

Jak jsme uklízeli (kostlivce) ve skříní

Waterfall konsolidace banky se záblesky agility

23.10.2019

13. ročník konference Projektový manažment: Hybridné projektové riadenie – stratégia v praxi

Stanislav Bílek, PMP, PMI Czech Republic prezident





Co jsme si od toho slibovali?



Co jsme si od toho slibovali?

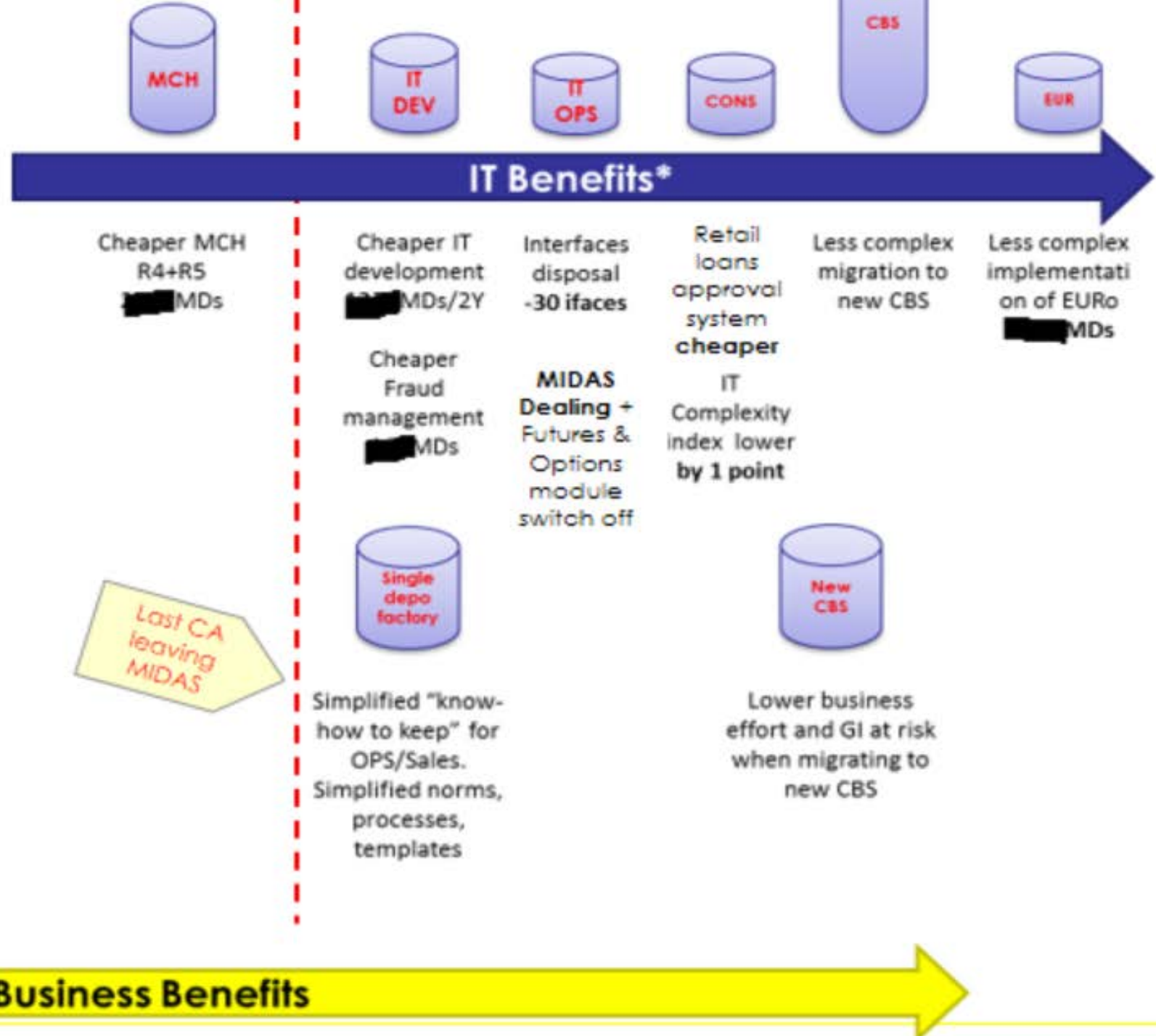
Jednodušší banka

„Jsme produktově, procesně a systémově jednoduchá banka.
Jsme efektivní, transparentní, měřitelní a akceschopní.
Všichni pracujeme na trvalé udržitelnosti tohoto stavu“

JEDEN produktový systém pro KAŽDÝ produkt

- **Jednotná správa** každého produktu (procesy, lidé, systémy).
- Levnější a rychlejší vývoj produktů/ošetření regulačních nařízení.
 - Nižší IT komplexita.
- **Zrychlené dodání projektu „Nové Elektronické Bankovníctví“** pro CORPORATE.
 - Nižší operační rizika spojená s jedním produktovým systémem.

