

ادغام واحد های مستقل و جداگانه فناوری اطلاعات در بنگاهها و یا سازمان های بزرگ یکی از چالش های اصلی فراروی این سازمان ها و بنگاه هاست. در این مسیر فرآیند ادغام به گونه ای باید انجام شود تا علاوه بر استفاده از حداکثر ظرفیت و تواناییهای موجود مشکلی در اجرای وظایف و مأموریت های دو بخش ایجاد نشود. مدیر ارشد فناوری اطلاعات بانک اعتباری سوئیس تجربیات خود را در این زمینه تشریح کرده است.

صندلی ویژه برای مدیر IT در هیئت مدیره

گفت و گو با مدیر ارشد اطلاعاتی بانک اعتباری سوئیس (کردیت سوئیس)

منبع: The Mckinsey Quarterly
مترجم: مهدی چایچی

سرمایه گذاری، و مدیریت دارایی سه بخشی است که حوزه IT آنها باید با یکدیگر ادغام شوند. انگیزه ادغام این سه بخش در یکدیگر از آنجا به وجود آمد که بانک متوجه شد ارزش افزوده ناشی از خدمات با کیفیت بالا به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین هیئت مدیره به این نتیجه رسید که موضوع کاهش

اطلاعاتی شرکت، از طریق فرصت هایی که بخش آی تی فراهم می سازد به شکل گیری راهبرد کلی بانک کمک می کند. او در این مسیر با مشکلات فراوانی روبه رو است از جمله، مشکلات ادغام سه واحد مستقل IT و هماهنگ کردن آنها با اهداف تجاری جداگانه این بخش ها. بانکداری بانکداری

«تام سان زون» مدیر ارشد اطلاعاتی بانک اعتباری سوئیس می گوید: دلیل به کار گیری وی در این بانک توجه فوق العاده اش به موضوع فناوری است و در واقع اشغال یکی از صندلی های هیئت مدیره توسط وی نشان دهنده اهمیت است که بانک اعتباری سوئیس برای فناوری قائل است. او به عنوان مدیر ارشد



مک کنزی: چه چالش‌ها و فرصت‌هایی در بانک اعتباری سوئیس وجود داشت که شما را جذب خود کرد؟

تام سان زون: بسیاری از مدیران ارشد اجرایی همواره از اهمیت فناوری و نقش آن در آینده شرکت حرف می‌زنند. ولی در عمل فناوری اطلاعات را در اولویت لازم قرار نمی‌دهند. به نظر من وقتی برای چیزی اهمیت قائل هستید، باید نظارت و دقت بیشتری بر آن داشته باشید. همواره معتقد بوده‌ام که اگر شرکت‌ها واقعا بخواهند فناوری محور عمل کنند، باید یک کرسی در هیات‌مدیره برای مدیران IT اختصاص دهند. پیشنهاد «اوسوالد گرویل»، مدیر ارشد اجرایی بانک اعتباری سوئیس مینی بر این که مستقیما به او گزارش بدهم، عضو هیئت‌مدیره باشم، و واقعا عضو تیمی باشم که بانک را اداره می‌کند، برایم بسیار جذاب بود. یکی دیگر از جنبه‌های منحصر به فرد این کار آن است که کل بانک به گونه‌ای طراحی شده است که سازمان فناوری به مدیر ارشد اجرایی گزارش دهد. خیلی وقت‌ها دیده می‌شود که بخش‌های مربوط

به توسعه تجاری و گاهی اوقات حتی گروه‌های زیربنایی مستقیما به واحدهای تجاری گزارش می‌دهند. یا در برخی شرکت‌ها گروه‌های توسعه‌ای وجود دارد که به واحدهای کوچک‌تر و گروه‌های زیربنایی که زیر نظر مدیر ارشد اطلاعاتی کار می‌کنند، گزارش می‌دهند. به نظر من وقتی کل سازمان زیر یک چتر واحد باشد کارهای بیشتری می‌توان انجام داد.

