

MEGÉPÍTİK AZ ÖTLETEKET

# Technológiai tanácsadással előz a Deloitte

Nagy gond van, ha a vállalati igazgatóság nem tudja, hogy a tervezett technológiai fejlesztések miként támogatják a szervezet stratégiai céljait. Ugyanakkor az üzleti és az informatikai stratégia összehangolása nem egyedül a CIO-k feladata, abban a teljes vezetésnek részt kell vennie. *Komjáthy Csaba*, a Deloitte Magyarország technológiai tanácsadás üzletágának vezető partnere arról is beszélt lapunknak, hogy számos vállalatnál még erősíteni kell a legfelsőbb menedzsment digitalizáció iránti elkötelezettségét.



KOMJÁTHY CSABA,  
DELOITTE MAGYARORSZÁG

– A Deloitte minden évben összefoglalja a várható technológiai trendeket. A legutóbbi előrejelzésben többek között az alaprendszer-modernizációt, az adatelemzés, az MI és a felhő térhódítását emelték ki. Csakhogy ez az év nagyon másként alakult: jött az orosz–ukrán háború, az ellátási láncokkal kapcsolatos nehézségek, az infláció, és még lehetne sorolni. Mennyire borította fel az elképzeléseket az új helyzet?

– Hadd menjek vissza egy kicsit az időben. A pandémia kikényszerítette az ügyfélkapcsolatok digitalizálását, ami viszont csak akkor működik hatékonyan, ha minél többet tudunk az ügyfelekről, ami az adatok gyűjtésének és elemzésének fontosságát helyezi előtérbe. Mindez pedig nem működik integrált alaprendszerek nélkül. A mostani válság ilyen értelemben nem befolyásolja a fogyasztók elvárásait. Ha valami, akkor inkább az várható, hogy még hatékonyabb, még olcsóbb megoldásokat szeretnének az ügyfelek. A lemaradó vállalatok a mostani válság során végképp leszakadhatnak, ha nem teszik meg a szükséges lépéseket. Tavaly is mondtam, de idén még inkább igaz, hogy a vállalati szintű digitális stratégia már nem versenyelőny, hanem a pusztán túlélés záloga.

A korábbi trendek így továbbra is aktuálisak, az azokból kirajzolódó feladatok nem váltak meghaladottá. Azt látom, hogy az alaprendszer-modernizáció továbbra is több helyen zajlik Magyarországon, és az sem változott, hogy számos iparágban még csak tervezik ezt a lépést. A mostani folyamatok egyik fontos eleme, hogy a vállalatok, iparágtól függetlenül, natív felhőmegoldásokat választanak a saját adatközponti (on-premise) rendszerek helyett. Azt tapasztaljuk, hogy a kollégáim már nemcsak külföldön foglalkoznak felhőstratégiával vagy annak implementációjával a pénzügyi szektorban, hanem egyre többet Magyarországon is. Mint tudjuk, van olyan hazai nagybank, amelyik natív felhős megoldást választott core banki rendszernek.



„A hagyományosan évente megjelentő Tech Trends jelentés mellett a Deloitte rendszeresen végez átfogó felmérést a világ vezető vállalatainak technológiai vezetői között. Idén is több mint ezer CIO-val készítettünk interjút a világ minden részén. Az adatokat és véleményeket összesítve készül a Global Technology Leadership study, korábbi nevén CIO survey. Idén először, számos jól ismert magyar vállalat informatikai vezetője is részt vett a kezdeményezésben. A legfrissebb eredményeket a következő hónapokban publikáljuk.”

KISS DÁNIEL, DELOITTE  
MAGYARORSZÁG, PARTNER

– Említette a vállalati szintű digitális stratégiát. Mennyire jellemző ezek megléte a magyar vállalatoknál, és milyen hibákat szoktak elkövetni a digitalizációs stratégia megalkotása során?

