszakilag, technológiailag egy kiváló megoldást kapunk, de könnyen előfordulhat, hogy a folyamat során kevésbé fogják figyelembe venni az üzleti szereplők elvárásait.

2.4.6. Hiányzó erőforrások

A szervezetek többsége a normál operatív folyamatok működtetéséhez igazítja az erőforrások rendelkezésre állását, ezért az egyes fejlesztési projektek esetén nem eléggé körültekintő előkészítés esetén azzal szembesülünk, hogy nincs megfelelő humán vagy anyagi erőforrás a projekt kivitelezéséhez és ezzel egyidejűleg a napi működés biztosításához.

3. Az üzleti elemző

3.1. Megközelítések az üzleti elemzői szerepkörhöz

Jelenleg nincsen egységes, de annál több párhuzamos definíciója van annak, hogy ki is tulajdonképpen a business analyst.

A hagyományos vagy vízésés típusú projektek kapcsán az üzleti elemző (ha egyáltalán van ilyen a projektben) többnyire az a technikai szakértő, aki elsősorban a megoldás műszaki tartalmára fókuszál. Az agilis megközelítés szerint a business analyst szerepkört viselheti akár a produkt owner, aki az agilis fejlesztések során azért felelős, hogy az ügyfél elvárásai a megvalósított megoldásban lehető legmagasabb szinten képviseljék.

A Nemzetközi Projekt Menedzsment Szövetség (PMI) megközelítése szerint az üzleti elemző a projekt során egy olyan nagy felhatalmazással rendelkező szereplő, aki a projektvezetővel azonos szinten, annak munkáját kiegészítve és támogatva, a projekt sikeréért dolgozik az igények és követelmények menedzsmentje által.

Az üzleti elemzői szerepkört sokszor nem definiálják explicit módon, azonban a szerepkörhöz kapcsolódó feladatot gyakran különböző pozícióban levő munkatársak látják el. Így ezt a feladatkört egy bankban például inkább a rendszerszervező, marketing cégek esetében a key accountok, egy a kkv esetében ezt a feladatkört sokszor az ügyvezető és vagy a tulajdonos tölti be. Sok projekt esetében megfigyelhető, hogy a business analyst szerepkört az eredendő ellentétek ellenére maga a projekt vezető látja el.

3.2. Az üzleti elemző munkájának állomásai

A sikeres digitalizációs projekteken az üzleti elemző munkája három fő szakaszra osztható.

3.2.1. Első szakasz – Projekt előkészítés

Az első szakasz a projekt előkészítésének szakasza. Ebben a szakaszban készítik el a helyzetértékelést, kitűzik a célokat, megkeresik a lehető legjobb megoldási alternatívákat.

3.2.2. Az érintettek azonosítása

A digitalizációs projekt előkészítése során a business analyst egyik legfontosabb feladata, hogy azonosítsa azokat az üzleti érintetteket, akiknek az elvárásaik teljesülése nélkül nem lehet sikeres az adott digitalizációs projekt.

3.2.3. A helyzetértékelés

Az üzleti elemző feladata továbbá feltárni a tényeket, hogy a digitalizációs projekttel kapcsolatban az összes releváns információ, a lehető legkorábban a felszínre kerüljön. Ezeket az üzleti elemző dokumentálja, megfelelő módon interpretálja és elfogadtatja az illetékes döntéshozókkal.

3.2.4. A SMART célok

Az üzleti elemzőnek nagyon fontos szerepe van abban, hogy a digitális transzformációval kapcsolatban a megfelelő célok (SMART³⁷) kerüljenek megfogalmazásra. A célok megfogalmazásán túl az üzleti elemző feladata a célok elemzése, hogy ezek mennyire vannak összhangban a vállalat stratégiájával, a piaccal, a szervezet megvalósítási képességével. Az üzleti elemző rendelkezik azokkal az eszközökkel és technikákkal az ismeretével, amelyek ezen célok gyakorlati megvalósításához szükségesek.

³⁷ SMART kritériumok:

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e1_teljesitmenymenedzsment_scorm/smart_celok_kituzese_1T1RvBCcOmg4HATw.html

3.2.5. Analízis, megoldási alternatívák

A jelen cikkben említett célok és helyzetértékelés összevetése és elemzése szintén az üzleti elemző feladata. Az un. gap analízis segít felszínre hozni, a sikeres eredményhez vezető alternatív megoldásokat.

