

Bankalapítás az IT programvezető szemével

Allianz Bank Zrt. alapítás
Informatikai projekt
2007.06.20.

Előadó: Gáborjáni Szabó Ákos, Informatikai és Projektmenedzsment Ügyvezető igazgató (CIO)

Allianz 

- 1. Háttér, környezet**
- 2. Célrendszer, projektszakaszok**
- 3. Projektszervezet, társprojektek, erőforrások**
- 4. Kihívások**
- 5. Szituációk**
- 6. Tanulságok**
- 7. Eredmények**
- 8. Jelen helyzet**
- 9. Kérdések**

1. Háttér, környezet

2. Céltrendszerek, projektszervezetek

3. Projektszervezet, társprojektek, erőforrások

4. Kihívások

5. Szűfűkésztések

6. Tanulmányok

7. Eredményesek

8. Jellem helyzet

9. Kérdések

A projekt indítása

Az Allianz Hungaria Biztosító Rt. 2006. első negyedévében,

- **zöldmezős beruházként,**
- **célzottan lakossági fókuszú univerzális bank** alapításáról döntött,
- **rendkívül dinamikus ütemű - fél éves - megvalósítással.** -> A határidőt az éves GFB kampánnyal egyidejű ügyfél-akvizíciós cél indokolta.

Az Allianz Bank üzleti és üzemelési modelljében is egyedi,

- a ma Magyarországon ismert banki-biztosítói modellnél jóval szorosabb együttműködésre épül,
- a **biztosítótársaság értékesítési csatornáira, fiókhálózatára és informatikai háttérére** által adódó szinergikus hatásokra hatékonyan alapoz.

A magyarországi bank alapítása – mint **első „Allianz-branded” univerzális bank** - mérföldkő a nemzetközi Allianz csoport teljes körű pénzügyi szolgáltatóvá alakulásának folyamatában.

E cél megvalósítását kívánta sikeresen teljesíteni az „IT projekt” rendkívül szoros ütemezéssel.

A projekt környezetét meghatározó tényezők

- A **multinacionális vállalatcsoport elvárásai** (üzleti elvárások, célmeghatározás, szűk ütemterv, konzervatív erőforrás-gazdálkodási keretek);
- A **magyarországi Allianz csoport informatikai háttere**:
 - önálló üzemeltetési leányvállalat (HCL), szinergiahatások,
 - országos informatikai eszközpark és kommunikációs hálózat,
 - nemzetközi Allianz csoport előírásai;
- A **zöldmezős beruházás** jellegéből adódó
 - előnyök – pl. legacy rendszerek hiánya, korszerű IT architektúra megtervezésének lehetősége - és
 - kihívások - pl. az üzleti és informatikai stratégiaalkotás és az informatikai rendszerek kiválasztásának párhuzamos folyamata;
- Az **univerzális banki működés**;
- **Szigorú költség-gazdálkodási elvek**;
- A **jogszabályi elvárások**, magyar és nemzetközi **felügyeleti elvárások és ajánlások**, nemzetközi informatikai **standardok**;
- **Banki iparági sajátosságok**, infokommunikációs trendek, stb.
- **Multiprojekt környezet, Projektiroda.**

