

Univerzální recept neexistuje

Co je to úspěšné IT? Univerzální recept zřejmě nenajdeme, ale existuje několik principů, které celkovému úspěchu mohou napomoci.

Kvůli rostoucí závislosti moderního bankovníctví na technologiích dochází ke stále většímu prorůstání obchodních a IT aktivit v bance. Dá se říci, že dobře podnikat v některých odvětvích bez aktivního zapojení IT oddělení do diskuse o směru podnikání dost dobře nejde. Právě bankovníctví (ale třeba i telekomunikace či podnikání v logistice) dnes bez informačních technologií prostě dělat nelze. IT nemá přímo samo definovat obchodní směry, ale určitě má fungovat ve smyslu uvolnění potenciálu - ukazovat nové technologické možnosti a příležitosti a aktivně podporovat podnikatelské záměry obchodních částí banky.

Z toho mimo jiné vyplývá, že úspěšnost IT je úzce svázaná s úspěšností celého bankovního domu. IT, které podporuje (podpůrná, nikoli obchodní role) naplňování finančních cílů banky s rozumnými náklady a rizikem je tedy to správné IT

PODMÍNKY NUTNÉ, NIKOLI POSTAČUJÍCÍ

Většina obchodních útvarů nejen v bankách na IT často hledí jako na nutné zlo, které stojí poměrně dost peněz, často jim klade překážky a boří jim jejich dokonale vymyšlené obchodní záměry.

Ze strany IT naopak často dochází v lepším případě k nepochopení obchodních priorit, v horším k tiché zákopové válce s cílem udržet co nejdéle status quo, to jest již nainstalované a provozované systémy s co nejmenším počtem zásahů do nich - do extrému dotažená poučka „nesahat na nic, co funguje“.

Pokud ale přeneseme diskusi o úspěšném IT do seriózní roviny, dojdeme ke dvěma nutným předpokladům - mít jasně definované cíle pro IT a systematicky IT měřit. Důležité je také dodat, že jde o podmínky nutné, nikoli postačující. Těžko může být IT označeno za úspěšné, pokud není banka schopná měřit, jak dosahuje nastavených cílů.

JAK MÁ ÚSPĚŠNÉ IT VYPADAT?

- Je přizpůsobivé. Malá banka může mít úplně jiný pohled na to, co je to optimální IT, než velké bankovní skupiny. Systém, který vyhovuje malé bance s méně, než 100 000 klienty přístupujícími k účtu pouze prostřednictvím internetu nebude stačit bance, která má klientů přes milion a obsluhuje širokou pobočkovou síť.
- Je pragmatické. Ví, že ideální architektura založená na homogenním řešení je v podmínkách většiny velkých bank mýtus. A tak se realistické vedení IT snaží o dosažení vhodné komponentní architektury, kde jednotlivé komponenty spojují robustní sběrnice. Komponenty se pak postupně v rámci svých životních cyklů obměňují a modernizují. To může znamenat zajímavé úspory, protože se

vyměňují pouze ty komponenty, které opravdu zastaraly, nebo které je nutné obměnit z důvodů obchodních (zavedení nových produktů a podobné).

Opět platí, že co banka, to jiné potřeby. Pokud má bankovní instituce omezené portfolio produktů, lze ho pravděpodobně realizovat v jednom univerzálním bankovním systému. Pokud však má bankovní dům komplikované produktové řady pro různé segmenty a navíc je kombinuje s dalšími produkty svých sester/dcer ve finanční skupině, je nereálné vše vtěsnat do jediného homogenního řešení.

- Je chytré. Ví, že jeho největším bohatstvím jsou lidé, a tak je systematicky rozvíjí a investuje do nich.
- Je zdravě sebevědomé. Ví, že jeho úkolem není určovat směr podnikání, ale také chápe, že obchodní útvary často IT problematice nerozumí a nejsou schopny samy od sebe navrhnout optimální využití již nakoupených či teprve nakupovaných technologií.
- Je opatrné. Chrání si záda, to znamená, měří výsledky své práce, aby mělo argumenty pro případné diskuse s obchodními útvary. A konec konců i argumenty pro další investice do IT.

CO JE PŘÍČINOU NEÚSPĚŠNÉHO IT?

Druhá podoba otázky, která je naším tématem, může znít: „Kdy může být IT v bance vnímáno jako neúspěšné?“ A jak se pokusit těchto okamžiků vyvarovat? Pomineme-li občasné provozní problémy, pak k hlavním oblastem, které jsou pro IT nejrizikovější z hlediska jeho pověsti, patří bezpečnost a realizace velkých projektů.

- Bezpečnost: Bezpečnost v bankovníctví je dnes složité a náročné téma, kterým se zabývají specializovaná oddělení a týmy bank, dodavatelů i systémových integrátorů. IT oddělení, které nebude věnovat dostatečnou pozornost bezpečnosti, si připravuje problémy a rozhodně nebude po případném bezpečnostním incidentu vnímáno jako úspěšné.

