



ارزیابی مقایسه‌ای وضعیت مشاوره فناوری اطلاعات در گفت و گو با رضا کریمی

بازار کوچک، بازیگر بزرگ پرورش نمی‌دهد

اشاره

سنجش تاثیر فناوری بر کسب و کار، یکی از نخستین گام‌هایی است که برای به کارگیری فناوری جدید در هر صنعت و بنگاهی، باید انجام شود. این مساله یکی از نقاط ضعف قابل‌ذکر است که در نظام‌های پرداخت ایران وجود دارد و دلیل آن هم عدم توجه به مباحث مشاوره و مدیریت است که می‌توان آنها را در ردیف مغزافزار طبقه‌بندی کرد. مثال بارز این عدم توجه و سنجش، هزینه‌های نسبتاً سنگینی است که در حوزه سخت‌افزار و نرم‌افزار در بخش بانکی و صنعت پرداخت انجام شده، اما غیر از سهولت در کار مردم، چندان تاثیری در بهره‌وری، کاهش هزینه‌های عملیاتی و شعب بانک‌ها یا افزایش سطح دسترسی به تسهیلات و اعتبارات بانکی نداشته است و به‌روال گذشته، معوقات بانکی افزایش یافته، سود بانک‌ها کاهش و تنگنای اعتباری تشدید شده است.

برای اطلاع از وضعیت داخلی کشور در حوزه مشاوره و مدیریت به ویژه در صنعت بانکداری و مقایسه تطبیقی با آنچه در خارج از مرزهای کشور جاری است، پای صحبت‌های رضا کریمی یکی از متخصصان مشاوره فناوری اطلاعات نشستیم که نزدیک به ۳۰ سال سابقه کار حرفه‌ای در حوزه نرم‌افزار و مشاوره فناوری اطلاعات دارد.

کریمی که در حال حاضر مدیرعامل شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان است، در پروژه‌های متعدد معماری سازمانی، تدوین طرح جامع IT و برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات به‌عنوان مدیر پروژه، ناظر و مشاور در شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی مشارکت داشته است که از آن جمله می‌توان به وزارت صنایع و معادن، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، شرکت بیمه ایران، شرکت برق منطقه‌ای تهران، شرکت ملی حفاری ایران، شهرداری اصفهان، سازمان ملی زمین و مسکن و شرکت بیمه دی اشاره کرد.

وی مشارکت در طرح‌های حوزه بانکداری و نظام‌های پرداخت را هم در کارنامه خود دارد که مطالعه جامع صنعت پرداخت از موارد قابل‌ذکر آن است. کریمی عضو انجمن بین‌المللی معماران سازمانی AEA است و علاقه زیادی به معماری فناوری اطلاعات دارد و مقالات متعددی هم در همین زمینه از وی منتشر شده است.

متن این گفت و گو را با هم می‌خوانیم.

“

« همان طور که مستحضری شرکت‌های بزرگی در سطح بین‌المللی وجود دارند که در حوزه مشاوره فعالیت می‌کنند؛ نام‌هایی مثل مکنزی، دیلویت، گارتنر و غیره همه جا بر سر زبان‌ها هستند و عمده تصمیم‌گیری‌های مهم مدیریتی مبتنی بر مطالعات و خدمات مشاوره آنها است. اما به نظر می‌رسد در کشور ما در زمینه خدمات مشاوره مدیریت با یک خلا جدی مواجه هستیم. چقدر این موضوع را درست می‌دانید و دلیل آن را چه در زمینه عدم استفاده از خدمات و چه نبود شرکت‌های قوی مشاوره‌ای در چه می‌دانید؟