– Az lenne a leglényegesebb, hogy a stratégiát a technológia elé helyezték, de ezzel kapcsolatban számos problémát látok még. Sokan esnek abba a hibába, hogy beleszeretnek valamilyen technológiába, és abból vezetnek le a különféle stratégiákat; mint például a felhő, a mesterséges intelligencia vagy az adatmenedzsment. Pedig ilyenkor fordítva ülnek a lovon. A legelső kérdés, hogy mi a vállalat legfőbb célja a digitális átalakulással? Növelni a bevételtermelő képességet? Új piacokra betörni? Ellenálló képességet fokozni? Vagy rugalmasabb működést elérni? Ha ezeket a kérdéseket meg tudják válaszolni, akkor már ki lehet választani azokat a technológiákat, amelyek megfelelően támogatják ezen célok elérését.

Lényeges még a „vállalati szintű” kifejezés is. Sokszor az egyes vállalati területek kezdenek foglalkozni egy-egy megoldással, és nem ritkán ténylegesen is előre tudnak lépni a segítségével. De ha mindezt magasabb szinten kezelnék, tudatosan haladnának, akkor biztosan sokkal nagyobb hatást és tartósabb változást tudnának elérni.

– Itt már egyértelműen felmerül a menedzsment szerepe, hogy ne mondjam, felelőssége. Tapasztalatai alapján milyen kihívásokkal néznek szembe a digitális transzformáció kapcsán a döntéshozók?

– Az év elején a „Deloitte Global Boardroom Programunkban” 55 országból 551 vállalati igazgatótanács tagnak és C-szintű vezetőnek tettünk fel kérdéseket. Azt igyekeztünk felmérni, hogy a vezetők milyen mértékben vonódnak be az új technológiák felhasználásával kapcsolatos tevékenységekbe, és hogy miként kötik a technológiai beruházásokat szervezetük stratégiai céljaihoz. Rendkívül érdekes eredmények születtek. Az első számú vezetők 85 százaléka nyilatkozta, hogy a pandémia alatt nagyot léptek előre a digitalizációban. Amikor viszont rákérdeztünk, hogy mindez milyen üzleti előnyökkel járt, nőtt-e például a reziliencia, már nem voltak ilyen magabiztosak. Vagyis történtek kisebb-nagyobb rendszerbevezetések, de ezeknek nem volt valós hatása a vállalat működésére – így nem is nevezhetjük digitális transzformációnak.

Az is kiderült, hogy az igazgatótanácsok tagjai nem igazán értik a technológia lehetőségeit, és az elköteleződés sincs meg teljeskörűen. Az pedig alaplétező, hogy ha egy változást, egy projektet nem támogat a vezetőség, az ritkán lesz sikeres. A technológia viszont gyakran már közvetlenül meghatározza a szervezet versenyképességét, így elengedhetlenül válik, hogy a legfelsőbb menedzsment képes legyen összekapcsolni az üzleti és a technológiai stratégiát. Súlyos hiba ennek feladatát és felelősségét kizárólag a CIO nyakába varrni. Nem lenne szabad megtörténnie, hogy az igazgatóság nem tudja, hogy a szervezet technológiai fejlesztései támogatják-e a stratégiai célokat. Ezt felismerve egyre több cég nevez ki úgynevezett Chief Transformation Officer-t, CTrO-t az átalakítási projektek élére. Egy jó CTrO egyszerre stratégia, általános operatív vezető, technológus, kontroller és a változás emberközpontú bajnoka.

– Böven van nemzetközi összehasonlítási lehetőségük. Mit látnak, milyen különbségek vannak a nyugati és a magyar ügyfelek érettsége, felkészültsége, igényei között?