مک کنزی: با توجه به شهرت و اعتبار بالای بانک، وظایف خود را در راهبردهای کلی بانک چگونه می‌بینید؟

تام سان زون: وقتی در حدود یک سال پیش وارد بانک اعتباری سوئیس شدم، مدیریت شرکت طرحی را برای ادغام در نظر گرفته بود که عنوان آن «یک بانک»

هزینه‌ها از طریق افزایش حجم تولید در بخش‌های کم‌هزینه توجه کافی نشده است.

تام سان زون می‌گوید: ادغام این واحدهای IT شبیه ادغام شرکت‌های مستقل است. این کار مستلزم پیدا کردن بهترین استعدادها و مناسب‌ترین فرایندهای ادغام است. استعدادها و روش‌هایی که ممکن است در تمامی بخش‌های شرکت پراکنده باشند و در این رهگذر باید تمام آنها را جمع‌آوری کرده و هیچ‌یک را نباید نادیده گرفت.

تام سان زون توضیح می‌دهد که چگونه اختیارات گسترده‌اش به او کمک می‌کند تا بخش IT را با راهبردهای تجاری بانک هماهنگ کند.

«برد براون» و «الن وینبرگ» از مؤسسه مک کنزی (McKinsey) در گفت‌وگو با تام سان زون، اصول رهبری، چالش‌های مربوط به ادغام محیط‌های مختلف IT و نقش در حال تحول مدیران ارشد اطلاعاتی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

اهداف ما برای تبدیل شدن به برترین سازمان در زمینه فناوری اطلاعات بر سه اصل ادغام، ارتقا و نوآوری استوار است.

بود. بر اساس این طرح قرار بود سه بخش از فعالیت‌های اصلی کردیت سوئیس یعنی «بانکداری خصوصی، بانکداری سرمایه‌گذاری و مدیریت دارائی در هم ادغام شده و به سازمانی واحد تبدیل شود. این سه سازمان به طور مستقل اداره می‌شدند و سطح همکاری آنها با یکدیگر بسیار ناچیز بود. در نتیجه گروه‌های فناوری آنها نیز همکاری کمی با یکدیگر داشتند.

طبیعی است که وقتی سه سازمان مختلف کنار هم قرار بگیرند، مشکلاتی پیش خواهد آمد. بعضی از این مشکلات را می‌توان خیلی زود برطرف کرد و بعضی دیگر مثل ترکیب سیستم‌های مختلف کار پرمشغله‌تری است که اجرای آن بیشتر طول می‌کشد. وظیفه من ادغام این سازمان‌ها و ارتقا عملکرد شرکت از طریق فناوری‌های نوین

است، به نحوی که افزایش همکاری هم در حوزه خدمات مشتریان مهم و هم مشتریان معمولی بانک، منجر به افزایش بازدهی در تمام مجموعه بانک شود. برای مثال، می‌توان یک مشتری بانکداری - سرمایه‌گذاری که به تازگی و از طریق خرید سهام اولین عرضه عمومی به ثروت قابل توجهی رسیده است را به یکی از بانکداران خصوصی خود معرفی کنیم. به علاوه، ما می‌توانیم از طریق اتحاد سازمان‌ها و از بین بردن اصطکاک بین سیستم‌ها و سازمان، فرصت‌های پس‌انداز و تولید را بهتر تشخیص دهیم.

مک کنزی: شما برای هماهنگ کردن راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد تجاری چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

تام سان زون: هریک از سه بخشی که نام بردم برای تبدیل شدن به یک بازیگر مهم در عرصه صنعت بانکداری در سه سال آینده به راهبردهای خاص خود نیاز دارد. ما امکانات و فناوری‌هایی در اختیار

فناوری اطلاعات وسیله پیشرفت یک شرکت است در نتیجه نقش مدیران ارشد اطلاعاتی، هرگز تا این اندازه مهم نبوده است

داریم که دستیابی به این راهبردها به بانک کمک می‌کند. من برای نشان دادن راهبرد IT و اهدافمان و این که چگونه فناوری و راهبردهای تجاری کاملاً همسو هستند از نموداری هرمی استفاده می‌کنم. در راس هرم هدف بلندپروازانه کردیت سوئیس مبنی بر تبدیل شدن به بانک پیشرو در جهان قرار دارد. ردیف پایین‌تر، تبدیل شدن به بهترین سازمان IT و ایجاد مزیت‌های رقابتی برای مشتریان است. اهدافمان در زمینه IT خود بر سه اصل