« قبل از اینکه به این سؤال شما پاسخ بدهم، بد نیست با نگاهی به آمار و اطلاعات بدانیم وقتی در مورد مشاوره مدیریت IT صحبت می‌کنیم، در مورد بازاری به چه حجم صحبت می‌کنیم. مطابق آمارهای بین‌المللی که در دست داریم، حجم بازار جهانی خدمات مشاوره مدیریت (به‌طور کلی) در حال حاضر چیزی در حدود ۲۵۰ میلیارد دلار است که این بازار همه انواع خدمات مشاوره‌ای از مشاوره استراتژی، مشاوره مالی و ... را دربرمی‌گیرد. حدود ۲۰ درصد از این بازار (یعنی در حدود ۵۰ میلیارد دلار) مربوط به خدمات مشاوره IT است که البته در این تخمین، خدماتی مانند پیاده‌سازی سیستم‌ها (مثل پیاده‌سازی ERP یا نرم‌افزارهای سازمانی که بازار بسیار بزرگی است) یا یکپارچه‌سازی سیستم‌ها (System Integration) محاسبه نشده است. تخمین زده می‌شود با احتساب این نوع خدمات پیاده‌سازی، حجم بازار مشاوره IT به حدود ۱۵۰ میلیارد دلار برسد که البته بیشتر این حجم مربوط به بازار آمریکای شمالی، اروپا و استرالیا است. در مقام مقایسه این رقم، تقریباً معادل ۰/۲ درصد مجموع GDP کشورهای دنیا است. معادل همین نسبت در کشور ما تقریباً برابر می‌شود با چیزی در حدود ۸۰۰ میلیون دلار یا بیش از ۳۰۰۰ میلیارد تومان! عددی که با حجم بازار مشاوره IT در کشور ما خیلی فاصله دارد.

اما اینکه مشکل در کجاست را به نظر من باید در حوزه‌های کاربردی خدمات مشاوره جست‌وجو کرد. همان‌طور که می‌دانید مهم‌ترین انگیزه استفاده از خدمات مشاوره مدیریت به‌طور کلی و مشاوره مدیریت IT به‌طور خاص، افزایش بهره‌وری در صنایع مختلف است. یعنی در شرایط رقابت، بنگاه‌های اقتصادی برای آن‌که بهره‌وری خودشان

« با احتساب خدمات

پیاده‌سازی، حجم بازار

مشاوره IT به حدود ۱۵۰

میلیارد دلار می‌رسد که

البته بیشتر این حجم

مربوط به بازار آمریکای

شمالی، اروپا و استرالیا است.

در مقام مقایسه این رقم،

تقریباً معادل ۰/۲ درصد

مجموع GDP کشورهای

دنیا است. معادل همین

نسبت در کشور ما تقریباً

برابر با چیزی در حدود

۳۰۰۰ میلیارد تومان است.

عددی که با حجم بازار

مشاوره IT در کشور ما

خیلی فاصله دارد

را افزایش بدهند و بتوانند هزینه‌هایشان را کاهش بدهند یا حاشیه سودشان را ارتقاء بدهند، سراغ استفاده از خدمات مشاوره می‌آیند. بعد از افزایش بهره‌وری، موضوعاتی مانند نوآوری در محصولات و خدمات و همین‌طور رعایت و انطباق با قوانین و مقررات (یا به اصطلاح Compliance) در درجات بعدی قرار می‌گیرند. حال باید ببینیم در مورد بهره‌وری وضعیت ما چگونه است؟ می‌دانید که ما سال‌هاست (حداقل از ابتدای اجرای برنامه چهارم توسعه در سال ۸۴) رشد اقتصادی ۸ درصدی را هدف‌گذاری کرده‌ایم که حداقل ۲/۵ درصد آن باید از محل رشد بهره‌وری عوامل تولید باشد. متأسفانه در عمل نه‌تنها این میزان رشد اقتصادی محقق نشده که در سال‌هایی رشد منفی هم داشته‌ایم. در مورد بهره‌وری هم با توجه به شرایط متلاطم اقتصادی در یک دهه گذشته و نوسانات اقتصادی که پیش‌بینی و برنامه‌ریزی را برای فعالان اقتصادی مشکل می‌کرده است، بیشتر بازیگران اقتصادی ترجیح می‌دهند روی سایر عوامل ارزش‌افزا سرمایه‌گذاری کنند و کمتر شاهد این هستیم که یک بنگاه اقتصادی افزایش بهره‌وری را به‌عنوان کلید رشد در برنامه‌های خود قرار بدهد و با جدیت دنبال کند. شرایط غیررقابتی