Ahogy egy folyón több módon is át lehet kelni: hídon, gázlón, kompon, csónakon... egy digitális projekt esetében is, az un.: gap elemzés során több alternatív megvalósítási lehetőség kerülhet felszínre. Az üzleti elemző feladata, hogy ezeket a megoldási alternatívákat egymással összehasonlíthatóvá tegye és kidolgozzon egy olyan döntéshozatali rendszert, amely segítségével a megoldási javaslatokat értékelni lehet. Így a döntéshozók a vállalat szempontjából a lehető legobjektívebb jó megoldást választhatják ki a megadott szempontrendszer alapján.

Az alternatív megoldásokhoz kapcsolódóan nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a feltételezéseket, korlátokat és kockázatokat, amelyek az adott megoldási lehetőséghez kapcsolódnak, mert ezeket mind-mind érdemes figyelembe venni a döntéshozatali megoldás során.

3.2.6. Dokumentáció

Az üzleti elemzőre hárul a kiválasztás, mint feladat levezénylése mellett a kiválasztott megoldás (business case) megfelelő minőségű dokumentációja, amely megfelelő inputként szolgál a projekt alapításához (charter).

3.2.7. Második szakasz – a megvalósítás

3.2.7.1. Az induló projekt során

Ha elindítják a projektet a projekt során az üzleti elemző két helyen teremti a legnagyobb értéket. A tervezés folyamata során, valamint a változáskezeléshez kapcsolódóan.

3.2.7.2. A tervezés

A tervezés során – amely elsősorban a projekvezető feladata – az üzleti elemző fontos szerepet tölt be az érintettek igényeinek összegyűjtésében rendszerezésében, priorizálásában.

Az üzleti elemző feladata a vágyak, a kevésbé pontosan definiált üzleti igények precíz, pontos követelményekké alakítása a SMART kritériumok szerint. Ezek a SMART követelmények lesznek azok, amelyeket a projekt során leszállított megoldásoknak ki kell elégíteniük. Ez az a találkozási pont, ahol az üzleti elemző és a projektvezető munkája találkozik, mert a követelményeket az üzleti elemző, a megoldásokat viszont a projektvezető és annak csapata fogja szállítani.

A második rész a projekt megvalósítása. A projekt megvalósítása során az üzleti elemzőre hárul az üzleti szereplők (érintettek) azonosítása, igényeik, elvárásaik összegyűjtése, rendszerezése, prioritizálása. Az üzleti elemző feladata a prioritizált elvárások követelményekké konvertálása a projektmenedzser részére és vele együttműködésben. Ezekből az elvárásokból tudja a projektvezető meghatározni a projekthez szükséges megoldásokat, leszállítandókat.

A business analyst ezt a tevékenységet általában a projekt legelején, egy jól meghatározott időkeretben valósítja meg (timebox). Az ebben az időkeretben definiált igények lesznek azok az igények, amelyre a projekt épülni fog.

3.2.7.3. A változáskezelés

Az üzleti elemző munkája a projekt során továbbiakban is fontos, ugyanis a projekt kivitelezése során feladata azonosítani a körülményekben és a szereplők elvárásaiban felmerülő változásokat.

Minden olyan új igény, amely a projekt tervezése során (timebox), vagy az érintettek igényeinek változása miatt alakult vagy újként került felszínre, nagymértékben befolyásolja a projekt sikerességét.

Ha ugyanis nem kezeljük ezeket az igényváltozásokat akkor, amire megvalósul az eredeti igények alapján létrehozott megoldás, az már lehet, hogy alapvetően elavult, és nincsen összhangban a jelenlegi problémákkal. Ha viszont minden igényt korlátlanul beengedünk a folyamatba, azzal könnyen szétzilálhatjuk a projektet, és egy végtelen hosszú projektnek nevezett szappanoperában találjuk magunkat.

A BA szerepe az, hogy a projekt megvalósítása során felszínre kerülő igények változását megfelelő szinten kezelje és kordában tartsa. Meg kell találnia azt a kényes egyensúlyt, ahol a projekt még megfelelő rugalmassággal követi a környezeti változásokat, de nem válik egy végtelenül hosszú, megvalósíthatatlan amóbbává. Indokolt esetben a business analyst feladata, hogy ezeket a változásokat („change management”) kezelje.

Ez az egész változási folyamat egy jól dokumentált és nyomon követhető folyamaton megy végbe (change management), ezzel biztosítja a projekt legnagyobb sikerességét.

3.2.8. Három – a projekt lezárása után

A harmadik részben a business analyst a projekt zárását követően elemzi, értékeli a projekt által megvalósított megoldásokat és összeveti a vállalati stratégiával. Az üzleti elemző segítségével lehet levonni azokat a következtetéseket, amely alapján megállapítható, hogy az adott projekt sikeres volt-e.

