

AZ IT MEGMUTATTA AZ EREJÉT

AZ ÜZLET A MONITORON TÚL VAN

A szabályozói oldalról érkező feladatok, átalakuló ügyféligények, több éves IT-transzformációs projekt, agilis szervezeti átalakulás, külföldi leánybankok integrálása – az elmúlt időszakban is bőven volt feladata az OTP Bank informatikai divíziójának. Johancsik Tibor, a területért felelős vezérigazgató-helyettes szerint a legfontosabb a jó csapat megtalálása és az üzleti igények megértése.



JOHANCSIK TIBOR, AZ OTP BANK
INFORMATIKÁÉRT FELELŐS VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTESE

FORRÁS: TESZAR JAKOS, ITB

– Manapság milyen oldalról érik a legnagyobb kihívások egy nagybank informatikai szervezetét? A szabályozótól? A régi és új vetélytársaktól? A technológiától? Vagy a piactól, az ügyfelektől?

– Mindegyik felől nehezedik ránk nyomás, nem is lenne érdemes sorrendet felállítani közöttük. Én inkább egy kicsit más szemszögből szoktam áttekinteni, hogy milyen kihívásokkal kell megbirkózunk és most csak két alapvető megközelítést említek.

Az egyik a folytonos változás, amelyről sokszor úgy éreztük, hogy ennél már nem lehet gyorsabb, de mindig rá kellett döbbernünk, hogy de mégis! Változik a piac, de változnak a felhasználói szokások is. Megjelent a színen egy olyan generáció, amelyik már az internettel együtt nőtt fel és egyik legfőbb jellemvonása az azonnaliság igénye. Ha valamit el akar intézni, azt azonnal akarja, akár éjjel van, akár vasárnap. Banki ügyfélként bárhol, bármikor azt a szolgáltatást várja el, amit a fiókban is megkapna, és ha a rendszer válaszüzeje több 3-5 másodpercnél, már türelmetlen lesz. Változnak a versenytársaink is, a mi szolgáltatásainkra elkezdtek hajtani a fintechek, de közben a bank is megjelenik más területeken. Vegyük például az ingatlanfinanszírozást. Ma már alapvetés, hogy az ügyfél igazából nem hitelt akar felvenni, hanem lakást, házat akar vásárolni, és ahhoz a hitel csak egy szükséges eszköz. Ezért nekünk sem csak a hitelre kell koncentrálni, hanem arra, hogy az ügyfél lakáshoz jusson – és máris beléptünk az ingatlanos cégek felségterületére.

A másik alapvető kihívás viszont pont szembe megy az állandó változással: ez a stabilitás igénye, hogy minden megbízhatóan, zökkenőmentesen működjön, ennek meg a legnagyobb ellensége a folytonos változás. Az informatika működése minden iparágban

Architektúra az átalakulás után

Az OTP Bank IT transzformációs programjának alapelvei és építőkövei a következők:

- vállalati privát felhő,
- csoportszintű IT-megoldások használata,
- automatizálás,
- moduláris, ismételhetően felhasználható fejlesztési megoldások,
- szolgáltatásmenedzsment,
- governance – a befektetett költségek nyomon követése és megtérülésének mérése.



A járvány hatalmas nyomásának köszönhetően számos, több éve húzódó digitalizációs feladatot tudtunk megoldani

három pilléren nyugszik: a stabilitáson, az üzleti igények minél gyorsabb kiszolgálásán és a költséghatékonyságon. Mondhatnánk persze viccesen, mint egykor a „létező” szocializmusban, hogy a három kívánságból egyszerre legfeljebb kettő teljesíthető, de erre a humorra sem a piac, sem mi nem vagyunk vevők.

– Tavaly óta zajlik az IT transzformáció az OTP Banknál. Mi valósult meg eddig, és mi lesz a következő nagy falat?

– Technológiai szempontból 16 fejlesztési területet határoztunk meg. Megújítjuk például az alkalmazásarchitektúrát, és privát felhőbe költöztetjük az infrastruktúránk egy részét. Már most közel 100 munkatárs dolgozik ezen, de csúcspontban ez a szám elérheti a 200-at is. Megváltoztattunk számos nagy banki pillért, ami lehetővé teszi, hogy sok évet lépünk előre a technológiában. Az egyik fontos változás például a mikroszerviz architektúra bevezetése. Ezt pontosan a 7×24 órában, folyamatosan működő rendszerekre találták ki, a nagy előnye pedig az, hogy sok kisebb részegységre tudjuk bontani a nagy rendszert, amelyet még a verzióváltásoknál sem szükséges leállítani. A célom, hogy soha többé ne kelljen kiírni a weboldalra, hogy ez vagy az a szolgáltatás fejlesztési okokból ideiglenesen nem elérhető. Ilyen lesz majd a teljes internet- és mobilbanki platform, ami már túljutott a belső tesztelésen, és elkezdjük ütemezetten kiterjeszteni az ügyfelek felé, sokak számára már elérhető az alkalmazás-áruházakban.

