

# Jak vytvářet IT systémy v bankách a pojišťovnách

**Bankovníctví i pojišťovnictví vyžadují stále větší míru digitalizace. Události posledních měsíců významně přispěly k adopci a nasazení digitálních řešení, která usnadní kontakt i práci s klientem.**

**Z**eptali jsme se proto zástupce jednoho z předních dodavatelů IT systémů do tuzemských bank na výzvy a úskalí, se kterými je potřeba se při dodávkách do finančního segmentu vypořádat. Svůj čas nám věnoval Miroslav Hašek, obchodní ředitel produkčního streamu, který je zodpovědný za aktivity Unicornu u klientů v energetice, finančním segmentu a telekomunikacích.

**Jak se z vašeho pohledu proměnil trh s IT službami pro banky a pojišťovny?**

Banky i pojišťovny jsou dnes mnohem více digitálními společnostmi než kdy dříve. K jejich postupné digitalizaci docházelo již dříve a situace kolem koronavirové pandemie ji jenom urychluje. Velkou změnou pro nás jakožto IT dodavatele je i mnohem větší schopnost těchto společností implementovat moderní IT řešení vlastními kapacitami. Tato změna nás nutí mnohem více se zaměřit na vývoj produktů a služeb s vyšší přidanou hodnotou.

**Kam si myslíte, že se spolupráce s bankami a pojišťovnami bude posouvat?**

Banky a pojišťovny jsou jedněmi z nejdůležitějších klientů Unicornu a bude to tak i nadále. Ale jak jsem uvedl v předchozí otázce, my jako IT dodavatel se musíme mnohem více zaměřit na dodávku produktů a služeb s vyšší přidanou hodnotou. Myslím, že prostor pro dnes běžnou a obecně známou dodávku kapacit se bude stále zmenšovat, což už koneckončů pozorujeme dnes.

**Banky i pojišťovny stále více přecházejí na agilní vývoj. Co to pro vás jako dodavatele znamená a jak se tomuto trendu přizpůsobujete?**

Přechod na agilní techniky v nějaké formě proběhl u velké většiny našich klientů. Já sám jsem tento trend pozoroval v zahraničí již před deseti lety, takže jsme čekali, že se postupně dostane i do České republiky. Nemuseli jsme se tedy moc připravovat, protože pro nás byl tento přechod přirozený. Je třeba si uvědomit, že agilita samotná nezajistí úspěch dodávky. Je to jen jedna z možných technik, která vyžaduje změnu přístupu a myšlení jak na úrovni týmů, které SW vyrábí, tak v celé organizaci. Aby vše fungovalo, je třeba mít připravené týmy, prostředí, postupy a standardy, ale hlavně s tím mít



zkušenosti. Rád klientům říkám, že Unicorn má to štěstí, že máme mnohem více příležitostí učit se z vlastních chyb. Zatímco klient realizuje jednotky projektů, Unicorn jich ročně zrealizuje stovky. Tato praxe nám poté přináší obrovskou zkušenost. Naučili jsme se díky tomu úspěšně realizovat projekty pro různé zákazníky doslova po celém světě.

**Velká města jako Praha, Brno nebo Ostrava se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných kapacit a prostředí je velmi konkurenční. Jakým způsobem to dopadá na Unicorn?**

Konzervativní odhady uvádí, že v Evropě dnes chybí 500 tisíc kvalifikovaných ICT specialistů. Některé odhady uvádí, že jich chybí 800 až 900 tisíc. To jsou obrovská čísla a tato situace se nevyhýbá ani České republice. Nedostatek kvalifikovaných specialistů znamená obrovský tlak na IT dodavatele, kde na jedné straně čelíme požadavkům zákazníků na konečnou cenu a na straně druhé požadavkům pracovního trhu. Ve velkých městech jako Praha, Brno nebo Ostrava je situace ještě složitější. Unicorn se na tento trend připravoval dlouhodobě. Naši strategií je už mnoho let vozit práci za lidmi, a nikoli lidi za práci. Proto

se snažíme zakládat lokální pobočky a dávat lidem příležitost pracovat na velkých projektech z „domova“ bez potřeby stěhovat se do Prahy. Máme tak pobočky v 16 lokalitách, např. v Hradci Králové, Plzni, ale i v České Třebové nebo v Prešově. Na Ukrajině pak máme pobočky v Kyjevě a Ternopilu.

Díky standardizovaným a ověřeným postupům, jasné metodice výroby a široké knihovně komponent tak můžeme dodávat komplexní systémy pro naše klienty formou distribuovaných týmů. Tyto týmy běžně pracují z poboček a komunikaci s klientem zajišťuje exekutivní (chcete-li integrační) tým, který úzce spolupracuje s klientem.