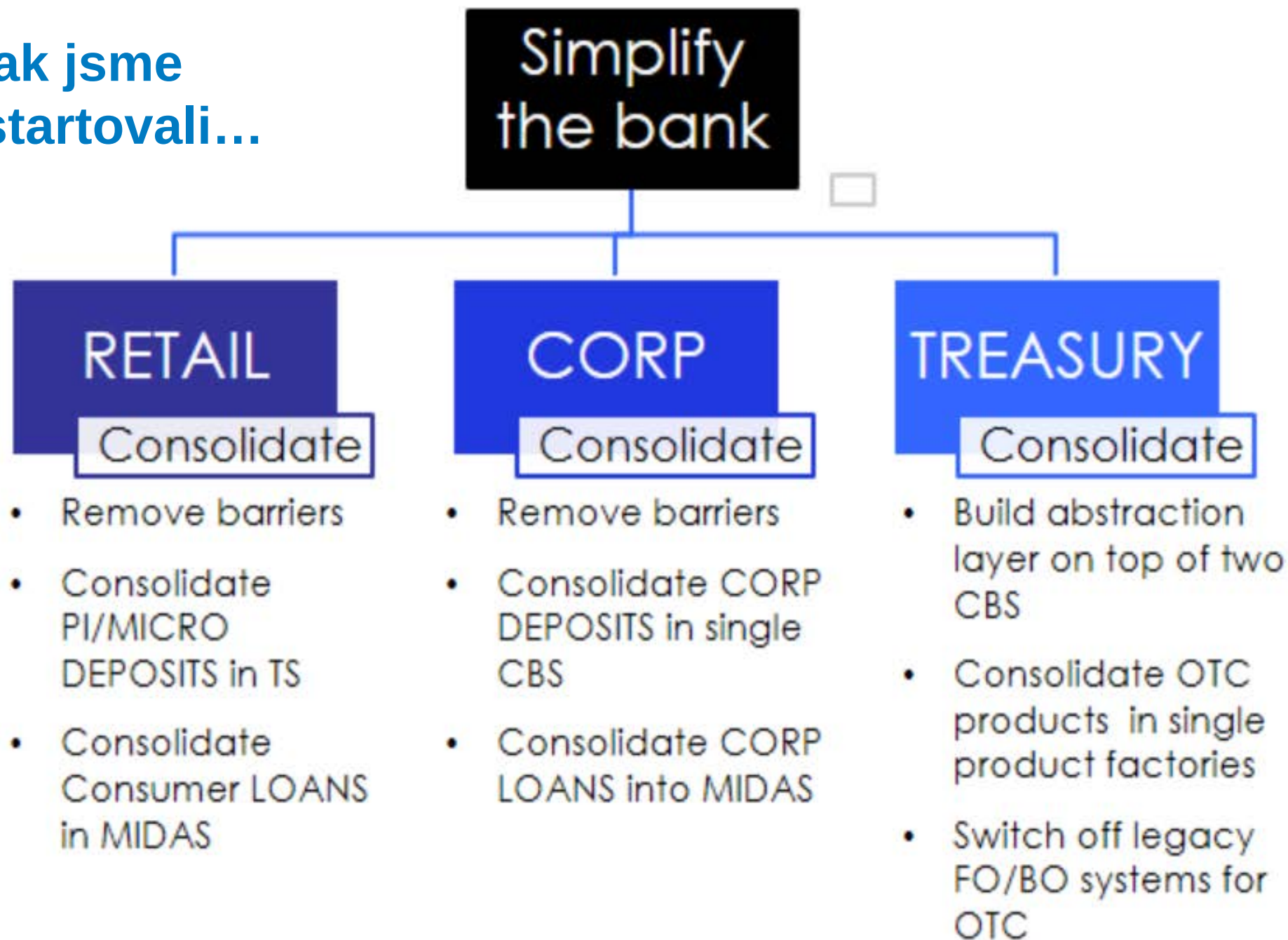
Co jsme si od toho
slibovali?



A tak jsme vystartovali...