Zatímco bezpečnost ohrožuje dobrou pověst bankovního IT víceméně stále, druhé riziko pro dobrou pověst bankovního IT se objevuje nepravidelně, často v několikaletých cyklech.

- Velké projekty: Ať již je IT měřené, či nikoli, obvykle jednou za pár let dospějí zodpovědní pracovníci k pocitu, že jejich současné IT je "nespolehlivé, málo flexibilní, drahé, příliš heterogenní či nemoderní". Někdy jde o pocit oprávněný, někdy jde spíše o důsledek špatné komunikace mezi IT útvary a obchodními útvary. Pokud banka správně měří své IT, argumentace obou stran se pak stává racionálnější.

Nicméně zejména v tomto okamžiku, kdy se rozhoduje o razantní transformaci IT, se také rozhoduje o budoucím vnímání úspěšnosti IT

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ RIZIKA

Proč jsou tyto mega projekty tak důležité pro celkovou úspěšnost IT?

- Protože většinou zasahují do chodu celé banky; to znamená, že o úspěchu se každý dozví - o případném neúspěchu také

- Protože složitost velkých projektů nutně vede k častým selháním, nebo alespoň k nedokonalostem.

Mezi nejvýznamnější rizika těchto mega projektů patří jejich velikost a délka. V důsledku velikosti dosahuje komplexita takových projektů stavu, kdy jsou často na hranici říditelnosti a je třeba pro jejich úspěšné dodání najmout opravdu zkušený manažerský tým. A nezapomenout na to, že nové bankovní systémy znamenají výrazný zásah do chodu celé banky, a tomu přizpůsobit i styl řízení - často jde o zásadní změny i ve stylu práce s dopady do kultury společnosti, nutné reorganizace a pochopitelně i změny procesní.

Druhé zásadní riziko spočívá v délce těchto projektů - projekt i banka se dostávají tak trochu do situace Alenky za zrcadlem, které Červená královna říká: „Běžíš, abys zůstala na stejném místě.“

Okolí projektu, trh, konkurence a produkty se vyvíjí, avšak projekt, který trvá dva roky, se na svém konci musí trefit do podstatně jiného cíle, než jaký byl předpovídán na počátku projektu. Jednoduchá řešení neexistují. Riziko lze snížit například vhodným rozfázováním projektu a jeho dodávek a postupným náběhem těchto částí. Vedle pozitivního efektu na návratnost investic se „složitý projekt“ dělí na několik „méně složitých“ - tedy i jejich rizika jsou menší.

Poslední, avšak nikoli nejmenší riziko spočívá v odlišném chápání managementu banky, budoucích uživatelů, dodavatele či dodavatelů a vedení projektu, kdy bude jejich projekt úspěšný. Komunikace o cílech a průběhu řešení se všemi je klíčem k pozitivnímu vnímání projektu. ■

Pavel Reich, Martin Zelenka, společnost Logica

Revoluce ve finančních službách se odkládá

Výzkum společnosti Gartner potvrzuje, že finanční instituce si přejí transformační změny, ale nechtějí radikální a strategické přetvoření IT systémů. I přes velkou dynamiku volí cestu postupných změn.

Některá IT oddělení nevědí, kterou cestou se vydat, jiná chtějí změny dělat v době větší ziskovosti a protože v této oblasti není cítit žádný tlak od vlád, není ani třeba provádět radikální změny. To by mohlo být nebezpečné v méně jisté a více volatilní budoucnosti, v níž bude třeba potýkat se novými konkurenty a tlaky regulátorů.

Hlavní zjištění

- IT revoluce ve finančním sektoru neprobíhá a existuje málo náznaků, že by se k ní některé instituce chystaly, dominuje status quo.
- Lepší ziskovost někdy maskuje pomalá zlepšení efektivnosti.
- Existují významné rozdíly ve vývoji výnosů a provozních nákladů mezi bankami a pojišťovnami.
- Finanční ústavy mnoha regionů se soustředily na restrukturalizaci svých bilančních rozvah a důvěry ze strany klientů — IT oblast nebyla hlavní oblastí změn.

Doporučení

Šéfové IT ve finančních ústavech by měli:

- komunikovat co nejrychleji s vedením finančních ústavů, aby zjistili, jaké nové strategie a cíle by měli podporovat.
- sestavit plány IT na podporu této transformace, možná s radikálními a inovativními realokacemi výdajů na IT a odlišnou strukturu IT.
- vytvořit schopnost měřit výsledky tak, aby byli schopni vedení sdělit, kde a nakolik IT podporuje změny

v oblastech výnosů, zisku a nákladů.

ZDROJ: GARTNER