A technológiai átalakítások közben mindig figyelünk arra, hogy az informatika nem önmagáért való, hanem egyfajta lenyomata a szervezetnek. Ha a szervezet változik, az informatikának, az architektúrának is követnie kell azt. Az IT-transzformáció egyik célja pont az, hogy az informatikai rendszereket az új szervezeti struktúrákhoz igazítsa. Ezt a változtatást igényelte és egyben könnyíti meg az agilis működés, amelyet már több mint másfél éve indítottunk.

– A transzformációs folyamat 2023-ra tervezett vége még elég messze van, addig nagyon sok minden történhet, technológiai és üzleti értelemben egyaránt. Hogyan biztosítják, hogy eltalálják ezt a mozgó célpontot?

– A leglényegesebb a változásra való nyitottság, tehát nincs semmi örökre kőbe vésvé. Pontosan azért választottuk a mikroszerviz-architektúrát és számos további, rugalmas megoldást, hogy sokkal könnyebben fejleszthetővé tegyük rendszereinket. A gyors, sűrű változásokat, a szolgáltatások gyors piaca vitelét a korábban használt nagy, integrált rendszerek nem tudják kiszolgálni. Ezért ezeket is kisebb komponensekre szedjük, közöttük a kornak megfelelő technológiával biztosítjuk a kapcsolatokat. Ezen felül szolgáltatásalapú megközelítést használunk, ami biztosítja az újrahaznosíthatóságot. Mindeközben nem felejtezünk el arról sem, hogy az OTP Bank már csoportként működik, így ezen megoldások

esetében a kezdetektől csoportmegoldásokban gondolkodunk. Amikor egy ilyen alkalmazást fejlesztünk, azt úgy csináljuk, hogy bármelyik leánybankunk használhassa. Ha például Montenegróban majd továbbfejlesztik a CRM-rendszert, módosítanak egy komponenst, azt úgy kell megtenni, hogy az gyorsan adaptálható legyen akár Magyarországon is.

– Ha már szóba kerültek a leányvállalatok: mekkora feladatot jelent a felvásárolt pénzügyintézetek rendszereinek integrálása, és milyen mélységig integrálják azokat?

– A jelszó minden esetben az, hogy „integrate first, improve later”. Vagyis amikor megszületik a végleges döntés egy bank felvásárlásáról, az informatika elsődleges feladata az, hogy a két bankból egy bankot csináljunk, összehangoljuk a fontos rendszereket. Erre általában 18 hónapunk van. Minél gyorsabban le kell zárni az akvizícióval járó rendszermigrációt, hogy minimalizáljuk a helyi piacon a bizonytalanság időszakát. Májusban zártuk le sikeresen Bulgáriában a tavaly év elején megvásárolt Expressbank és a már meglévő helyi leánybankunk, a DSK Bank egyesítését, ami már csak azért is különleges történet, mert az utolsó hat-nyolc hetet itthon is és külföldön is home office-ből menedzseljük. Szerintem nem volt még olyan banki integráció a világon, ahol az éles indulást otthonról oldották volna meg.

Az akvizícióhoz kötődő migráció lezárása után jöhetnek a következő lépések. Számunkra nem a központi, core banki rendszerek a legfontosabbak, mert véleményünk szerint az igazi megkülönböztető tényezőt a közvetlen ügyfélkiszolgáló rendszerek, az értékesítési csatornák jelentik. Ezért a következő években nem is a core rendszerek egységesítésén lesz a hangsúly, hanem inkább az elektronikus ügyfélelérési csatornákat, például a CRM-et, a hitelezési folyamatot támogató rendszereket hozzuk közös nevezőre.

– Az OTP Csoport aktívan támogat startup programokat, vállalkozásokat, köztük fintech startupokat is. Milyen pozitív hatást hozott ez a tevékenység eddig az IT divízió működésébe?

– Két területet emelnék ki. Az egyik, a kevésbé triviális, az a gondolkodásmód, amit ezek a vállalkozások képviselnek. Nem cipelik a múlt terheit, amelyek a nagymúltú pénzügyintézetek hátát nyomják az eredmények, sikerek mellett. A múlt sokszor behatárolja a szervezet kollektív gondolkodását: így szoktuk, eddig is így csináltuk, miért változtatnánk? A startupok viszont nem csak vállalkozásként fiatalok, de általában fiatalok is alapították, irányítják őket. Ők pedig teljesen másképp gondolkodnak, mentesek az évtizedes beidegződésektől. Ezt a friss gondolkodásmódot mindenképpen át kell venni tőlük.