استوار است: ادغام (Integration)، بهبود (Improvement) نوآوری (Innovation) - ما این راهبرد را «سه آی» نامیده‌ایم. زیرا هر سه این کلمات با آی (I) شروع می‌شوند. روند کار بدین نحو است که در ابتدا، ما یک راهبرد وسیع حول محور اساسی ادغام داریم. این کار بسیار مشکلی است و هر سازمانی قادر به انجام چنین کاری نیست. ولی با کمی صبر و پشتکار می‌توان این کار را به سرعت انجام داد. اگر افراد با هم همکاری داشته باشند. این فرایند زیاد طول نمی‌کشد. مرحله دوم بهبود است. در این مرحله با تمام اقدامات و ابتکار عمل‌هایی که در شرکت و به منظور افزایش درآمد مربوط است سروکار داریم. بنابراین اقدامات زیادی در حوزه فناوری و برای افزایش سودبخشی و منافع، و بهبود فرایندها صورت می‌گیرد. به طور کلی این پروژه‌ها زمان بیشتری می‌برند تا مزیت نسبی خود را نشان دهند. مرحله بعدی و یا مرحله سوم، نوآوری است. به موازات اقداماتی که در جهت پیشرفت و ترقی تجاری بانک صورت می‌گیرد، ابتکارات ما برای ایجاد تغییرات اساسی در روش اداره تجاری و افزایش بهره‌وری نیز می‌تواند بازدهی بیشتری به همراه داشته باشد. از آن‌جا که فناوری برای فرایندها و خدمات حکم توان‌بخشی را دارد. پس، در اینجا هم نقش کلیدی را بازی می‌کند. اگر بتوانیم در تحویل محصولات و خدمات IT به مشتری‌های داخلی شرکت، مزیت نسبی به وجود بیاوریم، آن وقت است که می‌توانیم ادعا کنیم کار خود را به نحو احسن انجام داده‌ایم. از اینجا به بعد به عهده خود آنها است که بروند و داد و ستد کنند و محصولات خود را به فروش برسانند. این نحوه مشارکت ما با مشتریان است.

مک کنزی: شما برای رسیدن به این اهداف چگونه فناوری اطلاعات را سازماندهی کرده‌اید؟

تام سان زون: من چهار ماه اول را

تام سان زون
متولد اگوست ۱۹۶۰
متاهل: صاحب دو فرزند
تحصیلات:
فارغ التحصیل رشته علوم کامپیوتر از دانشکده هفتسرا نیویورک در سال ۱۹۸۲
سوابق کاری:
کردیت سوئیس
(۲۰۰۵ تا کنون) مدیر ارشد اطلاعاتی، عضو هیئت مدیره سیتی گروپ (ادغام شده با Travelers در سال ۱۹۸۸) مدیر ارشد اطلاعاتی، بانک سرمایه‌گذاری، مشتری خصوصی، شرکت خدمات معاملات جهانی (۱۹۹۸-۲۰۰۴)

صرف آشنا شدن با سازمان کردم - تا بفهمم نقاط ضعف و قوت آن چیست - و سپس به طراحی راهبرد پرداختم. یکی از مواردی که از ابتدا به آن توجه داشتم این بود که مطمئن شدم بین بخش IT و کل مجموعه بانک ارتباط نزدیکی برقرار است. همان‌طور که خود من عضو هیئت‌مدیره هستم و به مدیر ارشد اجرایی گزارش می‌دهم، ترتیبی دادم که مدیر ارشد اطلاعاتی هر بخش نیز عضو گروه مدیریتی سازمان مربوطه خود باشد. بنابراین رئیس دپارتمان IT بانک خصوصی* و مدیر ارشد اجرایی آن هر دو عضو هیئت‌مدیره هستند و این موضوع در مورد دو سازمان دیگر، یعنی بانک سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی نیز صادق است. البته کارکردهای ویژه‌ای در حوزه IT وجود دارد که برای افزایش کارایی و تولید لازم است در سراسر سازمان این کارکردها عملی شوند. برای مثال، زیرساخت یکی از حوزه‌هایی است که تمام مجموعه یک سازمان یا شرکت را شامل می‌شود اما در نحوه اجرای پروژه‌های زیرساختی باید نیازهای خاص هر بخش را نیز مدنظر قرار