اقتصاد و سلطه بخش دولتی و شبه‌دولتی بر اقتصاد هم این وضعیت را تشدید کرده است. حال در شرایطی که مهم‌ترین انگیزه استفاده از خدمات مشاوره، یعنی افزایش بهره‌وری، غایب باشد و سایر انگیزه‌ها مانند نوآوری یا انطباق با قوانین هم به‌دلیل شرایط غیررقابتی یا راهبری ضعیف، تضعیف شده باشند، نباید انتظار داشت که میزان استفاده سازمان‌های ما از خدمات مشاوره مدیریت (و مشاوره IT به‌طور اخص) به نرم‌های جهانی نزدیک شود.

من برای تبیین علت کوچک ماندن بازار خدمات مشاوره در کشور، تحلیل‌هایی که علت اصلی را در سمت عرضه می‌دانند (مثلاً نبود یا ضعف شرکت‌های مشاوره قوی)، چندان قبول ندارم. در سایر بخش‌های اقتصادی هم شما ملاحظه می‌کنید اگر تقاضای قوی و موثر وجود داشته باشد، مصرف‌کنندگان نیاز خود را به‌ترتیب ممکن و از هر جا که عرضه وجود داشته باشد حتی از خارج کشور، تامین خواهند کرد. مثلاً توجه کنید که بخش عمده‌ای از صنایع پائین‌دستی نفت و گاز ما که اتفاقاً در چند سال گذشته نقش مهمی در رشد اقتصادی ما بازی کرده‌اند، تا حد زیادی وابسته به واردات تکنولوژی از شرکت‌های صاحب تکنولوژی در کشورهای پیشرفته هستند و حتی در بدترین شرایطی که از نظر مبادلات بین‌المللی داشته‌ایم، این جریان واردات تکنولوژی قطع نشده است، چون تقاضای واقعی و موثر وجود داشته است. در مورد خدمات مدیریت هم معتقدم اگر این تقاضای واقعی و موثر در بازار ایجاد شود، مصرف‌کننده نهایتاً طرف عرضه را خواهد یافت و شرکت‌های مشاوره داخلی هم در نهایت رشد خواهند کرد. پس علت اصلی، نبود تقاضای موثر در بازار خدمات مشاوره مدیریت است که آن هم علتش، نبود انگیزه کافی برای افزایش بهره‌وری، نوآوری و رقابت و انطباق با قوانین بوده است. البته این شرایطی است که تاکنون وجود داشته و من خیلی امیدوارم که در حال تغییر باشد، همان‌طور که الان هم نشانه‌هایی از این تغییر دیده می‌شود.

« به عبارت دیگر، شما ضعف شرکت‌های مشاوره‌ای داخلی را قبول ندارید؟

« شرکت‌های مشاوره‌ای ما یقیناً در مقایسه با بهترین شرکت‌های مشاوره‌ای بین‌المللی ضعف دارند، چون بازار مشاوره ما بازار کوچکی است و بازار کوچک، بازیگران بزرگ

پرورش نمی‌دهد. منظور من انکار این ضعف نبود. منظور من این است که کوچک بودن بازار علت ضعف مشاوران ایرانی است نه معلول آن. از طرف دیگر، این ضعف به‌طور عمومی نباید به این معنی تفسیر شود که «هر» مشاور داخلی از «هر» مشاور خارجی ضعیف‌تر است. با شناختی که من از بازار و فعالان مشاوره مدیریت به‌ویژه در حوزه IT دارم، معتقدم برخی از خدمات مشاوره در کشور ما از استانداردهای جهانی چندان فاصله ندارند.