A másik természetesen az új technológiák, ötletek területe. Kiváló példa erre a legutóbbi programunk egyik győztesének megoldása. Az informatikai munka második legjobban utált feladata – a dokumentálás után –



FORRÁS: TESZÁRKÓCS, ITB

a tesztelés. A banki megoldásokat ráadásul nem is egyszerű tesztelni: az éles rendszerből veszünk adatokat, azokat megtisztítjuk a személyes információktól, visszakereshetetlenné tesszük, azaz depersonalizáljuk, és ezen az adatkészleten próbáljuk ki a fejlesztést. A startup újító megoldása ehhez képest az, hogy mesterséges intelligencia használatával megvizsgálja az éles adatokat, felismeri benne a jellegzetes mintázatokat, majd azok alapján teljesen új, szintetikus adatkészletet állít elő, amely azonban rendelkezik az eredeti éles adatok minden jellegzetességével, így kiválóan alkalmas tesztelésre anélkül, hogy bármi köze lenne a valódi éles adatokhoz.

– Tavaly év elején kezdték az agilis szervezeti működést a bank egyes területein. Milyen tapasztalatokat szereztek eddig és hogyan kívánják tovább vinni az átalakulást?

– Első körben a lakossági és az IT-divízió szemmel látható részének munkáját alakítottuk át, ami nagyjából 700 kollégát érintett, belőlük három tribe-ot

hoztunk létre. Ez mindenképp jó döntés volt, helyes irányba indultunk el az agilitás felvállalásával. Az üzleti kollégák kezdik megérteni, hogy mi is az IT valójában – nem csak a lelátóról –, az informatikusok pedig elkezdtek az üzlet fejével is gondolkodni. Sokkal jobb lett a két terület közötti együttműködés a tribe-okon belül, megszűnt a korábban jellemző vevő-szállító típusú ellentét, együtt keresik a legjobb megoldásokat. Az elmúlt másfél évben agilis működéssel valósult meg az Apple Pay hazai bevezetése, a Falusi CSOK és a Babaváró Kölcsön indulása, de így sikerült teljesíteni a hitel moratórium előírásait is.

Természetesen egy agilis átalakítás soha nem ér véget. Egyrészt kiterjesztjük a hatókörét, januártól egy újabb, viszonylag nagy terület áll át agilis működésre, másrészt az agilitásnak amúgy is alapelve a folyamatos önjavítás. A terveim között szerepel az is, hogy a core IT területet is némiképp hasonló módon szervezzem újra. Itt nyilván nem fognak az üzleti felhasználókkal

együtt ülni a kollégák, de az alaplépéseket, alapfolyamatokat a szükséges változásokkal itt is be lehet majd vezetni. Kevesebb lesz talán a ceremónia, de érdemes átvenni a feladatok gyorsabban megvalósítható szeletekre szedését, az önszerveződő, maguknak beszámoló csapatokat, amelyek a korábbinál jóval nagyobb szabadságfokkal dolgoznak.

– Az ön vezetői szerepét hogyan alakította át az agilis működési mód?

– Az én munkám legalább annyit változott, mint a csapatoké. A korábbi hierarchikus szervezetben jobban tőlem várták, hogy ki mit tegyen, mostanra viszont leginkább a működési keretek biztosítása és a kultúra alakítása a feladatom, a csapatok pedig egyre inkább maguk döntenek el, hogy mit csinálnak. Ha elő is írok valamit, mondjuk a rendszerek stabilitása érdekében, a párbeszéd sokkal konstruktívabb, inkább partnerek tárgyalásáról van szó, mint főnök és beosztott közötti direkt utasításról. Kedvelem ezt a változást, sokkal közelebb áll hozzám a párbeszédre alapuló együttműködés. Vagyis nem annyira a konkrét munka közvetlen napi irányítása a feladat, hanem arról kell gondoskodni, hogy a szabályok betartása mellett mindenki a legtöbbet tudja kihozni magából, a készülő rendszerek harmonizáljanak egymással és az infrastruktúrával, no és persze időről időre reagálni kell az óhatatlanul felbukkanó váratlan helyzetekre is.

– A fentiek alapján 2020-ban mi egy nagyvállalati vagy banki informatikai vezető legfontosabb feladata?

– Először is, a filmbéli mondást idézve, kell egy csapat, mégpedig kreatív emberekből álló, jól együttműködő csapat. Ezt összehozni legalább olyan nehéz, mint 100 öntudatos szólistából jó zenekart kovácsolni. Ha nem kreatív, ha nem játszik jól a saját hangszerén, akkor nincs helye a csapatban, zenekarban. De a kreatív ember nem feltétlenül akar belesimulni a csapatjátékba, és esetleg kiszorgálni másokat.