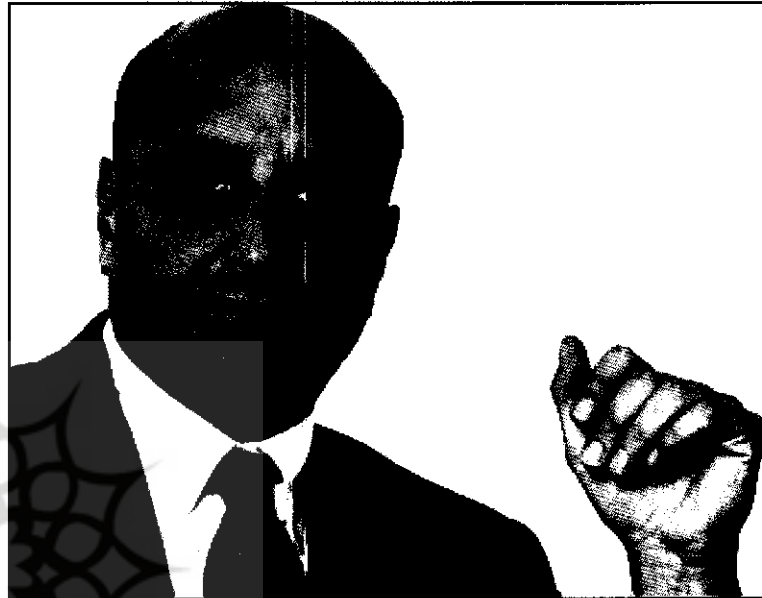
سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر و شرکت‌های نوظهور در حوزه فناوری دارد. گروه تحقیق و توسعه مدام در حال ارزیابی فناوری‌های جدید است تا ببیند چه چیزی به نظر مفید می‌آید و چگونه می‌تواند در ۲۴ ماه آینده به شرکت ما کمک کند. ما یک فرایند قیفی داریم که بر اساس آن فناوری‌های جدید را مورد نظر قرار داده و به طور آزمایشی مورد استفاده قرار می‌دهیم. اگر فناوری‌های جدید پس از ارزیابی سختگیرانه‌ای که از آنها به عمل می‌آید مورد تایید بودند، آنها را به کار می‌گیریم. و صnalبتنه، این کار همواره به میزان استعداد و تعهد افراد شرکت بستگی دارد، به همین خاطر است که ما افراد تازه‌نفس را استخدام می‌کنیم. ما افراد لایق را حفظ می‌کنیم تا کارمندان ما همیشه بهترین و مستعدترین باشند-یعنی افرادی که کاملاً متعهداند، فرصت‌های رشد و تعلیم‌شان تامین می‌شود و خلاق و مجرب هستند. در مجموع این افراد یک شرکت‌اند که منشا ابتکار و نوآوری هستند.

مک کنزی: آیا این گروه تحقیق

گروه تحقیق و توسعه (R&D) مدام در حال ارزیابی فناوری‌های جدید است تا ببیند چه چیزی مفید به نظر می‌آید و چگونه می‌تواند به شرکت کمک کند.

و توسعه قادر به انجام پروژه‌هایی که هنوز تجاری نشده‌اند نیز هستند؟

تام سان زون: در واقع گروه R&D تنها در اولین مراحل کار و زمانی که هنوز ما پول و وقت زیادی صرف نکرده‌ایم کار خود را شروع می‌کنند. این گروه روی طرح‌هایی که هنوز موقعیت تجاری ندارد کار می‌کند. باید در نظر داشت که تمرکز گروه تحقیق و توسعه بیشتر بر توسعه است تا



