

در روش مهاجرت بانک سپه به شیوه بیگ بنگ چه گذشت؟

بیگ بنگ و مهاجرت سپه



علی رضا نمازی

قائم مقام مدیر طرح استقرار و توسعه بانکداری متمرکز داتین

گارتتر در تعریف سامانه بانکداری متمرکز چنین بیان می کند: «سامانه‌ای که به عنوان هسته مجموعه سامانه‌ها، تراکنش‌های روزمره بانکی را پردازش می کند و اطلاعات حساب‌ها و سایر اقلام مالی آن را به روز می سازد.» مهاجرت به چنین سامانه‌ای برای بانک‌ها، مستقل از اندازه و نوع فعالیت آنها، اجتناب‌ناپذیر است، اما این فعالیت با وجود ضرورت آن، چالش‌های بسیاری به همراه دارد. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، انتخاب نوع مهاجرت است. امروزه اغلب تأمین کنندگان سامانه‌های بانکداری متمرکز، راه‌حل‌های مهاجرت به این سامانه را نیز به مشتریان خود عرضه می کنند. البته به طور معمول، تأمین کنندگان، انواع روش‌های مهاجرت را پشتیبانی کرده و انتخاب روش مهاجرت را بر عهده مشتریان خود می گذارند. هر چند در این انتخاب استراتژیک، نقش همراه و مشاور را برای مشتریان خود ایفا می کنند. نمی توان فرمول و قاعده مشخصی را برای انتخاب روش مهاجرت ارائه کرد. مجموعه‌ای از ویژگی‌های بانک، نظیر اندازه بانک، نوع و سابقه فعالیت، نوع مشتریان، تنوع خدمات، وضعیت داده‌ها و سامانه‌های فعلی در کنار رویکردها و تصمیمات مدیران پروژه در مواردی همچون میزان بودجه تخصیص داده شده، زمان پیش بینی شده برای اجرای پروژه مهاجرت، سطح ریسک پذیری و حداکثر زمان قابل قبول قطعی سرویس در زمان مهاجرت، در انتخاب روش مهاجرت مؤثر هستند.

هر چند دسته‌بندی‌هایی برای انواع روش‌های مهاجرت ذکر شده، اما متداول ترین آنها، تقسیم به دو روش مهاجرت یکباره (بیگ بنگ) و تدریجی است. مهاجرت بیگ بنگ به معنی تغییر یکباره سامانه موجود به سامانه جدید، همراه با انتقال داده‌ها به سامانه جدید است؛ به نحوی که پس از مهاجرت، تمامی خدمات و فعالیت‌های بانک در سامانه جدید انجام شده و فعالیت سامانه‌های قبلی متوقف شود. در مقابل، مهاجرت تدریجی، شامل انتقال تدریجی داده‌ها و خدمات بانک به سامانه جدید است که معمولاً مستلزم آن است که در بازه زمانی مهاجرت، هر دو سامانه جدید و قدیم فعال باشند. در نگاه اول، مهاجرت بیگ بنگ بسیار پرچالش و پریسک ارزیابی می شود، اما مجموعه مزایای متعدد آن سبب شده اقبال به این روش قابل توجه باشد. مهم ترین مزایای مهاجرت بیگ بنگ را می توان به شرح زیر بر شمرد:

- **صرفه جویی در هزینه:** با توجه به زمان کوتاه مهاجرت، صرفه جویی قابل توجهی در هزینه‌ها صورت می گیرد. از سوی دیگر نیاز به توسعه ابزارهای ارتباطی میان سامانه قدیم و جدید وجود نداشته و هزینه‌ای نیز صرف نگهداری همزمان دو سامانه نمی شود.

- **صرفه جویی در زمان:** مهاجرت بیگ بنگ سریع ترین روش مهاجرت بوده و در کوتاه ترین زمان ممکن انجام می شود.

- **طولانی نشدن پروژه:** در مهاجرت بیگ بنگ کل فعالیت مهاجرت به یکباره و در بازه زمانی کوتاه (از چند ساعت تا نهایتاً چند روز) انجام می شود و با توجه

به قطعی و اختلال در خدمات بانک، امکان طولانی شدن آن عملاً وجود ندارد و زمان تعیین شده چندان دستخوش تغییر و تمدید نمی شود.