1. Háttér, környezet

2. Célrendszer, projektszakaszok

3. Projektszervezet, társprojektek, erőforrások

4. Kihívások

5. Szituációk

6. Tanulságok

7. Eredmények

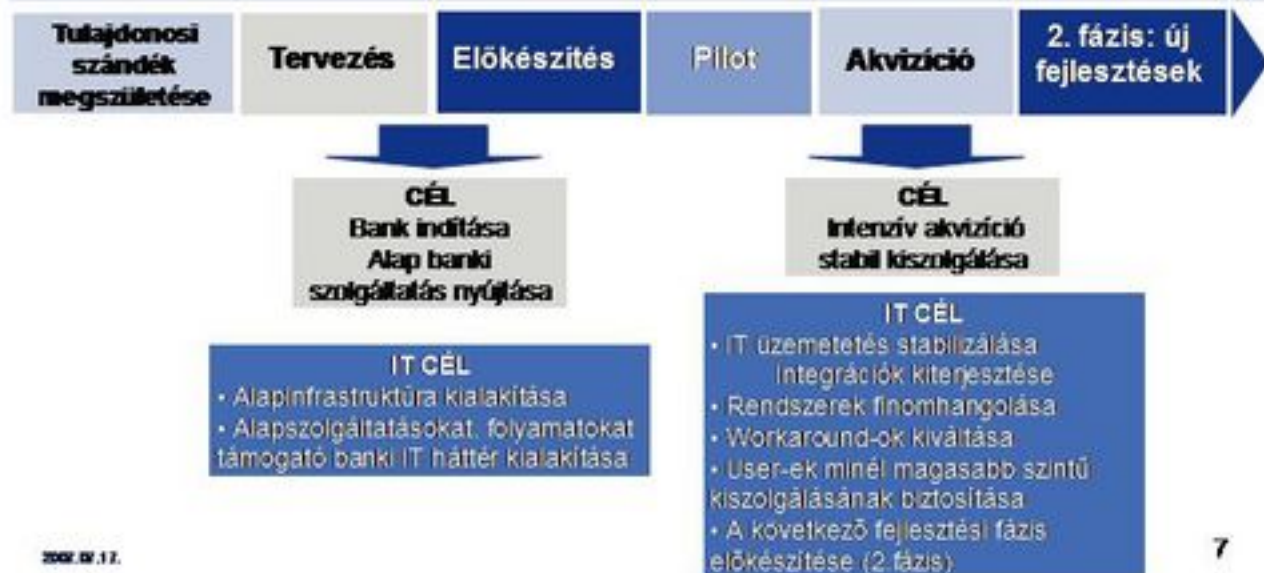
8. Jelen helyzet

9. Kérdések

CÉL

Cél: Teljes körű banki informatikai infrastruktúra, hardware-, software-környezet megteremtése, üzemeltetési, támogatási és fejlesztési folyamatok kialakítása.

A projekt szakmai céljai a projekt két fő szakaszában - alapinfrastruktúra kiépítése, illetve az ügyfél-akvizíció stabil kiszolgálása – az alábbiak szerint változtak



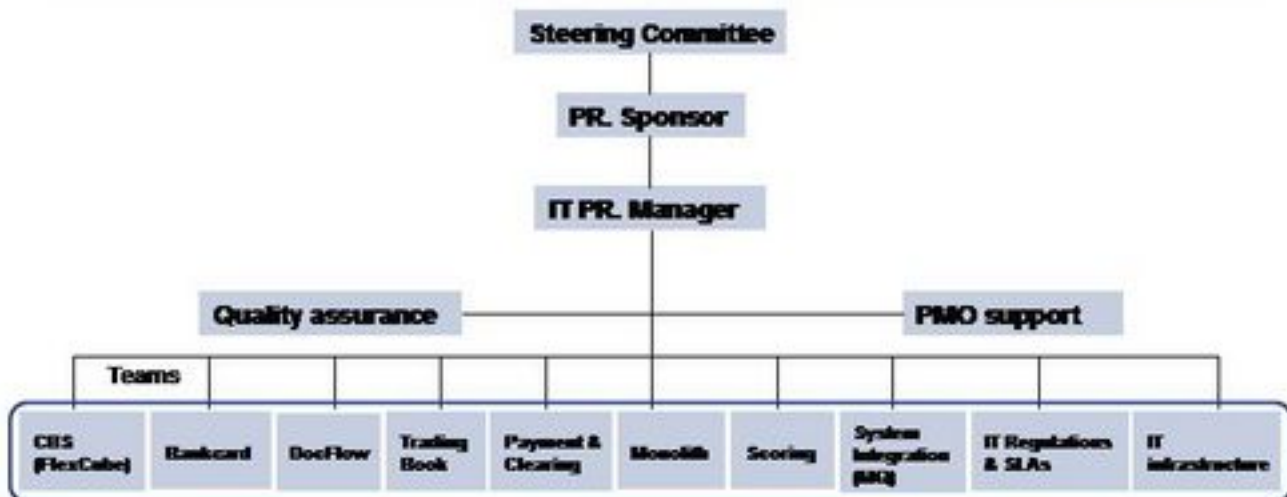
1. Háttér, környezet.
2. Céltudatosság, projektszakaszok

