



Case-study: pojišťovna Direct, první Agilní pojišťovna v Čechách

Potřeba rychle reagovat na změny v silně konkurenčním trhu vedla pojišťovnu Direct k zásadnímu rozhodnutí, provést transformaci firmy na moderní Agilní pojišťovnu. Přestože tento transformační proces nebyl nijak snadný, Agilní transformace přinesla vyšší kvalitu produktů, kratší time to market a významně posílila inovace.

Úvod

Na začátek je nutné poznamenat, že případová studie se týká původní Direct pojišťovny a se současnou nemá nic společného. Každopádně si myslíme, že je velmi přínosná a stále inspirativní. Direct pojišťovna vznikla jako “start-up” se zázemím mezinárodní pojišťovny [DIFI](#), ke které se posléze přidala britská skupina [RSA](#).

Direct zahájila svůj provoz v roce 2007 a za prvních pět let na trhu stala nejnovativnější pojišťovnou v České republice.

Původní Direct pojišťovna byla první pojišťovna v ČR, která se rozhodla nabízet svoje produkty pouze přímo a navíc na velmi konkurenčním trhu, což vyvolávalo tlak na velmi rychlou implementaci změn v IT. Stávající waterfallový proces agilitu a time to market neumožňoval, přestože business po rychlých dodávkách volal.

Tato studie se zabývá tím, jak Direct pojišťovna přistoupila k Agilní transformaci ve větší škále, jak se pro Scrum rozhodla a jaké benefity získala jeho implementací.

Scrum Directu pomohl stát se nejnovativnější pojišťovnou v České republice.

Výchozí situace

Málokterá organizace má pro rozjezd ideální technické podmínky a Direct nebyl výjimkou. Výchozí situaci můžeme popsat následovně:

- Legacy kód v Javě a Oracle (1,5 mil. LOC)
- Specifický vlastní jazyk používaný k nastavení systému
- Oddělení business analytiků tvořících zadání
- Oddělení IT implementující zadání
- 5 týmů na 3 geo lokacích
- Více než 50% kapacity věnováno chodu systému
- Interní a zároveň dodavatelský vývoj
- Time to market 6 měsíců a více



Rozhodnutí pro Scrum

Strategická rozhodnutí

Předpokladem pro úspěšnou implementaci v případě Directu byla správná strategická rozhodnutí, která předcházela nasazení Scrumu a byla řešena v předstihu.

1. Převzetí provozu interního informačního systému pod vlastní kontrolou
2. Soustředění vývoje IS pod jednotnou kontrolu (to nevyklučovalo dodavatele a bodyshopping)
3. Odvaha udělat zásadní technologické změny (přepis části IS, webové prodejní aplikace)

Řízení očekávání

Zásadní náročnosti si vyžádala příprava na zavedení Scrumu na úrovni vrcholového managementu. Implementaci Agile & Scrumu předcházelo několik setkání a diskusí s Agilním koučem kde byla diskutována cesta, jak Scrum zavést. Bylo rozhodnuto, že půjdeme cestou pilotního týmu a následného přidání ostatních.

Pro odsouhlasení startu transformace bylo zapotřebí souhlasu Boardu společnosti. Po interním rozhodnutí IT oddělení a komunikaci s klíčovými stakeholdery proběhla prezentace Boardu, byl start odsouhlasen včetně jasných nákladů (nejen finančních) a možných rizik spojených s transformací.

Cíle

Jako důležité se ukázalo stanovení jasných a transparentních cílů transformace:

- Snížit počet produkčních chyb o 50% do 6 měsíců
- Zkrátit potřebný čas na spuštění projektu o 50% (tj 2-3 měsíce) do 3 měsíců
- Zlepšit zapojení vývojářského týmu do businessu
- Zlepšit rozložení znalostí ve vývojářském týmu, tj. že jednotlivci budou umět dělat změny ve více komponentách informačního systému
- Aby to tým bavilo

Příprava na implementaci Scrumu

Příprava byla pojata velmi pečlivě s důrazem na pochopení cílů a samotného Scrum procesu. Příprava se skládala z následujících činností:

- Externí školení pro celý IS tým a spolupracující business týmy
- Externí podporu Coache při školení a transformaci
- Přesné zmapování toku práce
- Vyjasnění očekávání s kolegy z business jednotek (kež by existoval v té době [CAL](#))
- Plán implementace, sdílený napříč firmou
- Plán komunikace transformace