- **مدیریت بهتر سامانه‌ها پس از مهاجرت:** از آنجا که در این روش چالش‌های ارتباطی میان سامانه‌های جدید و قدیم وجود ندارد، مدیریت یکپارچه سامانه‌های فعال بانک امکان پذیر بوده و در نتیجه، بانک با اختلال و چالش کمتری از این حیث مواجه می شود.

در مقابل، مهاجرت بیگ بنگ با چالش‌هایی همراه است که به برخی از آنها اشاره می شود:

- **ریسک بالای مهاجرت:** هرگونه خطا یا اشکال در فرایند مهاجرت، کل خدمات را در گستره کل بانک با اختلال مواجه می سازد و طولانی شدن پروسه مهاجرت می تواند ریسک پروژه را به شدت افزایش دهد.

- **خطای مهاجرت داده‌ها:** بسته به اینکه داده‌ها از چه تعداد سامانه مبدأ و با چه شرایطی (از نظیر تمیز بودن داده) منتقل شوند، همچنین روش انتخابی انتقال داده‌ها، این امکان وجود دارد که پس از مهاجرت، سامانه با خطای ناشی از داده‌های کثیف یا اشتباه مواجه شود.

- **قطعی اجتناب‌ناپذیر:** هر چند تلاش بسیاری صورت می گیرد تا مهاجرت بیگ بنگ در کوتاه ترین زمان ممکن صورت گیرد، اما با توجه به زمان لازم برای انتقال داده‌ها، قطعاً این زمان صفر نخواهد بود.

- **انطباق همکاران بانک با تغییرات وسیع صورت گرفته:** هر چند تغییرات وسیع در زمان کم، از یک بعد مزیت محسوب می شود، اما از زاویه دید همراهی همکاران با این تغییرات، نقطه ضعف بوده و می تواند سازمان بانک را با چالش مواجه کند.

کاهش ریسک‌های مهاجرت بیگ بنگ

نمی توان هیچ یک از روش‌های مهاجرت به سامانه بانکداری متمرکز را مطلقاً بهترین دانست، بلکه هر بانک باید با توجه به شرایط و ملاحظات خود تصمیم بگیرد که کدام یک از روش‌های مهاجرت را به کار ببندد. هر چند مهاجرت بیگ بنگ مزایای متعددی دارد، اما در انتخاب این روش، باید به چالش‌های آن نیز توجه کرد. برای مدیریت و کاهش ریسک‌های مهاجرت بیگ بنگ به کارگیری رویکردهای زیر توصیه می شود:

- انجام دقیق و برنامه‌ریزی شده گام‌های قبل از مهاجرت به منظور حصول بیشترین اطمینان از آمادگی برای مهاجرت؛

- شناسایی موانع و ریسک‌های پروژه مهاجرت و اتخاذ رویکرد مناسب برای مدیریت آنها؛

- شناخت دقیق داده‌ها و پاک‌سازی‌های مورد نیاز؛

- کاهش حداکثری فعالیت‌های پروژه مهاجرت و انجام فعالیت‌های ممکن، پیش از مهاجرت؛

- برنامه‌ریزی دقیق و با جزئیات پروژه مهاجرت؛

- تدوین و اجرای طرح کنترل کیفیت پس از مهاجرت؛

- تدوین طرح جایگزین (پلن B) یا طرح بازگشت (roll back) به منظور استفاده در موارد پیش بینی نشده؛

- برنامه‌ریزی و اجرای پروژه مدیریت تغییر همکاران (قبل و بعد از مهاجرت). با انجام موارد فوق می توان ریسک‌های پروژه مهاجرت بیگ بنگ را به