3. Projektszervezet, társprojektek, erőforrások

4. Kihívások
5. Szilárdságok
6. Tanulmányok
7. Eredményesek
8. Jellem helyzet
9. Kérdések

Projektszervezet

- **Belső, tanácsadói valamint szállítói erőforrások,**
- **A projekt végére belső létszám meghaladta a 30 főt (a projekt tágabb környezetét tekintve (oktatott felhasználók, üzemeltetők, fejlesztők, külső rendszerszállítók, stb.) az érintett létszám ennek többszöröse.)**



Projektszervezet, társprojektek, erőforrások – backup



A projekt szervezete az Allianz Bank projektmetodikája által meghatározott szerepkörök szerint került felállításra:

| Szerepkör / Felelős | Főbb tevékenység, felelőségek |
|--|---|
| IT szponzor: Vezetőigazgató | Erőforrás-tervek biztosítása, budget kontroll, felsővezetői döntéshozatal „erőforrás-scope-határidő”, „go-no go” döntési kérelmekben, az anyacég és a kiváltóig felé a projekt felsőszintű képviselete. |
| IT projektvezető: IT és Projektmenedzsment Ügyvezető igazgató | A projekt vezetése a menedzsment által jóváhagyott terveknek megfelelően (idő-erőforrás-scope), erőforrás-konfliktusok kezelése, változásközelítés, a projekten belüli team-k és a társprojektek közötti együttműködés biztosítása, projektműködés meghonosítása a szervezetben, az anyacég és a külső szereplők felé a bank képviselete (szállítók, stb.). |
| Projekt menedzsment támogató: Project Management Office | Projektek tervezésének, végrehajtásának támogatása, kontroll biztosítása a projektvezető és a felsővezető számára, a projektműködési rend betartatása, projekt adminisztráció támogatása. |
| Projekt minőségbiztosító: Külső tanácsadók | A projektvezető és a felsővezetés számára kontroll biztosítása rendszeres helyzetjelentésekkel, kockázatelemzési javaslatokkal. |
| Szakmai team vezetőik Leendő szakértői vezetők, készségszintjükkel rendelkező munkatársak | A team-k munkájának tervezése, irányítása (idő-erőforrás-scope), szakmai kontroll biztosítása mellett. |
| Projekttagok Munkaviszonyban, vagy megbízási viszonyban lévő projekttagok, informatikai rendszerüzemeltetők | Szerepkörök megfelelő projektadatok ellátása a projektvezető és a szakmai team vezetőik irányításának megfelelően a stratégiaalkotási feladatokból kezdődően a tesztek lefolytatásáig. |

Átvállalkozói struktúra

IT projekt manager

Szakmai team (Bank): Számlavezető rendszer implementációja

Illex on-site
team

FlexCube (külső és
belső) szakértői csapat

FlexCube
Inszel team

Szakmai team (Bank): Rendszerintegráció

Websphere
integrátor (külső)

FlexCube interface
team (külső)

Szabványi rendszerek
vendora

Szakmai team (Bank): Szabványi rendszerek implementációja

Jelentésszolgáltatási
rendszerek vendora

Kockázatkiszáradási
rendszerek vendora

Értékpapír
rendszer vendora

Pénzügyi rendszerek
vendora

Egyéb szabványi
rendszerek vendora

Szakmai team (Bank és HCL): IT kiszervezett tevékenységek

- Iw architektúra tervezése, Iw eszközök beszerzése és telepítése
- Üzemeltetési feltételek és folyamatok megteremtése
- Adatbázisok és operációs rendszerek
- Hálózati infrastruktúra
- Nagytömegű nyomtatás, borítékoltás
- Csoport IT szolgáltatások (PC támogatás, irodai szoftverek)