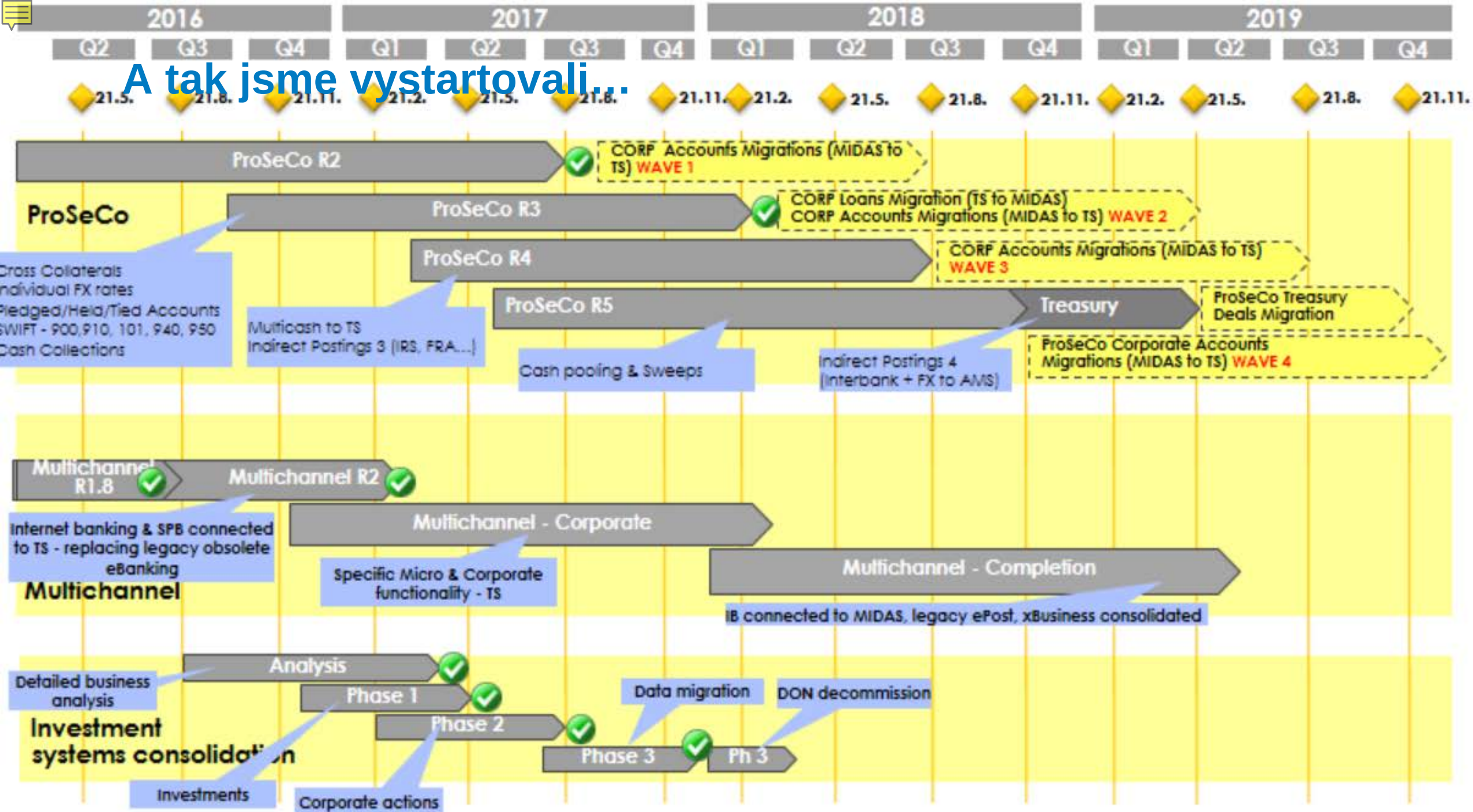


A tak jsme
vystartovali...





A tak jsme vystartovali...