A projekt zárását követően a megfelelő idő (használatba vétel, megszokás, tapasztalatok összegyűjtés, kb.: 1-6 hónap) elteltével, ha még marad rá erő, energia, erőforrás és igény (ez a projektek többségénél sajnos el szokott maradni) az üzleti elemző feladata az, hogy kiértékelje a leszállított megoldást, annak előnyeivel és hátrányaival együtt és levonja a megfelelő tanulságokat és következtetéseket. Ennek tükrében javaslatokat tegyen továbbá az illetékes döntéshozóknak a projekttel kapcsolatos, lehetséges jövőbeni projektekről, további fejlesztésekről.

Összefoglalás

Cikkemben bemutattam azt, hogy a digitalizáció napjainkban egy igen aktuális, és a jelen kor fejlődésének nem kihagyható folyamata. Fontos tudatában lenni ugyanakkor annak, hogy egy összetett folyamatról van szó, amely a szervezet életének minden pontját érinti. Éppen az összetettsége miatt egy digitalizációs folyamatnak számos buktatója lehet. Érdemes megragadni időben a lehetőséget, de arra is oda kell figyelni, hogy a folyamatot megfelelő ütemben vezessük végig a szervezeten. Ennek megfelelően fontos a projektet megelőző tudatos tervezés és a projekt zárását követő utógondozás, a tanulságok levonása.

A tervezés során figyelni kell a megfelelő helyzetértékelésre, különösen a folyamat kulcsszereplőinek azonosítására, a digitalizációs projekt céljainak egyértelmű és világos megfogalmazására is. Ezeket túl azt is szem előtt kell tartani, hogy a megfogalmazott célok összhangban legyenek a szervezet valós helyzetével (ezért fontos a megfelelő helyzetelemzés).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

Ha egy szervezet eldönti, hogy a digitalizáció útjára lép, a fentiekén túl még számos akadályba ütközhet a folyamat során. Tudomásul kell ugyanis vennie, hogy a változást nem csak akarni kell, hanem a digitalizáció hozta eredményeket a mindennapi élet során implementálni, alkalmazni kell. Sajnos az excell tábla nem azonos a kockás füzettel és bizonyos dokumentumokat digitálisan kell archiválni, sőt egyre több olyan dokumentummal kell dolgozni, dokumentumot kell kezelni (pl.: az elektronikus számlák ráadásul a hitelességüket a nyomtatással már elvesztik).

Egy szervezet digitális átalakulása komplex folyamat, ennek megfelelően kell a célokat kijelölni, a vezetőt kiválasztani, a szükséges erőforrásokat rendelkezésre bocsátani.

A business analyst munkája a ebben a komplex szervezet átalakítási folyamatban rendkívül összetett. Egy jól megválasztott business analystnek – ahogyan azt a fentiekben is láthattuk – kulcsszerepe lehet transzformáció során.

A munkájában a projekt előkészítő szakasz kiemelten fontos. Ha ugyanis egy digitális átalakulási projekt nincs megfelelően előkészítve, a projekt nem áll stabil alapokon. A business analyst azonosítja az érintetteket, elkészíti a helyzetelemzést, segít megfogalmazni reális és szervezet helyzetével szinkronban levő célokat. Ezeket elemezi, összeveti a szervezet helyzetével, kilátásaival, megoldási alternatívákat dolgoz ki, amelyekről dokumentációt készít (business case).

Ha a digitális átalakulási folyamat elindult a BA fontos szerepet tölt be a tervezési fázisban, fontos szerepe van továbbá a folyamat során felmerült változtatási igények kezelésében is.

A projekt befejezése után nem ér véget a business analyst munkája. Elemzi, kiértékeli a megvalósított megoldásokat, segít levonni a megvalósítás során keletkezett tanulságokat, javaslatokat tesz a projekttel kapcsolatos, lehetséges jövőbeni projektekről, további fejlesztésekről.

A fentiekből is látható, hogy az egyébként kevesek által ismert business analyst szerepkör hányféle helyen, időben, térben és módon segíti a digitális átalakulást és mozdítja elő a digitális projektek eredményességét.

Hivatkozások

- [1.] https://hu.wikipedia.org/wiki/A_sz%C3%A1m%C3%ADt%C3%B3g%C3%A9p_t%C3%B6rt%C3%A9net

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [2.] [https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Bang_\(financial_markets\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Bang_(financial_markets))<https://hu.wikipedia.org/wiki/Internet>
- [3.] SMART kritériumok:
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e1_teljesitmenymenedzsment_scom/smart_celok_kituzese_1T1RvBCcOmg4HATw.html