Szakmai team (Bank és HCL): Informatikai szabályozások

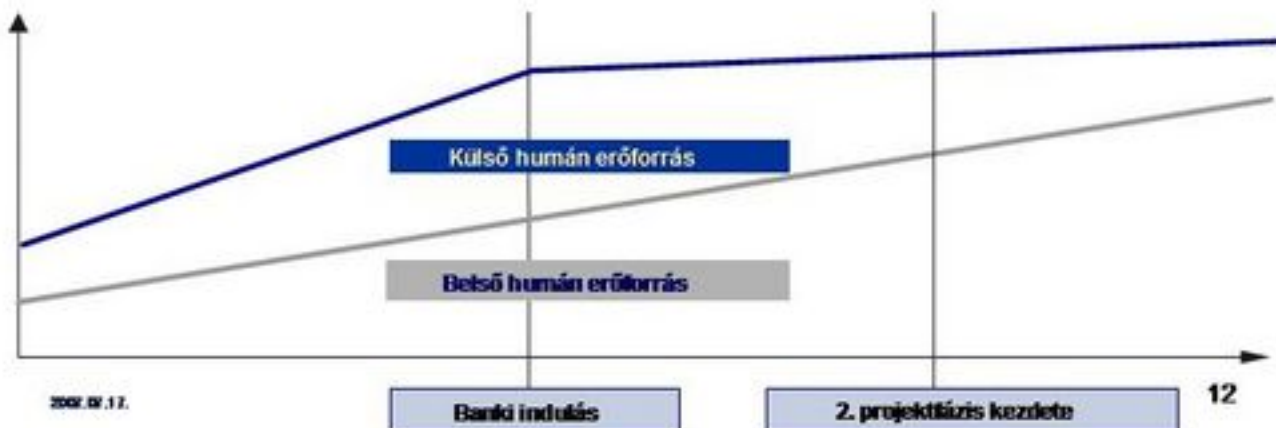
Banki
szakértők

IT szabályozási
szakértő (külső)

Erőforrások

A projekt – összhangban a tulajdonosi és menedzsment elvárásokkal – **konzervatív, szigorúan kontrollált erőforrás-gazdálkodást** folytatott, melynek alapelemei:

- a **belső erőforrások egységes alapelvek** szerinti kiválasztása,
- **külső erőforrások igénybevétele „szükségességi” alapon**: speciális szaktudás, készség iránti igény esetén, belső erőforráshiány átmeneti kezelésére. **Tudástranszfer** megfelelő biztosítása, valamint a **szállítói versenyhelyzet** megteremtése és fenntartása.



| Megnevezés | Projekt rövid leírása |
|----------------------------|---|
| Operation | Az indulásához szükséges banki Operáció kialakítása és megbízható, stabil működésre való felkészítés. |
| Compliance | A bank működéséhez szükséges külső és belső szabályzatok, dokumentumok létrehozása, compliance folyamatok kialakítása. |
| Sales and network | Bankfiók kialakítása, Call Center létrehozása, Fióki-, call center-, ügyintézők és ügynökök felkészítése a banki termékek értékesítésére. |
| Product development | Lakossági banki termékek, illetve a hozzá kapcsolódó folyamatok kialakítása. |
| Treasury | Treasury infrastruktúra kialakítása. |