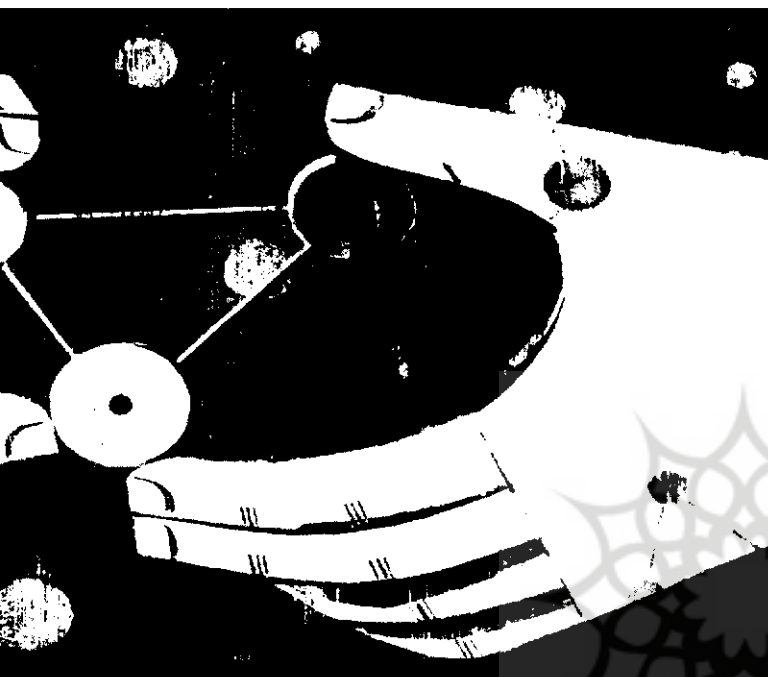
مک کنزی: یکپارچه سازی این سازمان‌ها چه چالش‌هایی به همراه داشته است؟

تام سان زون: بزرگ‌ترین مشکل در ادغام چند سازمان، اداره افراد آنهاست. در رابطه با مسائل مربوط به تغییر مدیریت، مسائل فرهنگی، یا ارزش‌ها و برخوردهای مختلف، مهم به کارگیری بهترین روش‌ها در سراسر سازمان برای دستیابی به بهترین نتایج است. هر سازمان، فرهنگ خود را دارد، و ما وقت و انرژی زیادی صرف برقرار کردن تعادل درست بین این فرهنگ‌ها کرده‌ایم.

مک کنزی: آیا شما برای وارد کردن فناوری‌های جدید به سازمان، برنامه‌ریزی خاصی دارید؟

تام سان زون: ما یک گروه کوچک تحقیق و توسعه (R&D) داریم که قسمتی از بانک سرمایه‌گذاری را تشکیل می‌دهد و روابط خوبی با جامعه

داد، بنابراین ما در مورد مدیریت زیرساخت ترتیبی داده‌ایم که بسیاری از بازیگران اصلی مجموعه از گزارش دوگانه پیروی کنند به نحوی که هر عملیاتی را که انجام می‌دهند هم به سامانه اجراکننده عملیات و هم به سازمان‌های مربوطه‌شان گزارش دهند. به نظر من گزارش ماتریسی روشی عالی برای اداره سازمان‌های جهانی پیچیده است. در عین حال مدیر ارشد فناوری (CIO) راهبرد فناوری را در سراسر مجموعه، از زیرساخت تا لایه نرم‌افزارهای کاربردی اداره می‌کند. کلید موفقیت در توسعه یک پلت‌فرم، نظارت بر کل مجموعه و اطمینان از همکاری بین آنها است. باید در سازمان ظرفیت و توانایی «مدیریت ریسک» قوی ایجاد کرد، تا بتوان به بالاترین استانداردها از نظر امنیت اطلاعات و تداوم کار شرکت دست یافت. حجم کار ما بسیار بالا است به نحوی که سالانه بیش از ۵۰۰۰ پروژه را انجام می‌دهیم، به همین دلیل همواره باید مراقب ریسک‌هایی که ممکن است کنترل و حذف شوند، باشیم.



تحقیق.

گروه تحقیق و توسعه همچنین بر این موضوع آگاهی کامل دارد که معمولاً، در ابتدا محصولات مالی جدید ابتکاراتی هستند که مزیت نسبی وحاشیه سود خوبی به همراه دارند، ولی فرآورده‌های جدید در طول زمان به کالایی پایه مبدل می‌شوند. از این رو داشتن یک الگوی فناوری انعطاف‌پذیر و مترقی که با چرخه حیات فرآورده‌هایی که به سرعت از ابتکاری بودن، نازگی و حاشیه سود آنها کاسته شده و به کالاهایی قدیمی و با حاشیه سود پایین تبدیل می‌شوند، هماهنگ باشد، بسیار ضروری است.

