

خلاصه‌ای از سخنرانی دکتر شهاب جوانمردی

آقای دکتر شهاب جوانمردی در نهمین دوره‌ی صبح فناوری در تاریخ ۴ آبان‌ماه، به میزبانی "عصرامین کارآفرین"، به بیان تجربیات خود در حوزه‌ی "هدلینگ‌های فناوری" پرداختند. اهم موارد مطرح شده در سخنرانی ایشان، در ادامه اشاره می‌گردد.

قبل از شروع مباحث دو نکته را در حوزه بانکداری می‌بایست در نظر بگیریم. اولین نکته این است که فعالیت بانک‌های مختلف با یکدیگر تفاوت ماهوی دارد. چون هر کدام با بخش‌های مختلفی سروکار دارند. نکته‌ی دیگر این است که شرکت‌داری لزوماً از بحث فناوری شروع نمی‌شود و لایه‌های حقوقی و قانونی و مالی قوام شرکت را ایجاد می‌کند. شرکت‌های حوزه فناوری در جایی که برتری دارند، همانجا مزیت‌سازشان می‌شود.

تجربه‌ای که در حوزه مدیریت هدلینگ فناپ من در این چند سال داشته‌ام این است که مدیران بالادستی در شیوه مدیریتی خود گاهی بیرحمی‌های خاص خود را در قبال زیردستان دارند اما از طرفی حواسشان به این است که افراد نابود نشوند و از بین نروند. در واقع، آن‌ها نبایست **Micro Management** کنند و وارد جزئیات شوند. اما کلیات را می‌بایست کنترل کنند. گاهی نیروی انسانی تصور می‌کنند که کاری به آن‌ها سپرده شده است که حجم بالایی دارد. این امر را می‌توان به فردی تشبیه کرد که درون یک رودخانه افتاده است و می‌بایست شنا و در واقع مدیریت را یاد بگیرد.

فناپ چند دوره مهم را پشت سر گذاشت. ما به تدریج پروژه‌های داخلی خودمان را انجام دادیم و بزرگ شدیم و بعد در موضوع هدلینگ‌داری و شرکت‌داری وارد شدیم. تجربه نشان می‌دهد که هدلینگ‌داری و کسب و کار داری دو دنیای کاملاً متفاوتند. ما خیلی مسائل را با سعی و خطا یاد گرفتیم. اما مدیران ارشد تحمل و صبوری کردند. بنابراین، اعتماد کردن به نیروی انسانی مهم است. البته، این اعتماد دو طرفه است و نیروی انسانی نیز می‌بایست برای مدیران ارشد خود اعتمادسازی کنند. شاید یکی از مشکلاتی که با مدیران جوان‌تر داریم این است که می‌گویند کار را کامل و بدون نظارت به ما بسپارید.

یک نکته بسیار مهم این است که شرکت‌داری لزوماً اعتماد به نیروهای فنی نیست. اعتماد به نیروهای فنی واجب است اما به این معنی نیست که این نیروها بخواهند برای شرکت تصمیم بگیرند. نکته دوم چالشی است که برای بسط شرکت یا تمرکز آن وجود دارد. به نظر من به اندازه‌ی حوزه‌ی کنترل می‌بایست شرکت را توسعه داد. هم‌چنین، باید در نظر بگیریم که بلوغ تدریجی است. نکته سوم موضوع اعتماد است. اعتماد بحثی دوسویه است. وگرنه با **Micro Management** و وارد شدن به تمامی جزئیات در داخل یک شرکت، چه حتی خارج از شرکت، بدون اعتماد نمی‌شود کار کرد. از نظر بنده، مجموعه بالادست باید همیشه یک قدم در اعتماد جلوتر باشد.

یکی از مسائلی که معمولاً در شرکت‌ها به آن توجه نمی‌شود، انتخاب درست آدم و انتخاب آدم درست است. هر چقدر سازمان بزرگ‌تر می‌شود این مسئله پررنگ‌تر می‌شود. شرکت‌ها معمولاً بر مبنای ارزش‌های بنیادین ایجاد می‌شود. این باید هم در هدف‌گذاری‌ها و هم در سبب کسب و کار و حتی همکاران، بروز و ظهور داشته باشد. زیرا افراد ارزش‌های خود را زندگی می‌کنند. بنابراین، اگر فرد درستی را در سازمان انتخاب نکنیم، دچار مشکل خواهیم شد. اگر این موضوع در شرکت‌های پایین دست تسری پیدا نکند، خرده‌فرهنگ‌ها یا سازمان‌های غیررسمی بتوانند بر فرهنگ اصلی غلبه کنند، مشکلات بسیاری در سازمان ایجاد خواهد شد.