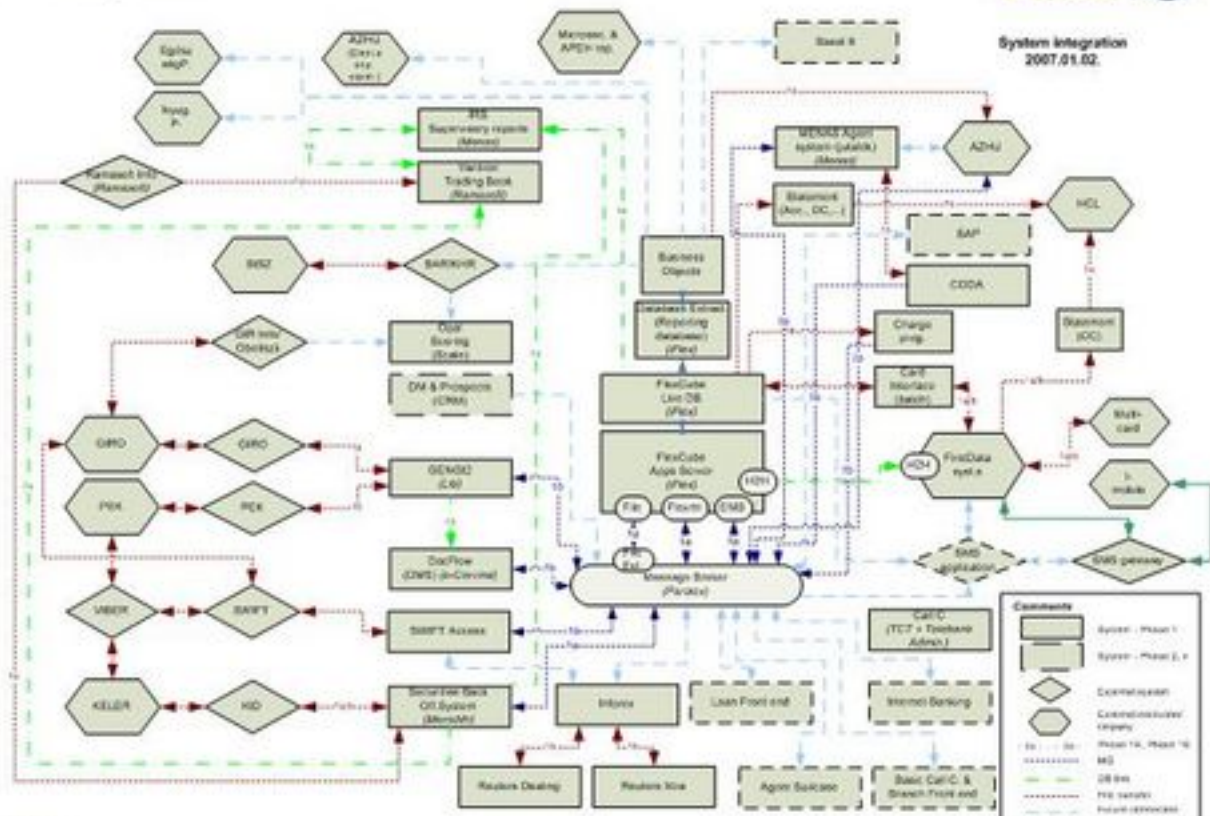
Vállalaton belüli érdekelték

- Allianz Bank és anyavállalat menedzsmentje,
- belső projekttagok, mint a célszervezet munkavállalói,
- kapcsolódó projektek,
- Allianz csoport értékesítési hálózata,
- célszervezet más szervezeti egységei, azok vezetői és munkavállalói, mint az informatikai szolgáltatások megrendelői és felhasználói.

Külső érdekelték

- a bank ügyfelei,
- több mint 30 különböző informatikai szállító,
- nemzetközi Allianz csoport központja és más leányvállalatai,
- leendő ügyfelek (nagyreszt a biztosító ügyfélállományát „megszólítva”),
- versenytársak.

System Integration
2007.01.02.



1. Háttér, környezet
2. Céltudatosság, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások

4. Kihívások

5. Szituációk
6. Tanulások
7. Eredmények
8. Jellem helyzet
9. Kérdések

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|---|--|
| <p>Központi számlavezető rendszer (CBS) kiválasztása</p> | <ul style="list-style-type: none"> - magyar és nemzetközi szakértői támogatás (BostonConsulting, Platinion, FMC) igénybevétele, - transzparens, scoring alapú értékelési folyamat, - részletes funkcionális elvárások és szigorú garanciális elemek beépítése a szerződésbe. |
| <p>CBS specifikációk és bevezetés megkezdése a végleges üzleti igények kialakulását megelőzően</p> | <ul style="list-style-type: none"> - standard és Allianz specifikus funkcionális réteg szétválasztása, - magyarországi banki standard funkcionalitások figyelembevétele, - kapcsolódási pontok meghatározása termék és folyamatszervezési tevékenységekkel, iterációs és change management szabályrendszer alkalmazása. |
| <p>Monopol helyzetben lévő CBS szállító</p> | <ul style="list-style-type: none"> - számlavezető rendszer szállító kvázi-monopolhelyzetéből adódó speciális tárgyalási pozíció kezelése, időnként a „tankönyvi” eszköztárakon túlmutató technikákkal. |