## Üzlet és technológia egy kézből

A Big Four cégekről még sokakban élhet az a kép, hogy elsősorban könyvvizsgálattal és pénzügyi tanácsadással foglalkoznak. Valamikor ez így is volt, de ma már nem igaz, a négy nagy között is globálisan a legnagyobb Deloitte-ra pedig semmiképpen sem. A társaság a világ legnagyobb professzionális szolgáltató vállalata, több mint 415 ezer munkavállalóval (ha ország lenne, népességben megelőzne 58 másikat az országot a Földön). A tanácsadási üzletága nagyobb, mint a könyvvizsgálati és az adótanácsadási terület együttesen, az előbbin belül pedig a technológiai tanácsadás viszi a prímet.

A Deloitte kiemelt partnere számos globális informatikai szállítónak, mint az SAP, a Salesforce, a ServiceNow, az AWS és a Google, vagy akár banki rendszerek esetén a Temenos, a Thought Machine és a Mambu. A kapcsolatok jelentőségét jól mutatja, hogy a nyolc legnagyobb partnere közül hétnél a Deloitte az első számú globális partner.

A vállalat technológiafüggetlenségét pontosan az garantálja, hogy egy-egy területről több szállítóval is kapcsolatban áll, és mindig azt a megoldást tudja kiválasztani, ami az adott ügyfélnek az adott célra leginkább megfelel.

„Másik nagy előnyünk, hogy a technológia mellett a legmagasabb szintű üzleti és stratégiai tanácsadásban is otthon vagyunk. Az üzleti stratégia kialakítása, majd leképezése informatikai stratégiává, aztán annak lebontása rendszerbevezetési projekteké, mind egyetlen kézben összpontosul. Az elejétől a lezárásig végig tudjuk követni a projekteket, egyforma figyelmet szentelve az üzleti és a technológiai területeknek, egy csapaton belül adva támogatást a HR-nek, az IT-nek, a pénzügynek vagy a jognak”, teszi még hozzá Komjáthy Csaba. Mindezt nem csak a nagyvállalatoknak kínálják: a Deloitte Private kimondottan családi vállalkozásokra, akár kisebb cégekre szabott szolgáltatásokkal foglalkozik.

– Először is azt látjuk, hogy az elmúlt években sokat fejlődtek a magyar vállalatok technológiailag. Ennek egyik jó fokmérője, hogy a technológiai tanácsadó cégek milyen lehetőségekhez jutnak a piacon – mi az elmúlt időszakban itthon és a régióban is 50 százalékot növekedtünk évente. Egy konferenciaszavazás szerint a hazai vezetők többsége nem tervezi jelentősen csökkenteni az informatikai költségeket, negyedük pedig további növekedést tervez. Ezzel együtt vannak különbségek a nyugati és a magyar vállalatok között, de ez természetes is.

A cégeket négy kategóriába szoktuk sorolni: digitális bajnokokra, gyors követőkre, lassú adaptálóokra és későn kelőkre. Magyarországon ritka a digitális bajnok, de a hazai cégek mérete amúgy sem nagyon teszi lehetővé, hogy kockázatosan és ismeretlen utakra induljanak. Gyors követők viszont már egyre többen vannak több iparágban is, ami feltétlenül örömdetes jelenség: ezek azok a cégek, amelyek gyorsan implementálják a másol már bevált megoldásokat. Szerintem nem kell a legmagasabb szintre lépni, célozza meg mindenki azt a szintet, amelyik a saját szempontjából a legelőnyösebb.

– **A technológia alkalmazásán kívül milyen más különbségek fedezhetők fel?**

– Sokszor a hozzáállás az, ami nagymértékben eltér, de ez Magyarországon kívül az egész régióra jellemző. Nyugaton például elképzelhetetlen, hogy a nagyszabású digitalizációs projekteket ne kísérsje változáskezelés. A transzformáció nemcsak a technológiát érinti, hanem hatással van a szervezetre, a folyamatokra, a munkaerőre. Máshol ezt többnyire professzionális szakemberekre bízják, míg mifelénk az a mondat járja, hogy „mi ismerjük magunkat a legjobban, megoldjuk ezt!”. A végén persze kiderül, hogy jó lett volna profira bízni a dolgot. A másik fontos különbség, hogy ha valami probléma lép fel, Nyugaton egyből a megoldást kezdik el keresni, ebben a régióban viszont a felelőst. Komplex pro-

jektek ezek, amelyek komplex megoldásokat igényelnek, és szerencsés, ha egy tanácsadó tudja levezényelni ezeket az átalakításokat az elejétől a végéig.