Harmonogram transformace

- 4/2011 - strategické schválení Boardem pojišťovny
- 5/2011 - první prezentace Scrumu celému IS týmu
- 5/2011 - intenzivní školení IS týmu a businessu
- 5/2011 - sestavení pilotního týmu
- 6/2011 - intenzivní školení a coaching Product Ownerů
- 6-7/2011 - start pilotního týmu
- 8/2011 - vyhodnocení po 5 sprintech (čtrnácti-denní sprint)
- 8/2011 - představení nové organizační struktury IS týmu a Product Ownerů

Backlogy a týmy

Při sestavování týmu byly brány v potaz osobní preference jednotlivých členů a zároveň v týmu musí být potřebné dovednosti pro doručení User Story.

- 3 týmy po pěti až šesti členech
- 3 Scrum Masteri
- 2 architekti (Front-end a Back-end)
- 1 liniový manažer
- Týmy jsou nezávislé, nesdílí žádnou kapacitu
- Týmy ze začátku komponentové s přesahy s tím, že směřují k [Feature týmům](#) (dle LeSS)
- Každý tým se stará o:
 - projekty
 - malé změny
 - produkční podporu

Prvním úkolem týmů bylo: sejděte se, připravte si Board a naplánujte si první Sprint.

Problémy a řešení

Problém: Jiný tým má výborné User Story a my ne...

Řešení: Coaching Product Ownera, účast zástupců týmu na refinementu týmu, kde to funguje.

Problém: Jiný tým nepracoval na aplikační podpoře, proto stihli dodat ...

Řešení: Lepší plánování, spolupráce na rozdělování produkčních problémů mezi týmy.

Problém: Nemůžeme začít dělat Scrum dřív než ... (bude CI, připišeme systém, ...)

Řešení: Pojdme to prostě zkusit...

Problém: Scrum je dobrý na vývoj a ne na produkční podporu

Řešení: Krátkodobě zavedení produkčních “bufferů” do sprintu, dlouhodobě dodávat v podstatě bez chyb. Zaměřme se na kvalitu!

Problém: Kdo mi teď podepíše dovolenou?

Řešení: Explicitní vyjasnění rolí, zejména liniových. V tomto případě je jednalo o team leadera, který po změně zodpovídal za technický coaching, osobní rozvoj a stanovení a vyhodnocení rozvojových cílů.

Problém: Co vlastně dělá architekt?

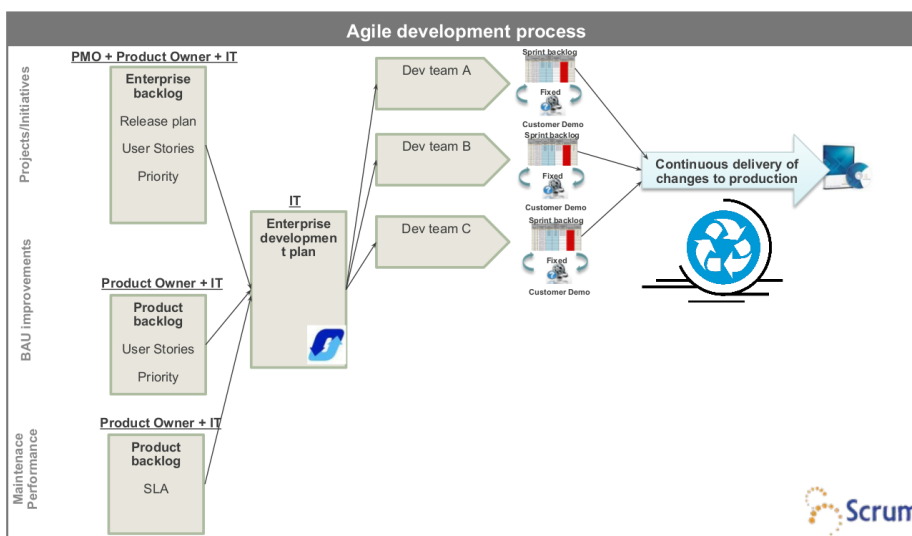
Řešení: Pomáhá navrhovat a oponovat efektivní technické řešení, dělá code review a podporu technickou vizi.

