

ریدیک متفکرانه

عاملی برای پیشرفت جهش وار

گفت و گو با مهندس ناصر حجازیان
- مدیر عامل شرکت فن آوران انیاک

خود باشیم تا اینکه به این نتیجه برسیم که در کجا چه سیستمی را پیاده کنیم ما تاکنون دوران مختلفی را داشته ایم در مرحله ای سعی کردیم که جای پای ما را در صنایع مختلف داشته باشیم و هم اینکه نمونه هایی را برای معرفی تکنولوژی به مشتریان داشته باشیم و بعدها شروع به گسترش این نمونه ها نمودیم. ما از خرداد ۸۱ با اولین نمایشگاه سیستم های بانکداری خودمان را به بانک های کشور معرفی کردیم و باز هم در زمینه بانکداری کارهای مختلفی را می توانیم انجام بدهیم که از جمله تامین کارت های بانک ها - تامین دستگاه های کارت خوان است در سال ۱۳۸۳ با توجه به اینکه بانک مرکزی از شرکت ما شناخت پیدا کرده بود به ما مجوز داد که در زمینه PSD فعالیت کنیم و اعلام کردند که می خواهند شرکت های خصوصی را درگیر بحث پرداخت الکترونیک بنمایند و شرکت هایی را به عنوان PSD بشناسند ما فرم های مربوطه را گرفتیم و موافقت اصولی از طرف بانک مرکزی صادر شد. در مجموع الان چند شرکت PSD در ایران وجود دارد که اکثرا وابسته به بانک ها هستند از جمله بانک پارسیان که شرکت تجارت الکترونیک پارسیان را دارد یا بانک ملت به پرداخت ملت را دارد و بقیه بانک ها نیز PSD خود را دارند و نهایتا ۳ یا ۴ شرکت خصوصی است که در ثبت پرداخت الکترونیک فعالیت می کند ما تنها شرکت خصوصی هستیم که علاوه بر موافقت اصولی توانستیم مجوز بگیریم و اقدامات وسیعی را در ۲ سال گذشته در زمینه PSD انجام داده ایم ما در ۲ سال گذشته توانستیم که در ۲۰۰ شهر پشتیبانی این سیستم را داشته باشیم و بانک های مختلف همکاری داریم مثلا دستگاه های پرداخت الکترونیک آنها را در فروشگاه ها استقرار دادیم و ارتباطشان را با سیستم بانکی ایجاد می کنیم و پشتیبانی های لازم را انجام می دهیم و در مجموع دستگاه ها را سرپا نگه می داریم در قالب PSD هدف فقط پشتیبانی نیست بلکه هدف ما این است که سوئیچ را داشته باشیم در دنیا نیز به همین گونه است و پذیرندگان کارت و فروشگاه ها به سوئیچ شرکت های PSD وصل می شوند و حاصل این ارتباط را به بانک ها انتقال می دهند و بانک در این زمینه که مشتری پیدا کند

بررسی نیازهای آن بود ما اولین حرکت خود را با یک سمینار بسیار موفق در هتل آزادی شروع کردیم و در آنجا توانستیم ۴۰۰-۳۰۰ نفر از مدیران صنایع مختلف را در یک جا گردهم آوریم. با توجه به اینکه بحث بارکد در ایران چندان فعال نشده بود ما سال های اول فعالیت را به فرهنگ سازی و شناساندن این صنعت اختصاص دادیم از سال ۱۳۸۰ عملا فعالیت ما وارد مرحله اجرا شد و ما بحث اقتصادی را دنبال نمودیم ما در زمینه سیستم های شناسایی خودکار فعالیت هایی را داشتیم که از جمله واردات تجهیزات و تعریف پروژه هایی بود که به نحوی بشود در آن کار کرد ما سعی کردیم که ابتدا یک مشاور خوب باشیم تا یک فروشنده خوب و نیاز سنجی برای مشتریان را انجام می دهیم و نیازهای مجموعه شان را محقق می کنیم چرا که آنها به علت عدم شناخت دقیق از پروژه ما نمی توانند براساس آن اطلاعات خوبی بدهند و اگر ما هم می خواستیم نیازهای آن ها را درک کنیم حالت یک جانبه داشت و چندان امکان پذیر نبود. این است که سیاست ما همواره این بوده که در کنار مشتریان

استفاده از سیستم های بارکد و همچنین پرداخت الکترونیک از مقوله هایی است که طی چند سال اخیر در کشور توجه جدی به آن شده است و شرکت های خصوصی و برخی شرکت های وابسته به دولت در این زمینه فعالیت می کنند هر دو این سیستم ها از تکنولوژی هایی هستند که در روان سازی فعالیت های مربوطه و تسهیل فعالیت نقش دارند سیستم بارکد دسترسی آسان و سریع به بیشترین اطلاعات را میسر ساخته و پرداخت الکترونیک بسیاری از مشکلات مربوط به نگهداری و حمل پول نقد را از بین برده است. با توجه به رونق استفاده از این سیستم ها گفتگویی را با مدیران یکی از شرکت های ارائه دهنده این خدمات انجام داده ایم مهندس ناصر حجازیان مدیر عامل و رئیس هیات مدیره شرکت فن آوران انیاک است و فارغ التحصیل رشته ریاضی می باشد آنچه می خوانید حاصل گفت گوی ما با ایشان است.