... a velice brzy jsme narazili

KONSOLIDACE

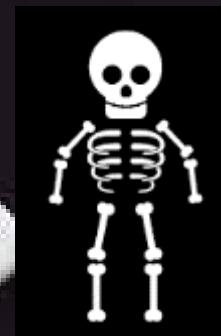


... a velice brzy jsme narazili

Neznáme
dostatečně
naše
klienty

Architektonický
dluh je větší než
jsme si mysleli

Komplexita
nad únosné
meze

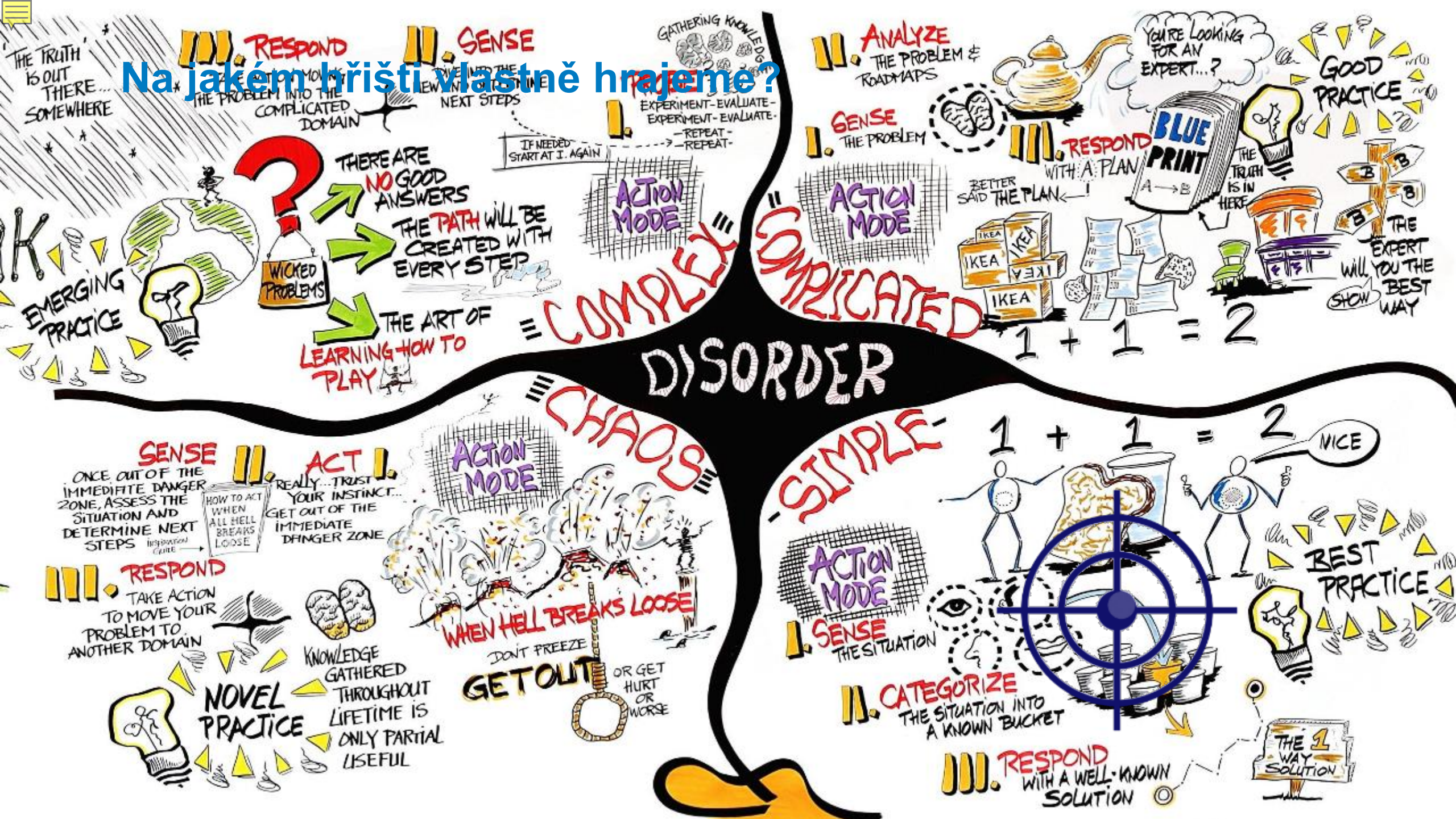


Neznáme dost
dobře naše
systémy

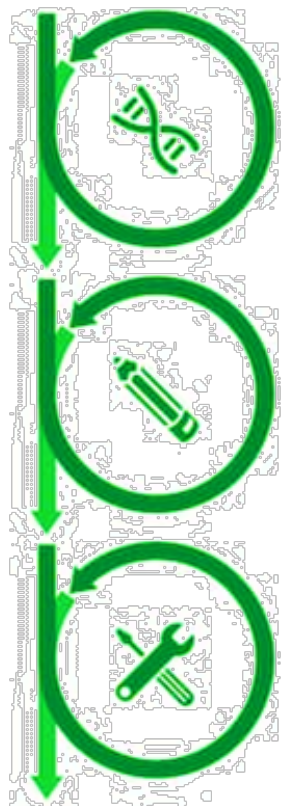
Odešlo
klíčové
know-how

Nikdo
nechce
uklízet ve
skříni

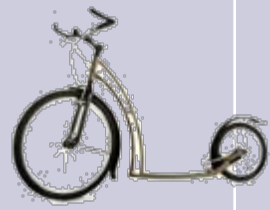
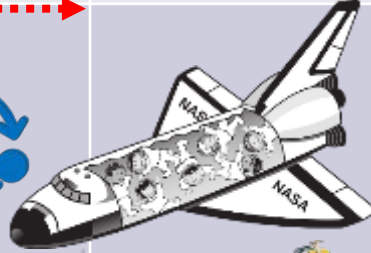
Na jakém hřišti vlastně hrajeme?



Co s tím?

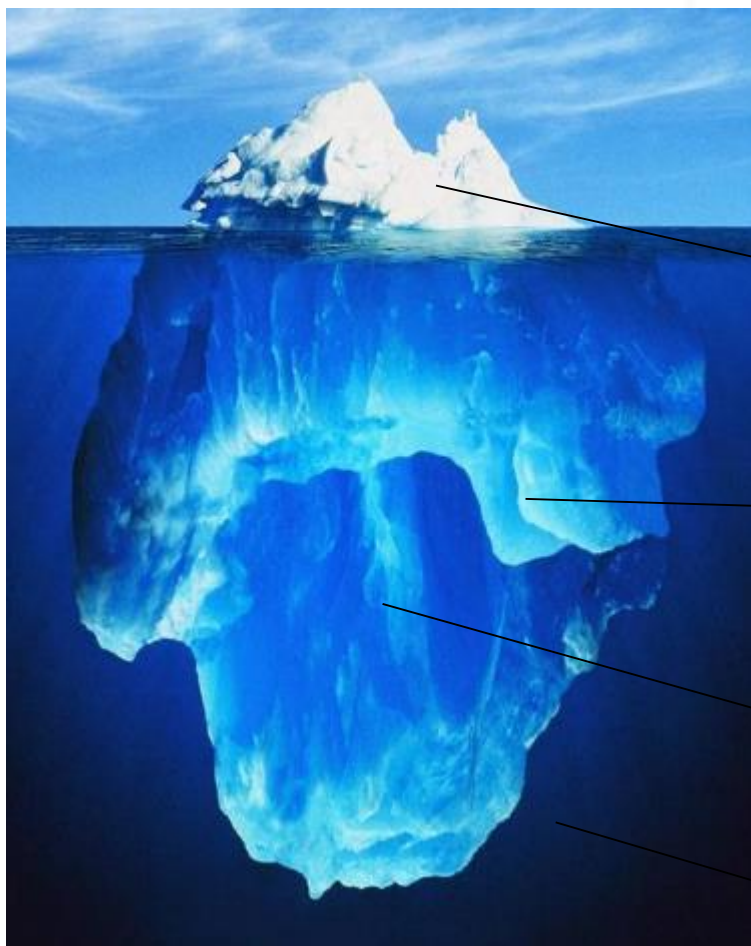


- K oblastem, které byly **nejvíce v mlze**, jsme byli přinuceni **přístupovat adaptivně**
- Abychom očekávané benefity mohli doručovat postupně, v iteracích a paralelně:
 1. Učíme cílové systémy potřebné funkce
 2. Updatujeme procesy, know-how, **dovednosti uživatelů**
 3. Migrujeme **produkty/klienty**
 4. Zčišťujeme klientská/produktová **data**
 5. Vylepšujeme **migrační nástroje**

	2018			2019				2020
Produkty Kontrakty				Od jednoduchých produktů (běžný účet fyzické osoby, podnikatelé) po komplexní (korporátní úvěr, garance, akreditiv...)				 
Klientská data		Doplňování adres, telefonů, podpisových vzorů, ověřování způsobilosti klienta, dispozičních práv...						
Know-how Dovednosti					Zjednodušování produktové nabídky, redukce školení na vyřazované systémy, doškolení na cílové systémy, přesun agendy na Middleoffice/Backoffice			
Produktové systémy				Od elementárních funkcí (Individuální ceníky) po pokročilé funkce (Cashpooling, Sweeping)				
Migrační nástroje			Od kompletně ruční migrace Obchodníkem a pracovníkem Backoffice k automatizovanému nástroji (BPM, ETL, APIs, Robotizace...)					

