

خلاصه‌ای از سخنرانی آقای دکتر حکیم جوادی

آقای دکتر حکیم جوادی در ششمین دوره‌ی صبح فناوری در تاریخ ۱۵ شهریورماه به میزبانی شرکت عصر امین کارآفرین، به بیان تجربیات خود در حوزه‌ی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات پرداختند. اهم موارد مطرح شده در سخنرانی ایشان، در ادامه اشاره می‌گردد.

تجربیات موفق در حوزه فناوری اطلاعات

با توجه به تجربیات بنده در حوزه الکترونیک و مخابرات، با مفهوم نوآوری برای اولین بار در آن حوزه آشنایی پیدا کردم. در آن زمان بحث نوآوری به شکلی که امروزه مورد توجه است، مطرح نبوده است. اولین اتفاقی که برای بنده در آن زمان افتاد، و باعث ایجاد تحولی در نگرش شد، ایجاد اولین صنعت تولید بدون کارخانه در کشور بود. در آن زمان، این مفهوم خیلی جدید بود. معمولاً صنایع در آن موقع، افتخار خود را این می‌دانستند که ماشین آلات خود را داشته باشند. اما در آن زمان مفهومی را شروع کردیم که می‌شود در یک محیط، حتی کاملاً بسته، می‌توان از صنعت‌گران داخلی دعوت کرد که بعضی‌ها بیایند و کارها را انجام دهند. در آن زمان چارچوب خوبی از ارتباط برقرار شد، و شاید ما توانستیم با حداقل ۵۰۰ شرکت مختلف به صورت مشترک کار انجام دهیم و هر بخشی را که می‌توانستیم برون‌سپاری کردیم. این مفهوم در بخش زیادی از وزارت دفاع و مجموعه‌های صنعتی وزارت دفاع گسترش پیدا کرد. در واقع می‌توان گفت، می‌توان با ظرفیت‌هایی که بیرون از مجموعه و سازمان است، کار کرد. باید به این نکته توجه کرد که هر چیزی را که می‌شود بخش خصوصی و به ویژه دوستان صنعتی کار بکنند، برون‌سپاری کنیم.

تجربه بعدی مربوط به وزارت ارتباطات بود که در آنجا می‌بایست زیرساخت‌هایی تهیه می‌شود که می‌توانست پایه و اساس خیلی از کارها باشد. البته هرچه پیش می‌رویم این مفاهیم در ادبیات مدیریت و بحث‌های نوآوری توسعه پیدا کرد و ما هم از این مفاهیم استفاده می‌کردیم، شرکت‌های زیادی را شناسایی می‌کردیم و از آن‌ها حمایت می‌کردیم. البته لازم به ذکر است که امروز مدل‌های حمایت‌جا افتاده‌تر است، چارچوب‌هایی نیز در این زمینه شکل گرفته است و بانک‌ها نیز از این امر حمایت می‌کنند.

نکته بعدی قابل ذکر، این است که اگر ما فکر کنیم سرمایه‌گذار خوب پیدا شود، و ایده خوب هم پیدا شود، عملاً ما موفقیم و می‌توانیم یک صنعت و استارت‌آپ و فین‌تک جدید را شکل دهیم. اما واقعیت این است که سرمایه‌گذار به یک سمت می‌رود و فردی که دارای ایده است به یک مسیر دیگر. در این جا دره‌ی مرگ عمیق‌تر می‌شود. معمولاً سرمایه‌گذار از ریسک فرار می‌کند و صاحب ایده نیز دنبال ریسک کردن است. این دو با هم فاصله دارند و این بردارها با هم هم‌مسو و هم‌جهت نمی‌شوند.

در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری از جنس بانک نیز، معمولاً بانک‌ها از ریسک کردن فراری هستند. اولین چیزی که محاسبه می‌شود این است که ریسک ما چقدر است. شاید می‌بایست یک تعادلی بین ریسک‌پذیری و سودآوری و از طرفی ریسک‌گریزی صورت بگیرد. اینکه چه کسی می‌تواند ریسک را بپذیرد. آیا شرکت‌های بیمه می‌توانند وارد این داستان‌ها بشوند. به همین دلیل است که بسیاری از پروژه‌ها با شکست مواجه می‌شوند.

چیزی که امروز در بازار فین‌تک و استارت‌آپ‌های آن در دنیا مطرح است این است که بیشترین گرایش و کوشش در حوزه پرداخت است. یعنی ما چون هر فعالیتی که انجام می‌دهیم به یک پرداختی ختم می‌شود،

عملاین تک‌ها علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در این حوزه هستند. بنابراین، ما سعی کردیم از تعدادی از این استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌ها حمایت کنیم. از سوی دیگر، در بانک نیز می‌بایست زیرساخت‌هایی را ایجاد کنیم، برای اینکه هر استارت‌آپ فین‌تک که ورود پیدا می‌کند، مواردی را برایش تسهیل‌سازی کنیم.