مسئله بعدی در جذب افراد در سازمان‌هاست. به عنوان مثال، در جذب افراد به سازمان به جای جذب درست‌ترین آدم‌ها به آن‌ها برچسب بزنیم، و مطابق آن برچسب، جذب داشته باشیم. به عنوان مثال، فارغ‌التحصیلان فلان دانشگاه و! در اینجا کافی است که گروهی بخواهند تفوق پیدا کنند و ارزش‌های آن گروه بر سازمان حاکم باشد. این امر نیز آسیب‌زاست.

نکته بعدی در حوزه منابع انسانی این است که افراد در سازمان برای انجام دادن یک کار معمولاً دلیل دارند. چیزی که بنده آموختم این است که می‌بایست برای انجام ندادن یک کار افراد دلیل داشته باشند تا انجام دادن آن! و در خود سازمان‌ها نیز دیده می‌شود که خروجی اصالت ندارد و تنها فرآیند است که مهم نگریسته می‌شود. در حالیکه از نظر بنده فرآیند آنقدری اصالت دارد که منجر به انجام درست و به موقع کار شود. اصولاً در کسب و کارهای بخش خصوصی ما می‌بایست خروجی محور باشیم. اما خروجی محوری که در چارچوب‌های سازمان باشد، مبتنی بر ارزش‌های سازمان و خواست صاحبان سهام باشد و در راستای راهبردها باشد. یکی از مسائل دیگری که در شرکت‌ها مهم است، برنامه‌ریزی استراتژیک است. به نظر بنده، اینکه گفته می‌شود در یک سازمان برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشیم بسیار خوب است، اما به درد کتاب می‌خورد. مسئله مهم داشتن تفکر استراتژیک است. هر چقدر این تفکر به لایه‌های پایین‌تر سازمان تسری پیدا کند، افراد سازمان همراه‌تر می‌شوند. زیرا محیط کسب و کار خیلی غیرقابل پیش‌بینی است.

یکی از نکات مهمی که در حوزه بانکداری و ورود بانک‌ها به بخش سرمایه‌گذاری روی کسب و کارها در نظر گرفت این است که، بانکدارها تصور می‌کنند که بهترین افرادی که با پول می‌توانند کار کنند خودشان هستند و اتفاقاً درست هم تصور می‌کنند. اما مشکل اینجاست که اقتصاد ما سفته‌بازانه شده و وارد بازارهای غیرمولد می‌شود. مثل خرید طلا، ارز و ملک و نکته این است که بانک می‌بایست این پول را به سایر بخش‌های اقتصاد بدهد تا از گردش سایر بخش‌های اقتصاد هم بانک و هم صاحب کسب و کار عایدی داشته باشد. در اینجا بانکدارها با این مسئله مواجهند که حتی بخش‌های دیگر اقتصاد هم یا به خاطر اینکه بازگشت سرمایه لازم را ندارند و یا چون نرخ پول در بازار بانکی به شدت از نرخ تورم به شدت پایین‌تر است، یا ریسک بالایی دارند، پولی که می‌گیرند را پس نمی‌دهند. برای همین کل اقتصاد ما با این چالش مواجه است که تامین مالی در آن دچار یک سکون، کندی و رخوت می‌شود، و بخش‌های جدید به راحتی نمی‌توانند تامین مالی شوند. به نظر بنده هر بانکی در ابتدا می‌بایست روشن کند که در نظام توسعه کشور چه جایگاهی دارد. اگر بخشی تامین مالی انجام می‌دهد باید راهبرد خود را در قبال تامین مالی صنایع مشخص کرده باشد.

اگر حوزه‌های مختلف فناوری را نگاهی بیاندازیم، می‌بینیم که شاید حوزه بیوتکنولوژی راحت‌تر توانسته است تا خود را به کشور نشان دهد. چون در این حوزه داروهایی تولید شده و جلوی خروج ارز را گرفته است. اما حوزه فناوری اطلاعات هنوز ارزش افزوده آنچنانی نداشته‌ایم. اما نگاه بنده این است که بعد از یک دوره رشد استارت‌آپی در کشور، منحنی‌های دوم و سوم رشد را طی نکردیم، و اگر بخواهیم اثرگذار باشیم می‌بایست روی مراحل دوم و سوم رشد تمرکز کنیم. سرمایه‌گذاران خطرپذیر نیز در این حوزه باید با توجه به ماهیت خود و در نظر گرفتن محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، باید یک حوزه را توسعه دهند. این توسعه با ایجاد یک استارت‌آپ فرق دارد. به نظر بنده هر کدام از سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌بایست یک حوزه Vertical را حمایت کنند، و اکوسیستم آن را در جهتی که انتفاع آن به مردم برسد رشد دهند.