Agilní ostrůvek č.1

Front-end aplikace na Treasury Dealingu



- **Původní strategie konsolidace:** sloučit **3 různé aplikace** na zadávání Treasury obchodů do jedné a ty ostatní zrušit.

Dealeři: Udělejte nám nové GUI a přesuňte tam zadávání všech typů obchodů

Architektura: Aha, když už to předěláváte, ještě kompletně přebudujte interfaci, aby to dávalo smysl

Datový sklad: No to je bezva, že do toho šáháte – bylo by fajn mít jednotnou a zdokumentovanou reportingovou vrstvu

Administrátoři, Audit: Jee, no když tu appku budete tunit, dodělejte nám slušný monitoring a audit log

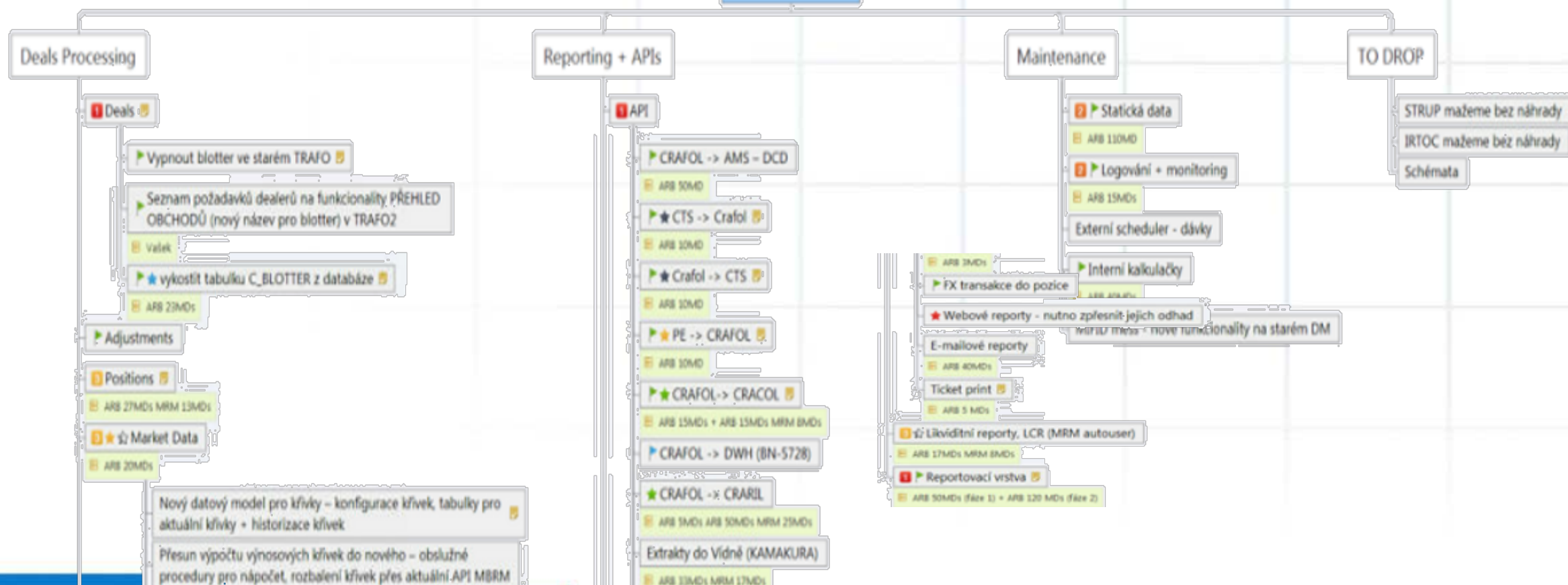
Agilní ostrůvek č.1

Front-end aplikace na Treasury Dealingu

★ Lukáš ★ Vaněk ★ Gabo ★ Viet ★ Arbes ★ DWH ★ Láďa

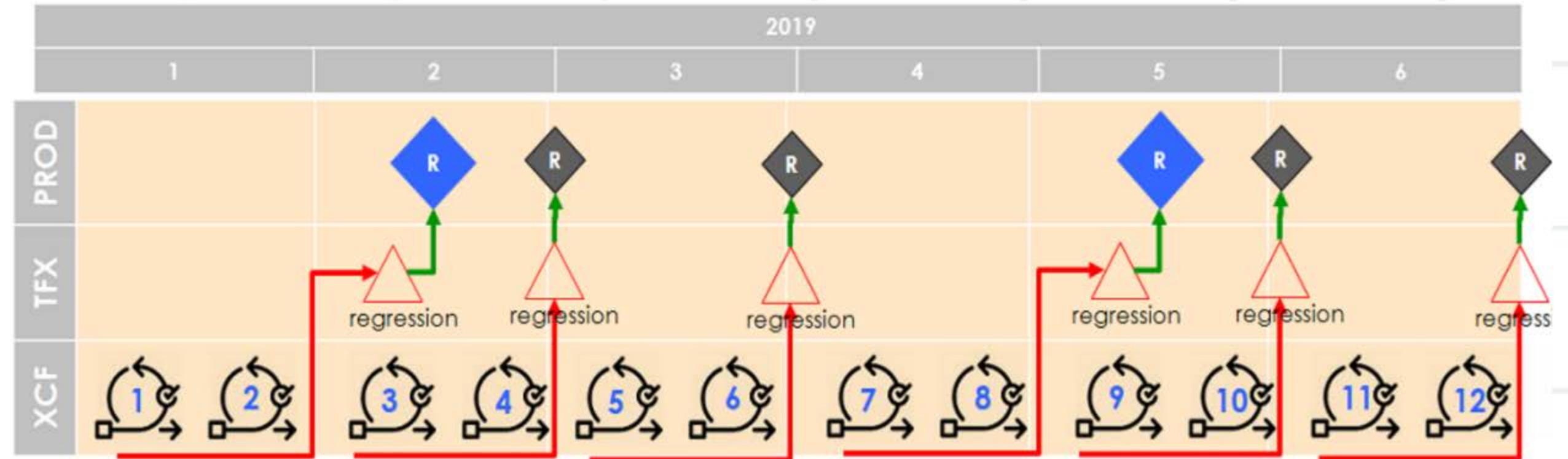
CRAFOL
Clean-up

Product
backlog



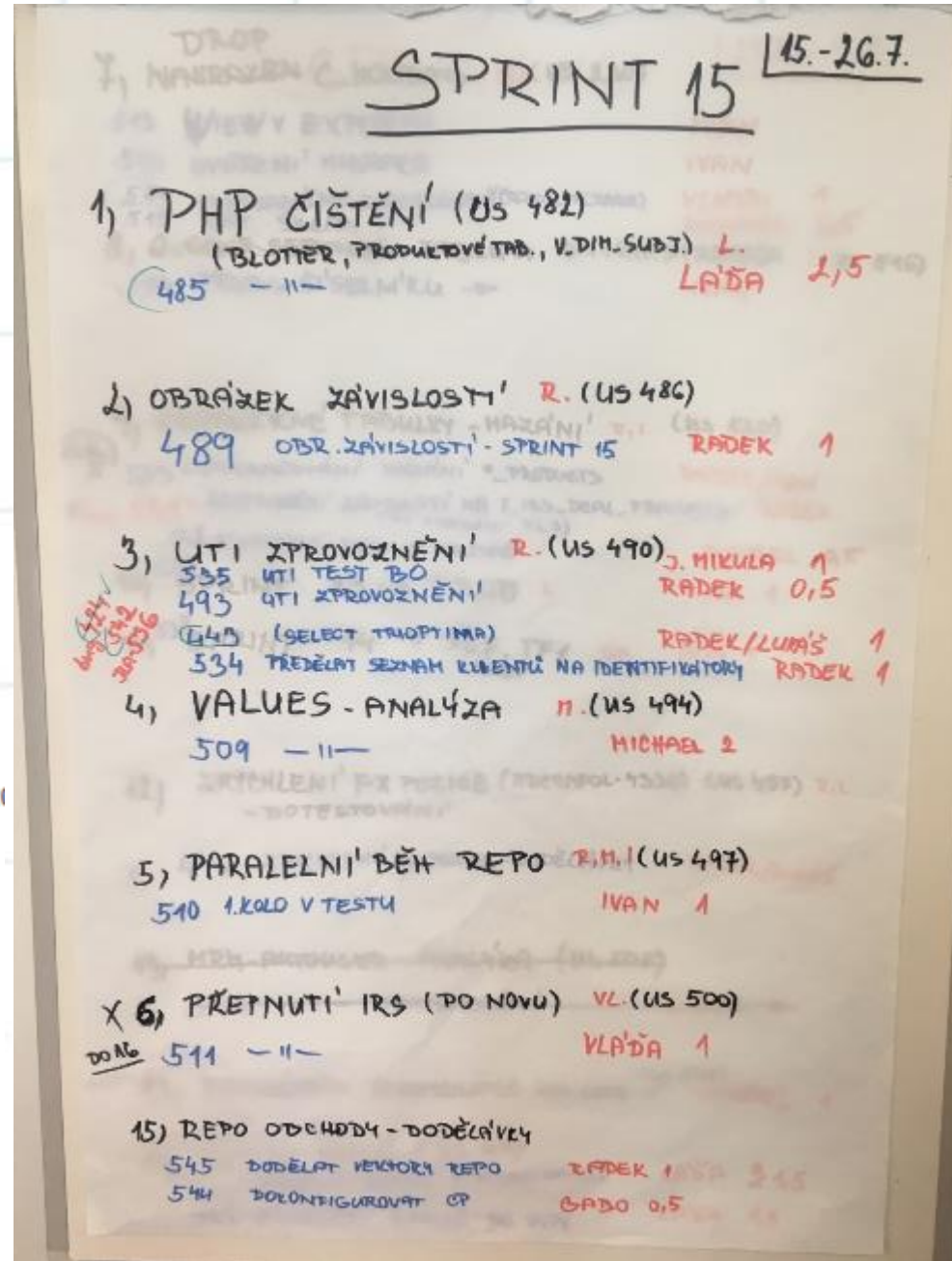
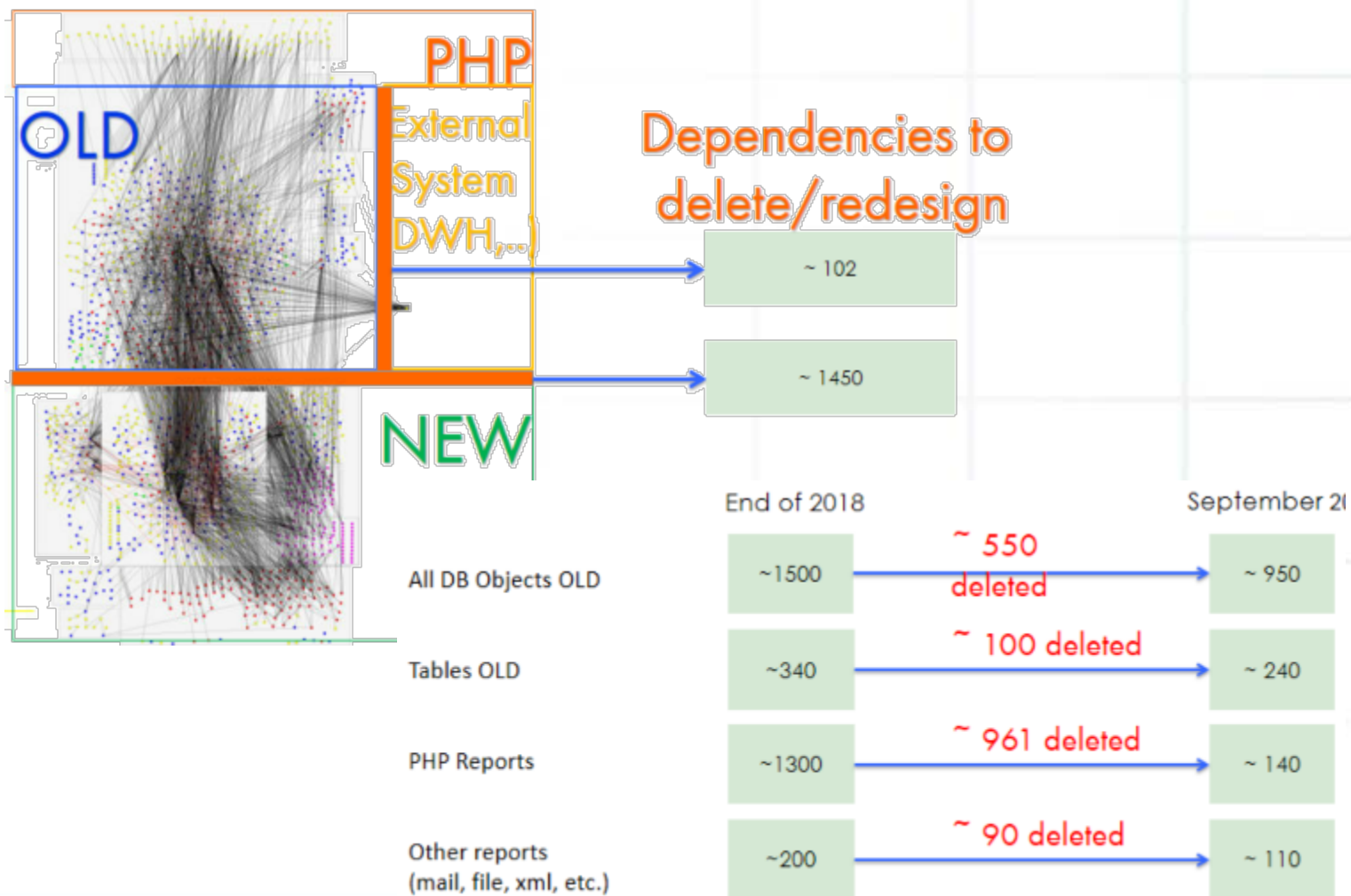
Agilní ostrůvek č.1