در شرکت ما، بسیاری از این محصولات مالی پایه به چارچوب‌های معاملاتی خاص خود نیاز دارند که حجم معاملات در آنها اصلاً مطرح نیست. در واقع بر اساس این چارچوب‌ها شما می‌توانید معاملات با حجم بسیار بالا را با حاشیه‌های سود بسیار کم اداره کنید. یکی از وظایف گروه تحقیق و توسعه به وجود آوردن چارچوب‌هایی است که قابلیت ارتقا داشته باشند و هر چه حجم بالا می‌رود هزینه اضافی کمتری به همراه داشته باشند.

حیات محصولات، گزارش شاخص‌های اصلی عملکرد (KPI) و این قبیل موارد بسیار خوب عمل می‌کند و حالا می‌توانیم این فرایندها را در سراسر گروه به کار ببریم. ما به زودی پروژه‌های را شروع خواهیم کرد که بر اساس آن همه افراد در یک چارچوب مشترک قادر خواهند بود در خارج از سوئیس بر روی آن کار کنند. با استفاده از این چارچوب در سراسر سازمان، ۵ میلیون دلار صرفه‌جویی خواهیم کرد. خلاصه این‌که به کاربردن بهترین روش‌ها، کارآمدی ما را افزایش می‌دهد و سطح عملکرد کلی سازمان را بالا می‌برد.

مک کنزی: یکی از عناصر مهم برنامه بهره‌وری شما ایجاد مراکز فرامرزی با کیفیت بالا است. چه انتظاری از این فعالیت‌ها دارید؟

تام سان زون: وقتی من به کردیت سوئیس پیوستم، دریافتم که با به کاربردن نیروی کار جهانی و یک تجدیدنظر اساسی در مدیریت نیروها می‌توانیم به تمام شرکت‌های زیرمجموعه در سراسر بانک کمک کنیم. این امر خیلی پیچیده‌تر از منتقل کردن چند بخش

دارد. چیزی که واقعا ما را به پیش خواهد برد، توانایی ما را در پیش‌بینی قابلیت فناوری‌های جدید، و نیازهای جدید مشتریان و تطبیق خود با آنهاست- این طبیعت کار ماست.

مک کنزی: آیا شما ایده‌ها و فناوری‌هایی که در یک بخش از بانک به وجود می‌آید را در سراسر بانک مورد استفاده قرار می‌دهید؟

تام سان زون: بله. من در ادغام شرکت‌های زیادی شرکت داشته‌ام و این همان کاری است که در حال حاضر در کردیت سوئیس انجام می‌دهیم. ما زیر و بم چارچوب (Platform) چندین کمپانی را مقایسه می‌کنیم و بر اساس آن تصمیم می‌گیریم، یعنی چارچوب‌هایی که عملکرد پایین‌تری دارند به تدریج از دور خارج می‌شوند. با کار کردن روی فناوری جدید فناوری گذشته منسوخ می‌شود. فرایند ادغام شرکت‌های مختلف بی‌شابهت به هم نیست. برای مثال، بانک خصوصی ما در زمینه فرایندهای مدیریتی، توسعه سیستم‌ها، چرخه

اگر شرکت‌ها واقعا بخواهند فناوری محور عمل کنند، باید یک کرسی در هیات مدیره برای مدیران IT اختصاص دهند

مک کنزی: آیا مدیریت نوآوری به دلیل داشتن ریسک بیشتر سخت‌تر از بقیه موارد است؟

تام سان زون: بله، بدون شک در ابتکار ریسک بیشتری وجود دارد، ولی معمولاً پادش بزرگ‌تری هم به همراه دارد. ابتکار و نوآوری یک رکن اساسی است که می‌تواند به ما در تبدیل شدن به بانک پیشروی وال استریت (Wall Street) واقعا کمک کند. موفقیت ما در به دست آوردن مزیت نسبی (رقابتی) تا حدود زیادی به نوآوری بستگی

مراکزمان در کارولینای شمالی، سنگاپور و هند بودیم.