رکن اصلی پروژه‌های بیگ بنگ، داده‌ها هستند. این داده‌ها در سامانه‌های سنتی بسته به شرایط و استانداردهای زمان طراحی خود، ساختارمند شده‌اند و بعضاً در طول زمان نیز این ساختار، دستخوش تغییر و تبدیل شده است. حال، این داده‌ها که در گذر زمان، حجم بسیار بلایی یافته‌اند، باید به سامانه‌ای جدید با ساختار و نیازمندی داده‌ای متفاوت منتقل شوند، به نحوی که استمرار خدمات بانک، تضمین شود

حداقل رساند، اما با انتخاب این روش، همیشه باید آمادگی مواجهه با موارد پیش‌بینی نشده و اتخاذ بهترین تصمیم ممکن، در کوتاه‌ترین زمان را داشت. در ادامه این یادداشت به این موضوع می‌پردازیم که وقتی در مهاجرت بانک سپه به روش بیگ‌بنگ رسیدیم، چگونه برای رفع مسائل احتمالی، برنامه‌ریزی کردیم؟

مهاجرت سامانه بانکداری متمرکز بانک سپه؛ چالش‌ها و رویکردهای یک بیگ‌بنگ

بانک سپه را با عنوان قدیمی‌ترین بانک ایرانی می‌شناسیم. این بانک پس از فراز و فرودهای فراوان، در بهمن‌ماه ۱۳۹۶ مناقصه تأمین راهکار جامع بانکداری متمرکز را برگزار کرد و در نهایت با طی تشریفات مناقصه و انتخاب برنده، این پروژه رسماً از فروردین‌ماه ۱۳۹۸ آغاز شد. پروژه‌ای که می‌توان آن را در نوع خود یکی از حساس‌ترین، مهم‌ترین و بزرگ‌ترین پروژه‌های نرم‌افزاری در صنعت بانکی کشور نامید.

در روش مهاجرت بانک سپه به شیوه بیگ‌بنگ قرار بود یک‌شبه بانکی با سابقه نزدیک به یک قرن متحول شود، به گونه‌ای که بانک، سامانه‌های عملیاتی قبلی خود را کنار گذاشته و از روز کاری بعد با مجموعه‌ای از سامانه‌های یکپارچه و به‌روز، فعالیت خود را از سر بگیرد.

اگر بخواهیم فنی‌تر صحبت کنیم، طبق برنامه‌ریزی انجام‌شده، مقرر بود در بازه زمانی کمتر از ۲۴ ساعت، سامانه‌های قبلی بانک غیرفعال شده، داده‌ها به سامانه‌های جدید مهاجرت کنند و سامانه‌های جدید آماده بهره‌برداری شوند. در نتیجه علاوه بر فعالیت‌های معمول پروژه، اقدامات متعددی صورت گرفت تا این منظور حاصل شود. در ادامه فهرستی از مهم‌ترین این اقدامات تشریح می‌شود.

انجام دقیق و برنامه‌ریزی شده گام‌های قبل از مهاجرت

در پروژه بهره‌برداری سامانه جامع بانکی امید، تمامی گام‌های قبل از بهره‌برداری توسط دو تیم کارفرما و مجری، به‌دقت برنامه‌ریزی شد و در جلسات منظم مورد رصد قرار گرفت. در کنار آن، مجموعه‌ای از چک‌لیست‌ها تدوین شدند که تمامی پیش‌نیازهای بهره‌برداری در سطوح مختلف، در آنها دیده شد و توسط افراد مستقل، مورد پیش‌پایش قرار گرفت. این چک‌لیست‌ها به نحوی تدوین شده بود که هر اقدام لازم قبل از بهره‌برداری را اعم از اینکه سمت مجری یا کارفرما باشد - در حوزه‌های گوناگون فنی، زیرساختی، کسب‌وکاری، سیاست‌گذاری، اطلاع‌رسانی و... پوشش می‌داد.