Front-end aplikace na Treasury Dealingu



Agilní ostrůvek č.1

Front-end aplikace na Treasury



Agilní ostrůvek č.2

Datová Migrace Klientů

- **Původní strategie konsolidace:**
RUČNĚ přestěhovat všechny účty klientů i se všemi navázanými produkty a službami do cílového CBS.

Bankéři: Nemáme na to čas, musíme prodávat. Nemůžu se mu dovolat. Nevím, kde ho sehnat! ;-)

Backoffice: Je to pracné, je to chybové, denně dáme max 20 účtů, onemocněla Maruška! ;-)

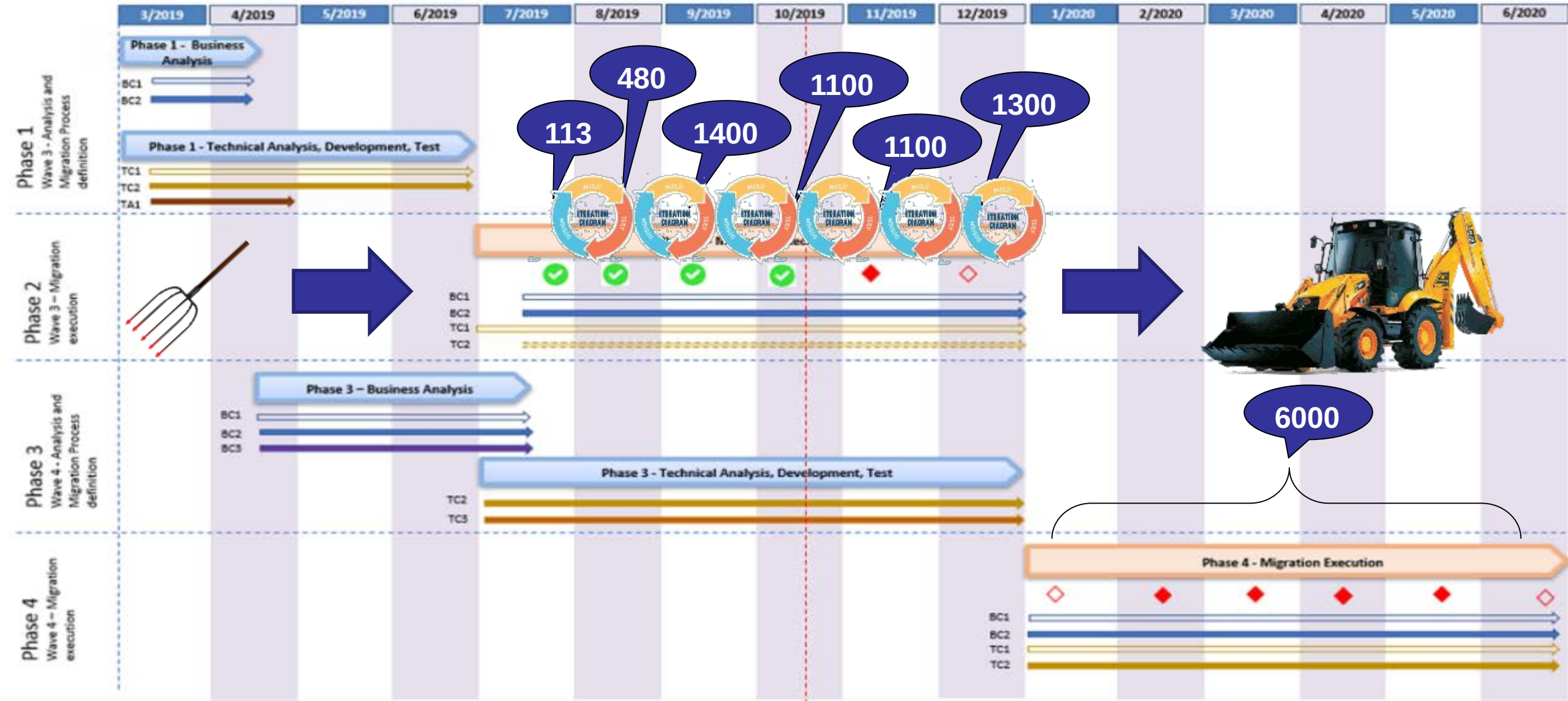
Klienti: Nechci tomu věnovat ani minutu svého času! Při nejmenším problému odcházím. Co to má pro mě za výhody?

Audit, Compliance: Jee, no když už ten binec stěhujete, aspoň vyčistíte data!



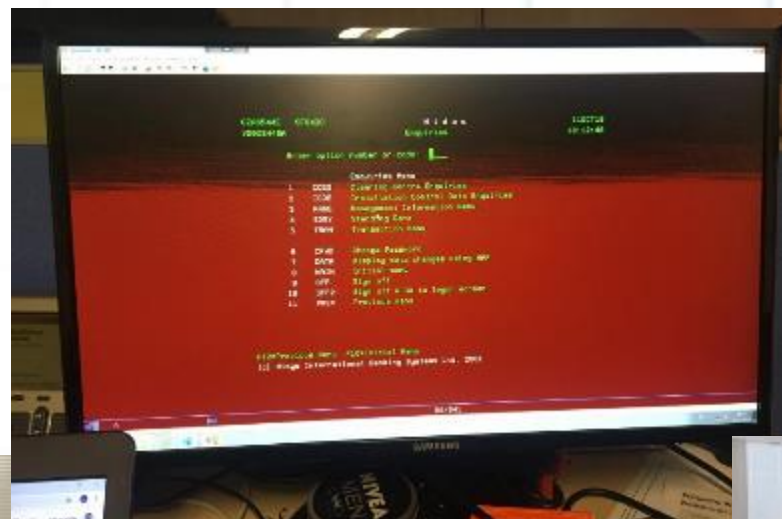
Agilní ostrůvek č.2

Datová Migrace Klientů



Agilní ostrůvek č.2

Datová Migrace Klientů



Závěrem ...

- K vyklízení garáže, rekonstrukci starého domu nebo **produktové konsolidaci banky** je třeba vždy přistupovat **ADAPTIVNĚ**
- Může to být i **série menších W-F projektů řízená adaptivně**
- Nikdy totiž dopředu nevíte, na co po cestě narazíte, jak to bude velké a v jakém to bude stavu.
- Můžete mít **vizi, strategii**, dokonce i **neprůstřelný plán**. Ale buďte připraveni, že plán a možná i strategii **budete muset měnit**.



Závěrem ...



- I když máte striktně waterfallový projekt či program, dává smysl v něm hledat **ostrůvky agility**.
- Asi vám nepomohou projekt či program zlevnit či zrychlit, ale mohou výrazně **podpořit vlastnictví, zapojení lidí a motivaci v týmu**, redukovat **riziko neúspěchu či nekvality** a zvýšit **schopnost rychle reagovat** na stále častější změny.

Závěrem ...



- Ať už tomu říkáte waterfall, agile či hybrid, úspěch není možný bez **silného sponzora**, který vám kryje záda, když jde do tuhého ...



Závěrem ...



- Bez pro věc zapálených business vlastníků, kteří se nevzdají při prvních problémech ...



Závěrem ...

- A bez **týmu** dobře motivovaných profíků,
kteří ví, co dělají ... ;-)



Děkuji

Stanislav Bílek, PMP

PMI Czech Republic Chapter

President

stanislav.bilek@pmi.cz

+420 603 449 165

Find me @