– **Összességében a tapasztalataik szerint hogyan áll a hazai digitalizáció helyzete? Sokféle rangsor lát napvilágot, olykor egymásnak ellentmondó eredményekkel.**

– Általában az uniós átlag alá sorolják be Magyarországot, ami szerintem csak részben igaz, mert a fejlettségi szint erősen iparágfüggő. Vegyük például a pénzügyi szektort. Idén ötödik alkalommal jelent meg a Digital Banking Maturity tanulmányunk. Az elmúlt években idehaza felgyorsuló fejlesztések eredményét a Deloitte kutatása is visszaigazolja: míg korábban minden bankunk óvatossá adaptáló volt, most már két gyors követő

Elengedhetetlen, hogy a legfelsőbb menedzsment kapcsolja össze az üzleti és a technológiai stratégiát.

is találtunk. Ez ügyfélélményre fordítva kb. 150 új funkciót jelent a magyar piacon élvonalos digitális szolgáltatásokban. Könnyebben elérhetők a termékinformációk, egyszerűbb számlát nyitni, és sok újítás támogatja a biztonságosabb bankkártya használatot, mint például a limit beállítások és az ideiglenes letiltások. A fejlesztések fókuszosa az internetbankról a mobilbankra került. Szerintünk a következő nagy ugrás az adatalapú, perszonalizált szolgáltatások lesznek. Amiről néhány éve még csak álmodozni, tervezgetni lehetett, az a megnövekedett és olcsóbb számítási



KOMJÁTHY CSABA,  
DELOITTE MAGYARORSZÁG

FORBES IT/BUSINESS



FORRÁS: DELOITTE

SCHENK TAMÁS, DELOITTE  
MAGYARORSZÁG, PARTNER

„A világ 300 bankjának vizsgálata azt mutatja, hogy a digitális bajnokok versenyelőnye nőtt az elmúlt két évben. Az élvonalak főként az ügyfélkapcsolat elmélyítésébe, a hitelek és biztosítások digitális keresztértékesítésébe és személyre szabott online tanácsadásba investáltak. Minden ötödik digitális bajnok banknak már e-kereskedelmi szolgáltatásai is vannak.”

kapacitással már nemcsak technológiailag megoldható, hanem gazdaságilag is izgalmas.

**– Miben lehet még lemérni az egyes szektorok közötti digitális fejlettségi különbségeket?**

– Az EU-s DESI mutató méri a digitális technológiák integráltságát, vagyis, hogy a szervezetek milyen mértékben használják az elektronikus információmegosztást, a közösségi médiát, az adatelemzést, a felhőszolgáltatásokat vagy éppen a mesterséges intelligenciát. A hazai cégek jó része ebben le van maradva, ezért is ezek a lényeges technológiai trendek számunkra. Ezt a használatot is össze lehet hasonlítani, de szerintem még jobban mutatja a digitális transzformációs érettséget, hogy miként viszonyul az adott szervezet az ügyfélműveléshez és annak javításához. Az ügyfelek elégedettsége szempontjából a digitális csatornák felhasználá-



FORRÁS: DELOITTE

ZARÁND MIKLÓS, DELOITTE  
MAGYARORSZÁG, PARTNER

„Az új generációk számára különösen fontos, hogy munkájukkal valódi értéket teremtsenek – és ez az érték egyénenként jelentősen különbözhet. A karrierutat tekintve emiatt a Deloitte-nál nemcsak a tradicionális tanácsadó modell létezik, hanem a specialista, delivery és product irány is. Így a kollégák karrierje többféle irányban is kiteljesedhet egy olyan környezetben, ahol a mindennapokat a tanácsadói-, a kreatív- és a tech-céges kultúra sajátosságai egyaránt jellemzik.”