زمینه‌های خدمات مشاوره مدیریت IT

خدمات مشاوره مدیریت در حوزه فناوری اطلاعات، در چه زمینه‌هایی ضروری و مهم‌تر است؟

به‌طور کلی هدف از خدمات مشاوره مدیریت IT، کمک کردن به سازمان‌ها و نگاه‌های اقتصادی برای استخدام و بهره‌گیری حداکثری از فناوری اطلاعات برای دستیابی به اهداف کسب‌وکاری و کاهش ریسک‌هایشان است. تقسیم‌بندی‌های مختلفی از این خدمات شده است. مثلاً مشاوره استراتژی IT که به‌نوعی امتداد خدمات مشاوره استراتژی به‌طور کلی است یا مشاوره معماری که حلقه واسط استراتژی و عملیات محسوب می‌شود. مشاوره امنیت که در چندسال گذشته اهمیتش به‌صورت روزافزون در حال افزایش است. مشاوره پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و حاکمیتی فناوری اطلاعات هم امروزه بخش مورد توجهی است.

یک روند با اهمیت دیگر در این زمینه، تحول دیجیتال (Digital Transformation) است که منظور از آن به‌کارگیری فناوری‌های نوپه‌وری مانند موبایل، شبکه‌های اجتماعی، داده‌های بزرگ و رایانش ابری در سه زمینه تغییر مدل‌های کسب‌وکار، بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و بهبود و دگرگونی تجربه مشتری است. تحول دیجیتال در واقع مرزهای مشاوره کسب‌وکار و مشاوره IT را مخدوش کرده و بازار وسیعی را برای مشاوران مدیریت باز کرده که در آن تیم‌های مشترکی از مشاوران استراتژی و طراحی کسب‌وکار، مشاوران بازاریابی و تبلیغات، مشاوران IT و سایر مشاوران باید به‌صورت مشترک برای ارائه راه‌کار به سازمان‌ها کار کنند. در واقع تحول دیجیتال علاوه بر سازمان‌ها، چالش‌های زیادی هم جلوی مشاوران مدیریت قرار داده است.

مقایسه بانک‌ها

ضرورت و اهمیت مشاوره مدیریت IT در سازمان‌های مالی مثل بانک‌ها و بیمه‌ها چیست؟ اگر یک مقایسه ساده داشته باشیم چقدر بانک‌های داخلی در این زمینه با هم‌تایان بین‌المللی خود قابل مقایسه‌اند؟

در شرایطی که مهم‌ترین

انگیزه استفاده از خدمات

مشاوره، یعنی افزایش

بهره‌وری، غایب باشد و سایر

انگیزه‌ها مانند نوآوری یا

انطباق با قوانین هم به‌دلیل

شرایط غیررقابتی یا راهبردی

ضعیف، تضعیف شده باشند،

نباید انتظار داشت که میزان

استفاده سازمان‌های ما از

خدمات مشاوره مدیریت و

مشاوره IT به‌طور خاص به

نرم‌های جهانی نزدیک شود

باز هم ترجیح می‌دهم جواب به سؤال شما را با ذکر آماري که در این زمینه وجود دارد، شروع کنم. ببینید یکی از شاخص‌ها و سنجه‌های مهم در اقتصاد IT میزان هزینه‌کرد در IT نسبت به کل درآمد سازمان است. این سنجه به‌عنوان یک شاخص کلیدی برای میزان اهمیت IT در صنایع مختلف به‌کار می‌رود و سال‌هاست که اندازه‌گیری و به‌صورت سالانه گزارش می‌شود. به‌صورت سنتی، بانک‌ها و صنایع خدمات مالی وابسته با بانک‌ها، بالاترین نرخ نسبت هزینه‌کرد IT به میزان درآمد را در بین صنایع دیگر دارند که بسته به تخمین مراجع مختلف بین ۶ تا ۸ درصد بوده است. مثلاً گزارشی برای سال ۲۰۱۲ نسبت ۷/۶ درصد را برآورد کرده است. در همین سال، برآورد گارتنر این بوده که بانک‌ها به‌ازای هر نفر کارمند، حدود ۲۴۰۰ دلار برای IT سرمایه‌گذاری یا هزینه می‌کنند. نسبت هزینه IT به کل هزینه‌های عملیاتی هم در بانک‌ها حدود ۱۲/۳ درصد بوده که فقط از صنعت بیمه کمتر است. البته هزینه IT شامل اقلام مختلفی مانند سخت‌افزار، نرم‌افزار، برون‌سپاری خدمات و... می‌شود و کسر کوچکی از آن (در حدود ۷