خارجی منجر شد که با همراهی آن شرکت انیاک در دو زمینه کار خود را شروع کند یکی بحث سیستم های شناسایی کدها که بارکد و Rfid است و بحث دوم سیستم های الکترونیکی بود. چون در سال ۱۳۷۸ بستر برای پرداخت الکترونیکی در ایران چندان فراهم نبود. فعالیت شرکت صرفا در حد شناخت بازار و

به عنوان اولین سوال از تجربه اولین کار و چگونگی آغاز آن بگویید؟ در سال های ابتدایی با چه مشکلاتی مواجه بودید؟ در مورد شرکت انیاک باید به این نکته اشاره کنم که ماهیت نرم افزاری دارد و ما از سال ۱۳۶۸ شروع به کار نموده ایم. در سال ۱۳۷۸ مذاکرات ما با یک شرکت

یا دنیای مشتریان را داشته باشد درگیر نمی شود و شرکت های خصوصی که نام PSD دارند این کار را برعهده دارند در حال حاضر چون قوانین در حال تدوین است و شفاف نیست لذا ما سرمایه گذاری های خود را بر همین اساس انجام می دهیم ما در حال تجهیز سوئیچی هستیم که به ۲۰ هزار عضو خدمات ارائه بدهد لذا به عنوان یکی از شرکت های مطرح در زمینه سیستم پرداخت الکترونیکی مطرح خواهیم شد.

پس از حدود ۱۵ سال از آغاز فعالیت،

مدیریت شما نسبت به گذشته چه تفاوت هایی داشته و چه عواملی را در موفقیت خود موثر می دانید؟

بنده این دوره ۱۵ سال را به چند مقطع تقسیم می کنم ما کار خود را مانند دیگر شرکت های کوچک با چند نفر شروع کردیم حذف پس از شروع کار سعی کردیم که قالب عوض کنیم و شکلی را انتخاب کنیم که به طور خاص بتوانیم فعالیت خود را انجام دهیم درصد آن برآمدیم که یک تجربه خارجی را در مجموعه خود کشور داشته باشیم و از تجربه موجود مدیریت و تکنولوژی دنیا استفاده کنیم. در مقطع اول ما سعی کردیم وضعیتی را داشته باشیم که بتوانیم روی پای خود بایستیم و متمرکز

روی این موضوع بودیم که ارتباط ایجاد بکنیم در دوره دوم به استیبل کردن وضعیتی که تعریف کرده بودیم گذشت و الان دوره سوم را می گذرانیم و دوره ای است که زمان گسترش و پیشرفت است برای چنین دورانی ساخت پایه ها بسیار مهم است ما مدتی متمرکز بودیم روی این موضوع که واحدهای مختلف مان شکل بگیرد و بنده معتقدم وقتی قرار است فعالیت را آغاز کنیم باید به سمتی برویم که آن سیستم خودش به حرکت ادامه دهد و بعد آن را مثل چرخ دنده های ساعت به دیگر بخش های مجموعه سودمند بدهیم ما الان یک چنین حالتی را داریم ما فعالیت هایی را آغاز کرده آن را کنار هم قرار دادیم و مطمئن هستیم که وقتی کنار می کشیم آن تیم چرخش خود را ادامه خواهد داد ما نیز روی هماهنگ کردن این چرخ دنده ها کار می کنیم. مدیریت بنده نیز تجربه ای بوده که در داخل کار کسب کرده ام همیشه دوستانی که با من کار کرده اند شنیده اند که باید بتوانند در کنار بایستند نیرو و مجموعه را نگاه کنند. مدیرعامل وظیفه اش سیاست گذاری می باشد من به دلیل مشکلات چندان توانسته ام که ایده آل های عملی خود را بکار ببرم. خواندن کتاب های مدیران و استفاده از عملکرد مدیران موفق از جمله

کارهای بنده بوده رشته من ریاضی محض می باشد و کاملا مباحث را علمی به پیش برده ام و در کل باید بگویم که پیاده کردن ایده آل ها همیشه آسان نیست.