Koordinace mezi týmy

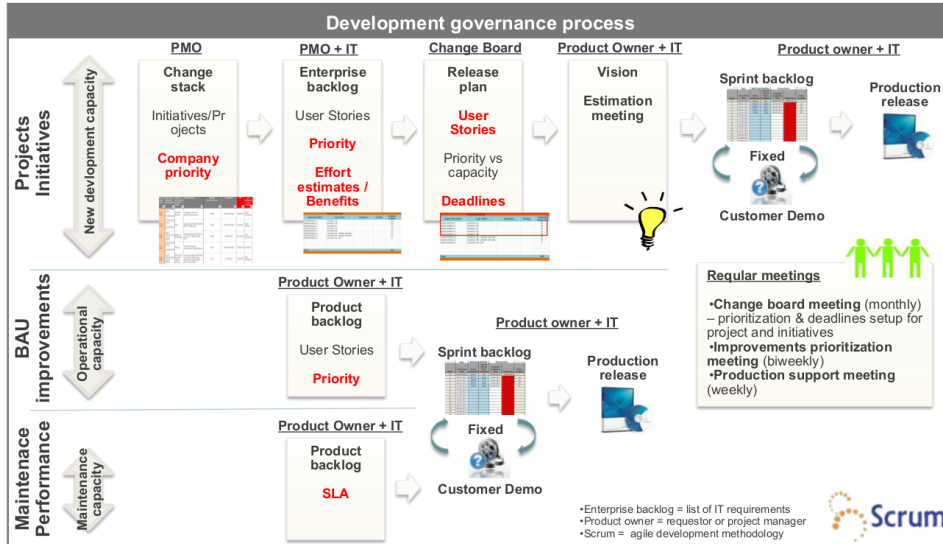
Scrum eventy a artefakty byly empiricky v průběhu transformace rozšířeny o následující:

- Dva mezi-týmové meetingy týdně zaměřené na plnění SLA a produkční podporu
- Produkční podpora řízena Kanbanem
- Jeden mezi-týmový meeting za sprint zaměřen na nový vývoj, takový [LeSS Planning I.](#)
- Měsíční celofiremní prioritizace se [společným backlogem](#)
- Jednotný release plán komunikovaný celofiremně
- Plánování na firemní úrovni v man-days, projekty s variabilním “scopem”
- Vzájemné týmové návštěvy na Daily Scrumu pro řešení možných kolizí nebo závislostí
- Explicitně určená kapacita týmu na: produkční podporu, malé změny a projekty

Obrázek č. 1 - jednotný backlog



Obrázek č.2 - Prioritizace



Hlavní přínosy

Hlavními přínosy zavedení Agile & Scrumu byly vyhodnoceny následující fakta:

- Vyšší spokojenost businessu (podle měření dotazníkem)
- Spokojený tým hrdý na své výsledky
- Done = Done
- Zvýšená kvalita (cca o 50% méně produkčních chyb)
- Time to market zásadně snížen (zrychlení o více než 50%, tj. z více než 6 měsíců na méně než 3)
- Pravidelné 14 denní release
- Vizibilita a transparentnost procesu vývoje pro celou společnost
- Rozšíření znalostí členů týmu -> vyšší flexibilita

Závěr

Už z výše zmíněných řádků plyne, že popisovaná transformace byla úspěšná a splnila očekávání. Právě práce s motivací a očekáváními jednotlivců je jedna z klíčových složek úspěšné transformace. V Directu byla velká vůle a vize dosáhnout změny na pojišťovacím trhu z čehož vyplývala i motivace dělat věci správně, což znamená v tomto kontextu použití Scrumu a Agilních metod.

Dále se také jednoznačně ukázalo, že externí podpora Agilního coache významně zjednoduší a zrychlí zavedení Agilních metod. Je to hlavně zkušenost napříč odvětvími a společnostmi a praktiky, které jsou napsány 'mezi řádky' knih a článků o Agile & Scrumu.



Transformace nejen zlepšila pracovní prostředí a motivovala zaměstnance, ale měla i pozitivní ekonomický dopad na společnost. Zrychlení dodávek, snížená chybovost znamenala uspoření provozních finančních nákladů. Musíme zmínit i rychlejší odezva na požadavky businessu, které pomáhaly nabídce pojišťovny dynamicky měnit a optimalizovat na rychle se měnícím velmi konkurenčním trhu.

Zmíněná případová studie je aplikovatelná mimo pojišťovnictví i na bankovní a jiné fintech společnosti včetně korporací středních a větších velikostí.



Autor:
Pavel Teichman

Agile Coach & Certified Scrum Professional® at sochova.cz