تا ۸ درصد آن) سهم مشاوره IT است. اما همین درصد کم هم بازار بسیار بزرگی برای خدمات مشاوره IT در صنعت بانکداری ایجاد کرده است. در کشورهای اروپایی، آمریکا، ژاپن و سایر کشورهای پیشرفته، به‌دلیل رقابت شدید در بانکداری، مهم‌ترین انگیزه‌های استفاده از IT نوآوری و تطابق (Compliance) است. موضوعاتی مانند امنیت اطلاعات، مدیریت ریسک، کنترل تقلب و پول‌شویی، حاکمیت IT، بهره‌گیری از نوآوری‌های جدید مثل Big Data یا روش‌های غیرمتمرکز اعتمادبخشی مثل Blockchain همه جزء موضوعات داغ و اولویت‌های بانک‌ها برای استفاده از خدمات مشاوره IT در این کشورهاست. با پیچیده شدن محیط قانونی در صنعت بانکداری و وضع مقررات ملی و بین‌المللی جدید در این حوزه، بخش عمده‌ای از خدمات مشاوره‌ای IT معطوف به موضوع Compliance شده است. به‌عنوان مثال، مقررات جدیدی که اتحادیه اروپا در سال ۲۰۱۶ در زمینه حفاظت از اطلاعات شخصی و مالی در حوزه بانکداری وضع کرد و به GDPR معروف شده، الان به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های بانک‌ها تبدیل شده تا سیستم‌ها و سرویس‌هایشان را با این مقررات منطبق کنند. شرکت PWC تخمین زده که حدود ۹۰ درصد بانک‌های اروپایی و آمریکایی در سال ۲۰۱۷ به‌طور میانگین حدود یک میلیون دلار فقط برای تهیه برنامه‌های آمادگی برای GDPR صرف خواهند کرد.

اینکه بانک‌های داخلی در زمینه استفاده از خدمات مشاوره IT کجای کارند، با توجه به نبود آمار و اطلاعات دقیق در کشور ما در این حوزه، نمی‌شود برآورد دقیقی داشت. اما آنچه به‌عنوان کسی که در جریان تحولات بازار مشاوره IT ایران قرار دارم، می‌توانم بگویم این است که همه یا بیشتر بانک‌های ایران هنوز اسناد و برنامه‌های پایه‌ای شان در حوزه مدیریت و راهبری (حاکمیت) IT را تهیه نکرده‌اند. طرح‌هایی مثل استراتژی IT، طرح معماری سازمانی، نقشه راه استقرار فرآیندهای مدیریت و راهبری و مانند آن. به‌همین دلیل اقدامات و سرمایه‌گذاری‌های بانک‌های داخلی در حوزه IT بیشتر واکنشی و به اقتضای اولویت‌های روزمره است. مثلاً یک روز به دلیل بحران امنیتی که در یک بانک اتفاق می‌افتد، موضوع امنیت داغ می‌شود و همه به دنبال پیاده‌سازی نظام مدیریت امنیت اطلاعات می‌روند. فردا بحث پول‌شویی و کشف تقلب اولویت پیدا می‌کند و همه دنبال آن می‌روند و به همین ترتیب. نکته مهم این است که

در نبود آن طرح‌های پایه‌ای، هر چه بانک‌های ما در این حوزه‌های مختلف بیشتر سرمایه‌گذاری کنند، محیط عملیاتی و مدیریتی آن‌ها در IT پیچیده‌تر و مدیریت آن دشوارتر می‌شود.