شناسایی موانع و ریسک‌های پروژه مهاجرت و اتخاذ رویکرد مناسب برای مدیریت آنها

طبیعتاً پروژه‌ای با این ابعاد، خالی از ریسک و مانع نیست. هر چند ریسک‌ها و موانع درونی به جای خود حائز اهمیت هستند، اما شناسایی و مدیریت آنها به‌نسبت ساده‌تر است. از سوی دیگر، در این پروژه با مجموعه‌ای از ریسک‌های بیرونی جدید مواجه بودیم که سطح پیچیدگی پروژه را از آنچه بود، فراتر برد. مهم‌ترین آنها بحران جهانی بیماری کووید ۱۹ بود که در مهم‌ترین مقطع پروژه، کشور و جهان را درگیر کرد. اگر صرفاً این موضوع را در کنار الزام به حضور طولانی‌مدت جمعی بیش از ۱۰۰ نفر در کنار هم و فعالیت در کوران مهاجرت و بهره‌برداری قرار دهیم، میزان ریسک آن آشکار می‌شود. تلاش شد با شناسایی دقیق و به‌موقع تمامی این ریسک‌ها و موانع و اتخاذ رویکردهای متناسب با هر یک، آنها را به‌خوبی مدیریت کنیم.

شناخت دقیق داده‌ها و پاک‌سازی‌های مورد نیاز

رکن اصلی پروژه‌های بیگ‌بنگ، داده‌ها هستند. این داده‌ها در سامانه‌های سنتی بسته به شرایط و استانداردهای زمان طراحی خود، ساختارمند شده‌اند و بعضاً در طول زمان نیز این ساختار، دستخوش تغییر و تبدیل شده است. حال، این داده‌ها که در گذر زمان، حجم بسیار بالایی یافته‌اند، باید به سامانه‌ای جدید با ساختار و نیازمندی داده‌ای متفاوت منتقل شوند، به نحوی که استمرار خدمات بانک، تضمین شود. برای این منظور دو زیرپروژه موازی، با هم انجام شد. از بُعد اطلاعات پایه، یک تیم مستقل، جزء به جزء اطلاعات مورد نیاز را دریافت و در یک فعالیت عمده‌تأ انسانی، آنها را پاک‌سازی، تکمیل و به قالب مناسب سامانه جدید تبدیل کرد.

قالب داده‌های عملیاتی نیز در یک فرایند رفت‌وبرگشت و با لحاظ شرایط سامانه‌های مبدأ و مقصد، مورد توافق قرار گرفت. سپس در گام اول، نمونه

داده‌ها دریافت و به سامانه جدید، انتقال داده شد. خروجی این فعالیت، به همراه اطلاعات پایه، در قالب نمونه آزمایشی مهاجرت به رؤیت و تأیید کارفرما رسید و در خصوص نواقص و مشکلات داده‌ها تصمیم‌گیری شد. در گام بعد، تمامی داده‌ها به سامانه جدید مهاجرت داده شد و مجدداً مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت در یک مانور زمان‌بندی‌شده، تمام داده‌ها - این بار در زمان‌بندی مشخص و از قبل برنامه‌ریزی‌شده - از سامانه‌های قبلی دریافت و به سامانه جدید انتقال داده شد.

برنامه‌ریزی دقیق و با جزئیات پروژه مهاجرت

در این پروژه، ابتدا برنامه کلان، تهیه و به تصویب ارکان پروژه رسید. در ادامه، برنامه تفصیلی هر فاز تدوین شد. این برنامه در شروع هر فاز مورد بازنگری قرار می‌گرفت تا متأثر از نتایج و تجربیات فازهای قبلی، به‌روز شود. اما مهم‌ترین بخش برنامه‌ریزی پروژه را شاید بتوان برنامه عملیات مهاجرت و بهره‌برداری دانست؛ برنامه‌ای با جزئیات بسیار زیاد، به نحوی که برای حدود ۲۴ ساعت فعالیت، نزدیک به ۴۰۰ گام تدوین شد و دقت زمان‌بندی گام‌ها در حد ۱۵ دقیقه بود. این برنامه، اطمینان‌پذیری فعالیت مهاجرت بیگ‌بنگ را تا حد زیادی بالا برد.