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|--|---|
| Szatellit rendszerek nagy száma | <ul style="list-style-type: none">- gyors és standardizált tenderezési folyamat,- magyarországi bevezetési referenciákkal és support-tal rendelkező szállítók preferálása,- független referenciák, szállítókkal kapcsolatos projekttapasztalatok (rugalmasság, önállóság, határidők és egyéb vállalások tartása) hangsúlyos figyelembevétele a kiválasztásnál,- szatellit rendszerek belső "gazdáinak" kijelölése,- integrált tesztmenedzsment kialakítása. |
| Komplex rendszerintegrációs igény | <ul style="list-style-type: none">- bizonyított integrációs technológiák alkalmazása,- egységes SOA alapú integrációs elvek. |

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|--|---|
| Allianz csoport szinergiák kiaknázása | <ul style="list-style-type: none"> • Bank-HCL közös projekt-team felállítása, • HCL átvilágítása szinergiapontok elemzésének érdekében, • hw architektúra tervezése során támaszkodás a HCL jelentős üzemeltetési és hw kompetenciáira. |
| Szakértői és tesztelői erőforrások szűkössége | <ul style="list-style-type: none"> • külső szakértők bevonása (Clarity, IQSys, Scale, IBM, stb), • paraméterezési és tesztelési feladatok ellátása elsődlegesen a Banküzem terület által delegált projektagok által. |
| Célrendszer változása a projekt életciklus valamennyi szakaszában | <ul style="list-style-type: none"> • üzleti igények változásának kontrollja és iterációja az informatikai és időkorlátokkal, szigorú scope tartás kikényszerítése a projekten belül, és elfogadlata a projekt stakeholdereivel, • implementációs csúszások miatt szükségessé váló prioritizálások időről-időre, a „must-have” és „nice-to-have” feladatok, funkcionalitások szétválasztása, prioritizálása, szkópvágás, • fázisok szétbontása, illetve a „go or no go” döntés-előkészítés. |
| Multikulturális környezet | <ul style="list-style-type: none"> • cégen belüli és szállítói eltérő projekt- és munkakultúra kezelése, mely különösen markánsan jelent meg a nemzetközi partnerek – indiai, illetve szlovák – esetében. |

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|---|---|
| Időnyomás vs. Adminisztrációs elvárások | <ul style="list-style-type: none"> - egyidejű megfelelés szükségessége az időnyomás miatti hatékonysági követelményeknek és a nemzetközi Allianz csoport német minőségbiztosítási szakértői által elvárt projektadminisztrációs igényeknek. |
| Krisis menedzsment | <ul style="list-style-type: none"> - nagyszámú párhuzamos workstream aktív, kritikus helyzetekben akár day-to-day szintű menedzsmentje, - projektkrisis-helyzet kezelése komplex akciótervvel (erőforrás és scope menedzsment), - „go/no go döntési folyamat” tervezése és előkészítése. |
| Konzervatív költséggazdálkodás - Külső erőforrások szükségápon | <ul style="list-style-type: none"> - a külső erőforrások kizárólag szükségességi alapon történő felhasználása miatti összetett erőforrás tervezési és allokációs feladatok. |