ارتقای مشاوره

« برای رفع مشکل فقدان دانش و بینش مشاوره IT در کشور به طور عام و نظام بانکی به طور خاص چه باید کرد؟

« همان طور که عرض کردم، به‌نظم ریشه عدم بلوغ خدمات مشاوره IT در کشور و به‌طور خاص در بخش بانکی و فاصله‌اش تا نرم‌های جهانی، در وضعیت عینی اقتصادی و پارامترهای فضای کسب‌وکار است. تا زمانی که افزایش بهره‌وری، نوآوری و الزام به تطابق با قوانین و مقررات به‌عنوان عوامل عمده موفقیت در این صنعت درنیااید، بعید است این وضعیت فرق کند. ممکن است روند فعلی نظام بانکی و فشاری که برای کاهش سود بانکی به بانک‌ها می‌آید، در صورت تداوم تقاضای موثر برای خدمات مشاوره منجر به افزایش بهره‌وری شود. هم‌چنین اتصال با نظام بانکداری جهانی می‌تواند اثرات مثبتی بر این تقاضا داشته باشد، هم به‌دلیل الزامات همکاری با بازیگران جهانی و هم از طریق یادگیری از شرکا. یک عامل دیگر که می‌تواند به سرعت‌بخشی به این روند کمک کند، هدایت‌گری بانک مرکزی به‌عنوان نهاد مقررات‌گذار در بخش بانکداری است. البته به‌شرطی که اولاً در خود بانک مرکزی این بینش در سطح بالایی ایجاد شود و ثانیاً این هدایت‌گری به صورت غیرمستقیم و اقتناعی باشد، نه صرفاً بخشنامه‌ای و دستوری. به‌عنوان مثال، ایجاد جایزه‌های تعالی در حوزه مدیریت و راهبری فناوری اطلاعات می‌تواند فضای خوبی برای رقابت و ارتقاء بانک‌ها فراهم کند.

« به عنوان کسی که سال‌ها در زمینه مشاوره و معماری IT سابقه تجربی و عملی دارید، اگر بخواهید با مدیران بانک‌ها و کسب و کارهای مالی صحبت کنید که شاید چندان دانش مدیریت و مشاوره IT ندارند، چه نکاتی را به آنها خواهید گفت؟

« نقش فناوری اطلاعات در افزایش بهره‌وری و مدیریت ریسک‌های سازمانی به‌ویژه در بنگاه‌های مالی و بانکی نیازی به استدلال طولانی و پیچیده ندارد. امروزه همه کسب‌وکار بانک‌ها تا حدی با فناوری اطلاعات عجین شده است که تصور حتی یک لحظه تداوم خدمات و فعالیت‌های بانکی بدون استفاده از IT غیرممکن است. درصد بالای

سرمایه‌گذاری و هزینه‌کرد بانک‌ها در فناوری اطلاعات در سطح جهانی هم مؤیدی بر این حقیقت است. البته باید توجه کرد که هرچه میزان سرمایه‌گذاری بانک‌ها در زیرساخت و سرویس‌ها بیشتر می‌شود، پیچیدگی‌های فناوری اطلاعات و ریسک‌ها و آسیب‌پذیری آن‌ها هم به‌تناسب افزایش می‌یابد. از طرفی امروز صحبت از تحول دیجیتال در میان است، یعنی مفهومی که مرز بین کسب‌وکار و IT را برمی‌دارد. برای مقابله با این حجم از پیچیدگی و سرعت تغییرات، بانک‌ها نیاز به طرح‌های پایه‌راهنما دارند که استفاده از خدمات مشاوران آگاه و متخصص می‌تواند دستیابی به آن‌ها را ساده‌تر و سریع‌تر کند.

« همان طور که می‌دانید در حال حاضر در بانک‌ها تمایل به استفاده از مشاوران خارجی وجود دارد. شما این گرایش را چطور ارزیابی

مهم‌ترین انگیزه‌های

استفاده از مشاوره IT

نوآوری و تطابق است.