**Mluvíte-li o distribuovaných týmech, jaké výzvy tato forma spolupráce přináší?**

Unicorn má s tímto způsobem dodávky mnoho zkušeností. První dodávky touto formou se datují zpátky do roku 2010. Funguje to tak, že jednotlivé delivery týmy jsou v různých lokalitách, podle stávajících možností alokace. Běžně se tak stává, že jednotlivé týmy jsou od sebe desítky, ne-li stovky kilometrů daleko a pracují pouze vzdáleně. Zadavatelem jsou zmíněné exekutivní týmy, které zajišťují zapracování požadavků do zadání na dodávky delivery týmů. Dodávky delivery týmů jsou realizovány ve dvou- až čtyřtýdenních sprintech a kalkulovány na základě rozsahu dodávky (nikoli na základě odpracovaných hodin). Aplikovány jsou agilními principy práce a respektovány jsou oborové standardy včetně kontroly kvality vstupního zadání a všech částí dodávek delivery týmů.

Největší výzvou je samotné nastavení této spolupráce, kdy na samotném začátku musíte zákazníka přesvědčit o přínosech. Doba, kdy se dalo argumentovat cenou, je již dávno pryč a my musíme zákazníka přesvědčit o tom, že tato forma spolupráce mu přinese úspěch a dlouhodobě vyšší efektivitu. Zákazníci chtějí také zajistit, že jim zůstane dostatečné know-how takzvaně in house. Toto řešíme tím, že exekutivní tým je možné složit jak z našich odborníků, tak odborníků konkrétního klienta.

**Jak v Unicornu řešíte tuto spolupráci distribuovaných týmů?**

Spolupráce mezi jednotlivými týmy vyžaduje standardizaci – zejména znalost metodik, pracovních postupů, naší architektury a s ní spojenou knihovnu dostupných komponent. V neposlední řadě i projektový tool set. Toto vše máme dobře zdokumentované a všechny svoje spolupracovníky pravidelně školíme. Dalším předpokladem je pak jasně stanovená dělba práce a odpovědností. Zadavatelem je vždy exekutivní tým, ten definuje, co a jak se má dodat, jaké komponenty použít a jak je poskládat dohromady, aby byl naplněn funkční záměr zákazníka. Toto zadání je pak předáno jednotlivým delivery týmům, které vyrobí a otestují dílčí dodávky a předají je k akceptaci zpět do exekutivního týmu. Víím, že to může znít složitě, ale funguje to jako vel-

mi efektivní výrobní linka – to je právě naše přidaná hodnota, pro zákazníky je většinou těžké dosáhnout stejné efektivy při práci distribuovaných týmů.

**Čím se to liší od poskytování kapacit (tzv. bodyshopu)?**

Liší se to zásadně. V případě bodyshopu si zákazník kupuje kapacitu konkrétního člověka. To samozřejmě lze a mnoho zákazníků tuto formu dnes preferuje, ale před chvílí jsme si řekli, že lidé v IT chybí a dlouhodobě chybět budou. Krátkodobě za vyšší cenu můžete na trhu získat více kapacity, ale dlouhodobě tuto chybějící kapacitu můžete nahradit jen zvýšením efektivy.

Při této formě dodávky si pak zákazník nekupuje konkrétního odborníka, ale schopnost dodat od jednotlivého delivery týmu. Delivery týmy pracují za pevnou cenu za jeden sprint, která je definována předem (tzn. za fix price) na základě velocity. Velocita a KPI jsou stanoveny po několikaměsíční kalibraci (obvykle tři měsíce). Po ukončení kalibrace je cena dodávky určena dle velikosti story pointů, typicky se story pointy rozděluje do tří velikostí (malý, střední, velký), pro každou velikost se určí paušální cena a za tuto cenu je story point vyroben. Velikost story pointu určuje exekutivní (on-site) tým a verifikuje ji delivery tým. KPI pro jednotlivé týmy pak nastavujeme jak na kvalitu, tak na kvantitu (objem dodávky). Pokud týmy fungují perfektně, tak mohou získat bonus, v opačném případě malus. Jednotlivé týmy jsou také pravidelně kvartálně hodnoceny a v případě, že nedosahují odsouhlasených parametrů, tak jsou přijatá nutná opatření ke zvýšení efektivy.

Při této formě dodávky tak má zákazník garanci objemu i kvality a Unicornu zůstává možnost efektivního nastavení týmu. Můžeme tak těžit z faktu, že máme více než 2000 spolupracovníků v různých lokalitách.



## Miroslav Hašek

Miroslav Hašek působí v Unicornu od roku 2005. Od roku 2009 se věnoval business development aktivitám, zejména v západní Evropě. V roce 2014 zakládal a následně řídil zastoupení společnosti v Nizozemsku. Jako obchodní ředitel produkčního streamu je zodpovědný za aktivity Unicornu u klientů v energetice, finančním segmentu a telekomunikacích. Podílel se na realizaci klíčových projektů. Dlouhodobě se věnuje rozvoji produktů a služeb Unicornu v energetice, geoinformatice a bankovníctví.



Myslím, že prostor pro dnes běžnou a obecně známou dodávku kapacit se bude stále zmenšovat, což už koneckončů pozorujeme dnes.