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|---------------------------------|---|
| Projekt kultúra „meghonosítása” | <ul style="list-style-type: none">- Induló bank, a munkaerő-állomány heterogenitása, az előző munkahelyekről hozott ellérő munkakultúra, a sokszínűség előnyeinek kihasználása:<ul style="list-style-type: none">- szervezet rugalmassága,- „tisztá lapos” kezdés,- bevéődések hiánya; <p>és kihívásainak kezelése:</p> <ul style="list-style-type: none">- a projekttagok többsége nem dolgozott korábban formális projektkeretek között, számukra újszerűek voltak a projektműködés formalizmusai, a döntéshozatali/utasítási utaknak a szervezeti hierarchiától való ellérése. <p style="text-align: right;"><i>(folyt.)</i></p> |

| Szakmai kihívás | ... és kezelésének módja |
|--|---|
| <p>Projekt kultúra „meghonosítása”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • menedzsment projekt-szakmaiság iránti elkötelezettsége, • korai szakaszban (tulajdonosi döntést megelőző tervezési fázis) bevonásra kerültek a projekt-szakmaiságot biztosító szerepkörök, PMO támogatás („beöltő szerep”), • tudatos projekttervezés, • Allianz Bank PMI alapú projektmódszertani kereteinek kidolgozása, majd a bankalapítási program projektekre bontásával párhuzamosan került véglegesítése, • projekt- controlling eszköztár meghatározása, a projektmeetingek, státuszkövetés, vezetői jelentések, kockázatelemzések struktúrájának kialakítása (mely teljes formáját már a projekt megvalósítási szakaszában érte el), • projektadminisztráció elemeinek „elfogadtatása” a projekttagokkal, • szerepek és felelősségi körök folyamatos átalakítása a projektszakaszoknak megfelelően, az új munkatársak és vezetők munkába állásával, tudás és kompetencia-transzfer. |

1. Háttér, környezet
2. Céltudatosság, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások
4. Kihívások

5. Szituációk

6. Tanulmányok
7. Eredmények
8. Jellem helyzet
9. Kérdések

1. „Mission impossible”

Nyitni kell! De Mindenki tudja, hogy „mission impossible”. Hogyan tegyük elérhetővé a célt? Hogyan kommunikáljuk a tulajdonosok, a menedzsment és a munkatársak felé?

- *„Szállító bizalmas kérdése: „Magunk közt szólva, tényleg komolyan gondoljuk az indítást október közepén???”*
- *„Más rendes bankoknál ez úgy szokás...”*
- *„Végülis bankokat alapítottak már középkorban...”*
- *„Teszteljük, vagy biztosra megyünk? :-)”*



... Ki mit tenne?

2. „Az idő markában”

- Keleti filozófia - végtelen idősík (az indiai fejlesztők nem vállalnak határidőket, bólogatnak, mosolyognak, nyugodtak, ...)

vs.

- Projektmenedzsment – határidők (hajítás, határidők tartása, eredmények számonkérése, megvalósítás támogatása...)



... Ki mit tenne?

3. Projekt cool-túra

- „Uhhh, 1000 soros projektterv...”
- „Tudom, megkaptam a „Kindly reminder”-et a státuszolásról.” „Már megint a nyakamra jár...” „Jó, inkább kitöltöm...”
- „Mindjárt kész vagyunk a feladattal, ... már majdnem elkezdtek...”
- „Megint ki kire vár?!?”



... Ki mit tenne?

1. Háttér, környezet
2. Céltudatosság, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások
4. Kihívások
5. Szituációk

6. Tanulságok

7. Eredmények
8. Jellem helyzet
9. Kérdések

„Kell egy csapat”

- **Jó csapattal (lelkes emberek, szakmailag erős kulcsemberek)** egy olyan "mission impossible"-nek tűnő feladatot is meg lehet oldani, mint a bank alapítás néhány hónap alatt.

Nemzetközi csapat - nemzetközi munkakultúrák, projektkultúrák "összeeresztése"

- Az **indiai kultúra** különbségéből eredő kockázatok tudatos betervezése, a feljüket kommunikált projekt **határidők tartalmazzanak tartalékokat, írásbeliség megerősítése, projektvezető-csere kérése** a kritikus szakaszokban stb.
- **Szlovák** kártyacég **alvállalkozói** miatti **kockázatok kezelése**; hiányos projekt menedzsment; megoldások: **probléma-eszkaláció, napi státuszolás bevezetése**, stb.
- **Német** tulajdonosi **QA adminisztrációs igényének „hozzáadott érték” alapú megfelelése** a szűk határidők és rendelkezésre álló humán erőforrás lehetőségek között.