امنیت اطلاعات، مدیریت

ریسک، کنترل تقلب و

پول‌شویی، حاکمیت IT،

بهره‌گیری از نوآوری‌های

جدید مثل Big Data یا

روش‌های غیرمتمرکز

اعتمادبخشی مثل

BlockChain همه

جزء موضوعات داغ و

اولویت‌های بانک‌ها برای

استفاده از خدمات مشاوره

IT در این کشورهاست

می‌کنید و چه نکاتی در انتخاب مشاور خارجی باید مدنظر قرار گیرد؟

« به در شرایط جدید کشور و همزمان با افزایش تعاملات بین‌المللی، در اکثر سازمان‌ها و به‌ویژه در بخش بانکی این تمایل به‌وضوح دیده می‌شود که به‌محض شروع به سرمایه‌گذاری روی یک حوزه مدیریتی، مشاوران خارجی در آن حوزه به‌کارگرفته شوند. استفاده از مشاوران خارجی به شرطی که مشاوران درجه اول و کارآموز باشند، خوب است و ممکن است مسیر بانک‌ها را برای توسعه قابلیت‌های‌شان سرعت بدهد، اما باید توجه کرد

که اولاً انتخاب مشاوره به صرف خارجی بودن و بدون اطمینان از داشتن دانش و تجربه کافی، تصمیم عاقلانه‌ای نیست و اگر مشاوره که انتخاب می‌شود بنیاداً با سعی و خطا و با تجربه‌اندوزی در سازمان‌های ما ارتقاء یابد، شاید انتخاب مشاور داخلی بر آن ارجح باشد. ثانیاً تجربه نشان داده است حتی مشاوران خارجی کارآموده هم در شناخت شرایط کسب‌وکار و فرهنگ سازمانی سازمان‌های ما نیاز به دوره‌های طولانی از شناخت و هم‌زیستی با سازمان‌های کارفرمایی ما دارند. مسأله‌ای که اگر تجربه کار قبلی با سازمان‌های ایرانی نداشته باشند، روز اول شاید برای خودشان هم روشن نباشد. بنابراین به‌نظر من بهترین راه‌حل برای بانک‌های ایرانی که می‌خواهند از خدمات این مشاوران استفاده کنند، ترکیبی از مشاوران کارآموده داخلی و خارجی، با تمرکز بر ایجاد و ارتقاء سطح بلوغ قابلیت‌های داخلی‌شان است.

آموزش روش به کارگیری

« چنانچه صحبت خاصی غیر از موارد مطرح شده دارید، مطرح فرمایید؟

« به‌نظم همان‌طور که ترغیب مدیران بانکی به استفاده از خدمات مشاوره مدیریت IT مهم است، به‌همان میزان هم اهمیت دارد روش استفاده از این خدمات را به آن‌ها آموزش داد. مهم‌ترین نکته در این مورد این است که مدیران ما آگاه باشند هیچ خدمت مشاوره‌ای به خودی خود و بدون آمادگی درونی سازمانی نمی‌تواند مؤثر باشد یا حداقل اثربخشی بلندمدت داشته باشد. بنابراین اولین هدف مدیران بانکی باید ایجاد و تقویت و ارتقاء قابلیت‌های مدیریت و راهبری در داخل سازمان‌هایشان باشد. از خدمات مشاوران بیرونی می‌توان برای تسریع و تسهیل این فرآیند استفاده کرد. به‌عنوان مثال، در حوزه‌ای که تخصص اصلی بنده است، یعنی معماری سازمانی، ممکن است اولین تصمیم یک سازمانی که تازه به اهمیت این موضوع پی برده، انتخاب و به‌کارگیری یک شرکت مشاوره‌ای شایسته برای تدوین طرح معماری سازمانی باشد. اما اگر این سرمایه‌گذاری با حرکت همزمان برای ایجاد و توسعه و تقویت یک قابلیت مدیریت و راهبری معماری سازمانی، یعنی آنچه به آن EA Governance Capability می‌گویند همراه نباشد، تقریباً با قاطعیت می‌توان گفت که مثمر نخواهد بود. بنابر این توجه به این قابلیت‌های داخلی و داشتن نقشه‌راه مشخص برای ایجاد و تقویت آن‌ها اهمیت زیادی دارد.