یکی دیگر از نکته‌هایی که می‌بایست مد نظر داشته باشیم این است که برای پروژه‌های زیرساختی در کشور شاید یک بانک نتواند به تنهایی ورود پیدا کند، بلکه اینجا به یک ورود چندگانه توسط بانک‌ها نیاز است.

به نظر من در حوزه بنگاه‌ها و موسسات مالی، شاید امروزه بیشترین فرصت برای شرکت‌های فین‌تک و استارت‌آپ باشد. یعنی آنقدر که رونق در این حوزه وجود دارد، در بخش‌های دیگر نیست. چرا که بانک‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با سیستم‌های سنتی خود نمی‌توانند خدمات ارائه دهند و هزینه‌ها را پوشش دهند (مخصوصاً بانک‌های بزرگ). بنابراین نیاز دارند تا در کنارشان مجموعه‌های متعددی را داشته باشند، برای اینکه بتوانند بخش زیادی از خدمات را ایجاد کنند. به همین دلیل تمرکزگرایی را به حداقل می‌رسانند. برای همین الان فرصت خوبیست که بتوان پروژه‌هایی را تعریف کرد که استارت‌آپ‌های فین‌تک شکل بگیرند. برای اینکه این پروژه‌ها را انجام دهند. به عنوان مثال برای خدمات غیر حضوری اولین ابزاری که نیاز است، احراز و امضای دیجیتال است. این پروژه‌هاست که همه‌ی بانک‌ها نیاز دارند و همه در رقابت با هم به دنبال این خدمات هستند.

تجربیات شکست در حوزه فناوری اطلاعات

تا اینجا موفقیت‌ها بحث شد. اما شکست‌هایی نیز در اینجا داشته‌ایم. اینطور نیست که بگوییم همه پروژه‌ها با موفقیت شروع شده و ادامه پیدا کرده است. یک تعداد زیادی از این پروژه‌ها نیز شکست خورده‌اند. معمولاً شاید ۱۰٪ از پروژه‌ها نهایتاً موفق می‌شوند. باید ریشه‌یابی کنیم که علت این مسئله چیست؟

بعضی از پروژه‌ها با یک ایده شروع می‌شود و این ایده در ابتدا به نظر بسیار خوب می‌آید. فارغ از اینکه بازار را خوب بتوانند بشناسند. بنابراین، شناخت درست بازار بسیار مهم است. از جمله چالش‌های دیگر سهامداران هستند که شاید در اواسط پروژه کنار بروند، و منابع را وارد نکنند. در واقع، یکی از موضوعاتی که می‌تواند به عنوان آسیب‌شناسی مطرح شود، این است که سهامدار ما تا چه اندازه حاضر است در این موضوع سرمایه‌گذاری کند و در کنار آن اگر پروژه موفق نشود، یک سهامدار خوب باید قبل از خروج جایگزینی برای خود پیدا کند. این موضوع در بسیاری از پروژه‌های کشور ما مطرح است.

یکی دیگر از مباحثی که با آن مواجهیم، طولانی شدن پروژه‌هاست. گاهی فرآیند سرمایه‌گذاری برخی از پروژه‌ها آنقدر طولانی می‌شود که عملاً فرصت از دست می‌رود. مثلاً پروژه‌ای که قرار است ظرف مدت ۹ ماه عملیاتی شود عملاً سه سال طول می‌کشد و میلیاردها تومان هزینه و تلاش فراوانی انجام شده است. بنابراین، باید دقت کنیم که پروژه‌ها برای یک سال یا یک سال و نیم توجیه داشته باشند.

برخی از پروژه‌ها نیز متأسفانه هنگامیکه صاحب ایده می‌خواهد طرحش را مطرح کند، آنقدر آن طرح را بزرگ‌نمایی می‌کند که ممکن است مدینه فاضله‌ای را ترسیم کند که ما را ترغیب به سرمایه‌گذاری کند. پروژه را با تیم بسیار خوب انجام می‌دهند، اما این پروژه بازاری ندارد.

این موارد موضوعاتی هستند که باید به آن اشاره کرد. گاهی اوقات نیز یک تیم نسبتاً خوب، یک ایده و یک موسس خوب می‌تواند منجر به یک پروژه ناموفق شود. در اینجا، اینکه این اکوسیستم چگونه تعریف

شود بسیار مهم است. همیشه باید برای هر پروژه‌ای که شکل می‌گیرد، در ابتدا صاحب ایده در کنار بقیه اکوسیستم خود را تعریف کنند و بازیگران و نقش آن‌ها و سهم خود را به عنوان رهبر این اکوسیستم در نظر بگیرند.