مک‌کنزی: به نظر شما چه تحولاتی در نقش مدیریت ارشد اطلاعاتی صورت گرفته است؟

تام سان زون: به نظر من نقش مدیریت ارشد اطلاعاتی از قبل پرچالش‌تر شده است، زیرا اهمیت فناوری اطلاعات، برای تجارت هر روز بیشتر شده و قلمرو آن نیز فراگیرتر می‌شود. امروزه سازوکار تجارت تغییر کرده است و فناوری نقشی حیاتی در آن ایفا می‌کند و بدون آن نمی‌توان دوام آورد. امروزه خدمات IT مستقیماً به مشتری عرضه می‌شوند، در نتیجه موفقیت‌ها یا کمبودها بیشتر به چشم سایر مؤسسات می‌آید و مدیران ارشد اطلاعات بیشتر از گذشته با بازارهای باز و عمومی سروکار دارند. دست‌اندرکاران بخش‌های فناوری باید قابلیت‌شان را به طور چشمگیری گسترش دهند. یک مدیر ارشد اطلاعاتی باید بر تجارت تسلط کامل داشته باشد و بیشتر از حیظه سنتی تخصصی خود در امور رهبری مشارکت

کند. برای مثال، من یک مدیر ارشد اطلاعاتی و همچنین عضو هیئت‌مدیره شرکت هستم و نقش کلیدی در راهبردهای کلی شرکت دارم و در مورد فعالیت‌هایی که سازمان ما وارد آن شده یا از آنها خارج می‌شود تصمیم‌گیری می‌کنم. من عضو راهبردی هیئت‌مدیره هستم. امروزه فناوری اطلاعات وسیله پیشرفت یک شرکت تلقی می‌شود. در نتیجه، نقش یک مدیر ارشد اطلاعاتی هیچ‌وقت تا این اندازه مهم نبوده است. نقش مدیر ارشد اطلاعاتی در ایجاد ارزش بنیادین یک شرکت* اکنون بیش از همیشه است.

پی‌نوشت:

* بانک خصوصی (Bank Private) به بانکی گفته می‌شود که برخلاف بانک‌های خرده‌کار (Retail Bank) به مشتریان خاصی که درآمد بالایی دارند خدمات ارائه می‌کند و معمولاً مشتریان آن افراد ثروتمند و برخوردار از درآمدهای بالاست.

** Fundamental Business Value



به قسمت‌های کم‌هزینه‌تر است. این کار بدین معناست که برای بهبود عملکرد شرکت مجبوریم در سازمان‌دهی خود بازنگری کنیم. آنچه به طور سنتی در خیلی شرکت‌ها دیده می‌شود این است که IT یک برنامه فرامرزی (off-shore) است و معمولاً عملیات یک برنامه دارد و دارایی برنامه‌های دیگر. آنها افراد را پراکنده می‌کنند و در به‌کارگیری نیروی کار، برنامه‌ریزی تجاری درستی ندارند. باید به فرایند تجارت نگاهی کل‌گرایانه داشت و نه نگاهی سنتی و مبتنی بر وظایف. ما نگرشی کل‌نگرانه در پیش گرفته‌ایم و از این‌رو IT و عملیات رایانه‌ای را یکپارچه کرده‌ایم.

هدف ما ایجاد چهار یا پنج مرکز است که بتوانند در سراسر دنیا شرکت را حمایت کنند. ممکن است دو تا از این مراکز در آسیا، یکی در اروپای شرقی، و یکی یا دو تا در آمریکا باشند. یکی از اهداف این برنامه ایجاد رویه پیشرفت مداوم، بازسازی فرایندها، و کارایی بیشتر در هر مرکز است تا به حال ما شاهد اتخاذ سریع برنامه مرکز خدمات عالی خود بودیم که نتیجه آن رضایت‌بخش و چشم‌گیر بوده است. در همین سال اخیر ما شاهد فرصت‌های پیشرفت چشمگیری در

چشم‌انداز و راهبردهای IT

چشم‌انداز مورد نظر کردیت سوئیس

چشم‌انداز و راهبردهای IT

اهداف راهبردی IT

ابتکار عمل‌های راهبردی در حوزه IT

پروژه‌های IT