تدوین و اجرای طرح کنترل کیفیت پس از مهاجرت

در پروژه سامانه جامع بانکی امید، طرح‌های کنترل کیفیت در سه سطح خدمات الکترونیکی ارائه شده به مشتریان، تعاملات با سامانه‌های نهادهای حاکمیتی و سازمان‌های همکار و نیز خدمات شعب تدوین شد و پس از بهره‌برداری، در زمان‌های تعیین‌شده و توسط تیم‌های معین، اجرا و نتایج آن گزارش شد. برنامه مهاجرت به نحوی تنظیم شده بود که اولین روز پس از بهره‌برداری، مصادف با تعطیلی رسمی باشد. در این روز، همکاران منتخب تمامی شعب بانک، سر کار حاضر شده و سناریوی پیش‌بهره‌برداری تدوین شده را اجرا کردند.

تدوین طرح جایگزین یا طرح بازگشت

به‌منظور استفاده در موارد پیش‌بینی نشده، سخت‌ترین مرحله برنامه‌ریزی پروژه، تدوین طرح بازگشت بود. هیچ‌یک از ارکان پروژه قبلاً مایل نبودند به این موضوع فکر کنند. اما داشتن طرح بازگشت برای چنین پروژه‌ای با این ابعاد و اهمیت، یک ضرورت بود. در نتیجه طرح بازگشت نیز تدوین و در جلسات کارشناسی و مدیریتی مورد بررسی و تصویب قرار گرفت. در این طرح، شرایط منجر به بازگشت نیز پیش‌بینی و تدوین شده بود تا همه ابزارهای لازم تصمیم‌سازی در مقطع زمانی حساس مهاجرت، از قبل تأمین شده باشد.

برنامه‌ریزی و اجرای پروژه مدیریت تغییر کاربران سامانه (قبل و بعد از مهاجرت)

هر چند این موضوع به‌عنوان آخرین بند این نوشتار آمده، اما به هیچ‌وجه نمی‌توان آن را کم‌اهمیت انگاشت. موفقیت چنین پروژه‌ای بی‌شک در گرو همکاری مؤثر کاربران سامانه جدید خواهد بود. زمانی که این نکته را نیز در نظر بگیریم که کاربران این سامانه نزدیک به ۱۵ هزار نفر هستند، اهمیت موضوع دوچندان خواهد شد. از ابتدای پروژه و به موازات فعالیت‌های اصلی، طرح تحول سازمانی نیز پیش‌بینی شد. آموزش سامانه‌ها یکی از گام‌های اصلی پروژه در نظر گرفته شده بود، اما با رویکرد فرهنگ‌سازی و آمادگی تغییر، ابعاد آموزش، فراتر از یادگیری صرف سامانه رفت و مدرسان سامانه‌ها به سفیران تحول تبدیل شدند. در کنار آن از ظرفیت مطبوعات داخلی بانک نیز به نحو احسن استفاده شد و در مقاطع زمانی گوناگون، اطلاع‌رسانی و آشناسازی همکاران بانک با پروژه، ابعاد و اهمیت آن، از این طریق انجام شد. همچنین به‌منظور آمادگی همکاران، جهت استفاده از سامانه‌های جدید، چندین مرحله مانور بهره‌برداری با جزئیات و سناریوی مشخص برنامه‌ریزی و اجرا شد.

مجموع آنچه صورت گرفت، در کنار عزم و انگیزه تمامی ارکان پروژه، سبب شد با اطمینان کافی گام در عملیات مهاجرت و بهره‌برداری بگذاریم و انفجار عظیم پروژه به شکل مطلوب، مدیریت شده و در نهایت نظام جدید نرم‌افزاری در بانک سپه مستقر شود؛ نظامی که کمک خواهد کرد قدیمی‌ترین بانک کشور که پس از طرح ادغام، به بزرگ‌ترین بانک کشور تبدیل شده، بتواند همگام با شرایط و نیازمندی‌های روز کشور و دنیا به پیش برود. ■

در پروژه سامانه جامع بانکی امید، طرح‌های کنترل کیفیت در سه سطح خدمات الکترونیکی ارائه شده به مشتریان، تعاملات با سامانه‌های نهادهای حاکمیتی و سازمان‌های همکار و نیز خدمات شعب تدوین شد و پس از بهره‌برداری، در زمان‌های تعیین‌شده و توسط تیم‌های معین، اجرا و نتایج آن گزارش شد