lói élménye legalább olyan fontos, mint a funkciók széles köre. Az új funkciók akkor jelentenek értéket a felhasználók számára, ha azokat a UX-re összpontosító stratégia szerint fejlesztik. A bankok például már felismerték ezt, náluk az új funkciók kialakításánál rendkívül fontos az ügyfélművelés is. Ugyanez viszont messze nem mondható el az államigazgatás nagy részéről vagy a közműszolgáltatókról. Nemrégiben kellett közműveket átíratnom, és bár volt lehetőség elektronikus ügyintézésre, az olyan bonyolultnak bizonyult, hogy jobbnak láttam a személyes ügyintézés. Manapság már hiába működik egy funkció elektronikusan, ha nem jó az ügyfélművelés, elmarad a digitális transzformáció. Az ugyanis feltételezi, hogy a folyamatokat is átgondolják, az ügyfél szemszögéből alakítják át és utána fejlesztenek hozzájuk digitális megoldásokat. A papír alapú, a hivatal gondolkodásmódját tükröző űrlapok elektronikus kitöltése még nem digitális transzformáció.

**– A Deloitte már régen nem könyvvizsgáló és adótanácsadó cégeként, hanem technológiai tanácsadó vállalatként határozza meg magát. (Lásd az „Üzlet és technológia egy kézben” című keretet!) Ha így van, akkor feltehetően ugyanazokkal a munkaerő-kihívásokkal szembesül, mint a szektor többi vállalata. Hogyan birkóznak meg ezekkel?**

– A saját transzformációnk része, hogy közelítjük egymáshoz a klasszikus öltönyös-nyakkendőös tanácsadói szervezetet és kultúrát, illetve a sokkal lazább technológiai-informatikai hozzáállást. Ez sikerült is, különben pár év alatt nem nőttünk volna 4 fős csoportból 180 fős szervezetté. Nem az határozza meg a munka minőségét, hogy van-e nyakkendő az emberen. A generációs ellentétek sem okoznak problémát. Nemrég volt egy felmérésünk, ahol a három legfontosabb értékneként a jó bánásmódot, az összetartozás érzését és a vezetés minőségét jelölték meg a dolgozók. Azt gondolom, ezek minden generáció számára fontos értékek. Az eredeti mondást kifordítva azt szoktam mondani, hogy nálunk az újonnan érkezők céget választanak, de az emberek miatt maradnak. Munkatársaink 80 százaléka a millennial és a Z generációba tartozik. Számukra rendkívül fontos, hogy ne csak üzleti hasznot termeljünk, hanem vissza is adjunk a környezetünknek, és társadalmilag is hasznos tevékenységet folytassunk.

**– Az ilyen értékeken felül mivel tudják magukhoz csábítani az informatikusokat?**

– Rendkívül sokat lehet tanulni nálunk, ahogy mondani szoktuk, egy év alatt két évnyi tapasztalatot szerezhetnek a Deloitte-nál. Foglalkoztatunk juniorokat, de igazán erős nálunk a senior (enterprise vagy solution architect) réteg is, akik már 10-15 év tapasztalattal rendelkeznek. A munkatársaink pedig nemcsak Magyarországon dolgoznak, hanem a világ legkülönbözőbb tájain folyó projektekbe kapcsolódhatnak be. A régió kívül futnak munkák Nyugat-Európában szinte mindenütt, Dél-Afrikában, Kanadában, Ausztráliában. Az ott szerzett tapasztalatokat tudják aztán itthon is hasznosítani a munkatársaink. Ez a szolgáltatási és ügyféldiverzitás sokat segít abban, hogy folyamatosan vonzó munkahely vagyunk, nemcsak pályakezdő, hanem tapasztalt szakemberek számára is.