Scope felülvizsgálata a kritikus úton, tekintettel az időprésre

- Az indulás előtti hetekben a
 - **„megvalósíthatóság” review-ja,**
 - **„go/no-go” döntéshozatali pontok kijelölése,**
 - **risk elemzés,**
 - **kritikus funkciók azonosítása, nice to have funkciók átütemezése,**
 - **workaround-ok kialakítása és ezek kiváltásának ütemezése.**

Indulás kockázatainak csökkentése megfelelő tervezéssel, pilotüzem

- **Részletes főpróba tervezés, banki működés modellezése (folyamat-rendszerek),**
- **Részletes átállási terv, fióknyitási terv (személyi, tárgyi feltételek, stb.).**

Humán erőforrás szűkössége, erőforrás-konfliktus

- **Külsősök bevonása** különböző forrásokból, személyek kompetenciái (nem tanácsadói „brand”-ek) alapján,
- **Kulcstudású szakemberek megtalálása** (szakmai, projekt, stb.),
- **Folyamatos erőforrás-újratervezés**, újra-allokálás, erőforrások egyeztetése a területek között, **priorizálás** a feladatok között.

Projekt kultúra "magvainak" elvetése

Nagy időnyomás esetén is érdemes időt, energiát szánni

- a projekt adminisztráció,
- a kontrolling,
- a kommunikáció kialakítására,
- az újratervezésre,
- a projekt szemlélet átadására,

mert öntanulóvá tud válni a folyamat.

1. Háttér, környezet
2. Céltudatosság, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások
4. Kihívások
5. Szilenciók
6. Tanulságok

7. Eredmények

8. Jellem helyzet
9. Kérdések

- Siker a magyar és nemzetközi Allianz csoport számára -> **Tulajdonosi elismerés**
- **Sikeres kísérlet** -> Tudástranszfer a további alapításokhoz az Allianz csoportban
- **Német minőségbiztosító elismerése**
- **Sajtó visszhang**

„Elindult az Allianz Bank 2006. október 26. FigyelőNet, MTI-Eco

„Magyarországnak nincs szüksége még egy, „csak” bankra – indokolta a bankalapítást Salamon Károly, az Allianz Hungária Biztosító Zrt. elnök-vezérigazgatója az első bankiók megnyitása alkalmából....”

Elindult az Allianz Bank – 2006-10-26 (www.bbcreditcenter.hu)

„...Az ügyfelek egyre inkább a komplex pénzügyi szolgáltatásokat igénylik az elkülönült banki és biztosítói szolgáltatások helyett - tette hozzá. Az Allianz Bank abban különbözik egy átlagos banktól, hogy országos értékesítési hálózattal rendelkezik, amelynek tagjai nem csak üzletkötők, de pénzügyi tanácsadók is, jegyezte meg a bank vezérigazgatója....”

1. Háttér, környezet
2. Céltudatosság, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások
4. Kihívások
5. Szituációk
6. Tanulságok
7. Ercellmények
- 8. Jelen helyzet**
9. Kérdések

Allianz Bank - Számokban

- 150 fős banki munkatárs
- 31 ezer ügyfél
- 10 fiók (1 saját 9 biztosítói)
- 1700 ügynök

„Nincs megállás” - Fejlesztések

- **Termékportfolió bővítése** – CBS új modulok bevezetése, satellite rendszerek fejlesztése:
 - akciós betétek,
 - személyi hitelek,
 - jelzálog hitelek,
 - KKV szolgáltatások, stb.,
- **Új addicionális szolgáltatások bevezetése,**
- **Új értékesítési csatoma bevezetése** – Netbank projekt,
- **Workflow támogatás, gördülékenyebb ügyfélszolgálat** – Loan Front end projekt
- **Saját ATM és POS hálózat kialakítása.**

1. Háttér, környezet
2. Céltudat, projektszakaszok
3. Projektszervezés, társprojektek, erőforrások
4. Kihívások
5. Szituációk
6. Tanulságok
7. Ertelmezések
8. Jelen helyzet

9. Kérdések



Köszönöm a figyelmet!