Másodsor, és ez is független az iparágtól, a korábbinál sokkal jobban kell értenie az üzletet, a belső és külső megrendelőket. Ha értjük a nehézségeket, az ügyféligényeket, akkor nem csak a jelen problémáira tudunk jó megoldást adni, de három lépéssel előre is tudunk gondolkodni. Ezzel a saját munkánkat is megkönnyítjük, mert ha csak követő üzemmódban működünk, gyakran és gyorsan kell éles kanyarokat tennünk.

De nemcsak az informatikai vezetőnek kell érdeklődnie az üzlet iránt, hanem minden IT-s dolgozóban fel kell kelteni ezt az érdeklődést. Az informatikus hajlamos arra, hogy csak a monitorig lásson, és nem nagyon veszi figyelembe mindazt, ami azon túl van. Pedig az élet, az üzlet a monitoron túli világban van, és egy kifejlesztett alkalmazásnak nem a monitoron kell kiválóan működnie, hanem az üzleti igényeket kell minél jobban kielégítenie. A kód nem l'art pour l'art készül, hanem egy valós probléma megoldására.

Nemcsak az informatikai vezetőnek kell érdeklődnie az üzlet iránt, minden IT-s dolgozóban fel kell kelteni az érdeklődést

Élen a lakossági digitalizációban

A New York-i székhelyű Global Finance magazin idei rangsorában Magyarországon az OTP Bank kapta a Global Finance World's Best Consumer Digital Bank Award 2020 elismerést. A díj odaítélésénél figyelembe vették a digitális szolgáltatási stratégiát, a termékkínálatot, az internet- és mobilbanki felület kialakítását és funkcionalitását. Az OTP Bank közel kétfélmillió ügyfele már a járvány előtt is használta az internet- és mobilbankot. Az aktív felhasználók száma április-májusban 10 százalékkal nőtt, az ügyfelek pedig 15 százalékkal több digitális tranzakciót hajtottak végre.

– 2020 nyarán nem kerülhet meg a COVID-19 járvány és annak hatása. Milyen változásokat hozott a bank és az IT divízió életébe a vírus?

– Olyasmi történt, amire talán még nem volt példa a bank életében: a vírus első hullámából adódó feladatok sikeres IT-megoldásáért kapott elismerést igazgatósági ülés jegyzőkönyve őrzi. Mivel érdemeltük ki? Közel két hét alatt ötezer kolléga számára oldottuk meg az otthoni munkavégzést, ráadásul zökkenőmentesen, és azt követően is minden igényt ki tudtunk elégíteni. Ez persze nem kizárólag azoknak a heteknek volt köszönhető, hanem a megelőző három évnek is. Már korábban kialakítottuk azokat a folyamatokat, eleinte csak az informatikai csapat részére, amelyek lehetővé tették a rendszerek távélérését, és időben beszereztük a megfelelő eszközöket is. Persze, volt mit tanulnunk: ki kellett tapasztalni, hogyan biztosítsunk elegendő sávszélességet a videókonferenciákhoz, hogy melyik megoldás mire alkalmas és mire nem. Ilyen nagyságrendben ugyanis még soha nem voltak ezek a megoldások használatban a cégnél.

A járvány hatalmas nyomást gyakorolt a szervezetre, de ennek köszönhetően számos, több éve húzódó digitalizációs feladatot tudtunk megoldani. Gondolok itt például a digitális aláírás szélesebb körű bevezetésére.

Emellett több hasonló történet volt, amely eléggé kibillentette az üzleti és IT-területen dolgozó kollégákat a komfortzónájukból, ami inkább csapat-építésként hatott, mint konfliktusforrásként.

– Mi marad meg hosszú távon a most bevezetett intézkedésekből, gyakorlatokból?

– Az IT az elmúlt hónapokban megmutatta az erejét és ezt a bank vezetése el is ismerte. Mi most azon vagyunk, hogy a kialakított jó gyakorlatok, technológiák minél nagyobb része beépüljön a mindennapi munkavégzésbe. Biztosan lesz bizonyos fokú visszarendeződés – főleg az ideiglenes megoldások esetében - és a belső működést tekintve az is elmondható, hogy a home office intézménye sem való mindenkinek. Arra mindenesetre jó volt az elmúlt időszak, hogy megmutassa, mi az, ami feltétlenül szükséges az éles működéshez, mi az, ami időlegesen nélkülözhető, és mi az, ami csak velünk maradt ballaszt. ■