متخصصان معتقدند که یک مدیر خوب برای دستیابی به مدیریت بازار باید برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد. آیا سعی کرده اید که چنین برنامه ای را در دستور کار خود قرار دهید؟

طبیعتا بنده مقطعی را که در سوال قبل تشریح کردم ناشی از استراتژی های بنده حاصل شده است بنده

معتقدم برای اینکه به خوبی مراحل مختلف کاری را به پیش ببریم باید در مقطعی وضعیت استیبل به وجود بیاوریم تا دغدغه مسائل دیگر را نداشته باشیم و در آن مرحله است که می توانیم ریسک نماییم یکی از ابزار مدیریت ریسک است بعضا تصور می شود که باید در وضعیت صفر ریسک نمود من معتقدم که اول باید موقعیت های ریسک را به وجود بیاوریم و بعد ریسک نمایم. بنده همیشه سعی کرده ام وضعیتی را به وجود بیاورم که مجموعه مشکل نداشته باشد و گردش خود را به طور طبیعی داشته باشد و بعد به فاز جدید و بعدی بپردازم ما در حال حاضر دپارتمان های مختلفی را داریم و براساس فعالیت هر دپارتمان هزینه های شرکت پوشش داده می شود بعضی از دپارتمان ها

تامین کننده هزینه های شرکت هستند و بعضی صرفا برای فعالیت های جهشی شرکت تلاش می کنند و از این دپارتمان ها این انتظار نمی رود که صرفا در مدت ۱ تا ۳ ماه عملی را برای شرکت داشته باشند وقتی فعالیت این دپارتمان به نتیجه برسد یک جهش در شرکت به وجود می آید. به نظرم چیدمان های شرکت در موفقیت آن موثر بوده و البته تجربه هلدینگ که ما با آن ارتباط داشتیم بسیار به ما کمک کرد و یکی از امتیازات ما این بود که نیازهای ۵-۶ سال آتی را مشخص می کردیم و دانش فنی آن همواره موجود بود. درواقع استراتژی ما همراه علم و دانش روز بود و ما صنعت و علم را توانمند وارد کشور کردیم در زمینه هایی که ما کار می کنیم در دنیا کشورهای انگشت شماری فعالیت می کنند دسترسی ما به آخرین وضعیت علم در دنیا یکی از مزیت های ما بوده است.

در مورد دپارتمان های شرکت خود توضیح دادید به نظر شما برای بالفعل شدن خلاقیت های موجود در هر دپارتمان چگونه باید عمل کرد؟

خلاقیت ها زمانی به وجود می آید که مدیر خلاق در سیستم وجود داشته باشد انتخاب مدیر خلاق یکی

از پارامترهای اصلی در یک سیستم چرخش مطلوب است ولی کافی نیست باید یک مدیر خلاق در راس هرم وجود داشته باشد وقتی مدیران انتخاب می شوند بحث بالفعل شدن خلاقیت ها مطرح می شود موضوعی که در این جا مطرح است اینکه هماهنگی بین مدیران واحدها باید به وجود بیاید تا مجموعه بتواند به صورت مطلوبی حرکت نماید باید مدیر اصلی یک مجموعه خلاق باشد تا بتواند خلاقیت های افراد زیر مجموعه را هدایت کند و برای چنین مدیری این کار چندان مشکل نخواهد بود.

به عنوان یک فرد خلاق در جایگاه مدیریتی تا چه میزان در جهت خلق بازار گام برداشته اید؟ آیا سعی کرده اید که برای محصول خود بازاری نو ایجاد کنید؟

اصولا سیستم پارک دارای وضعیتی بوده که در ایران برای آن بازار خلق شده است و شرکت انیک نقش موثری در واردات پارک به ایران ایفا نموده است در گذشته چون چنین سیستمی در ایران وجود نداشت ما با توجه به نیاز مشتریان برای آنها پارک دریافت می کردیم ما واقعا بحث بازار ایجاد نیاز و شکل دهی به تقاضا را داشتیم در بحث بانک ها این موضوع متفاوت است چون فعالیت ها در سطح کلان انجام می شود ما در زمینه های خاص سعی کردیم که اطلاعات روز دنیا را انتقال بدهیم با پیگیری ما کمیسینی تحت عنوان شرکت های PSD شکل گرفت در حال حاضر در این کمیسیون تصمیم های خوبی گرفته می شود و ارتباط خوبی بین این کمیسیون و بانک مرکزی و بانک های دیگر برقرار شده است ما از طریق کمیسیون نیز در شکل دهی به بازار مصرف دخیل هستیم همانگونه که عرض کردم در زمینه پارک اطلاعات کمی در کشور وجود داشت که ما با شکل دهی این نیاز توجه صاحبان صنایع را ایجاد کردیم و در حال حاضر نیز در بخش R&D چنین نقشی ایفا می شود در سیستم ما به بحث R&D توجه زیادی می شود و واحد R&D ما بسیار قوی است و به بحث آموزش توجه بسیاری می کند و تکنولوژی جدید را وارد بازار و مجموعه خودمان می کند تکنولوژی روز توسط واحد R&D ما بصورت فایل هایی در می آید تا بتوانیم در سمینارهای مختلف آن را آموزش دهیم ما در آینده این واحد خود را گسترش خواهیم داد چون در برخی زمینه ها کشور ما ارتباط مستقیم با تکنولوژی های روز را ندارد ما تصمیم داریم نقش خود را در انتقال تکنولوژی به خوبی ایفا نماییم و این موضوع هم برای ما ایده آل است هم برای کشور مفید خواهد بود.

توضیح دادید که شما همکاری را در بخش خصوصی و شرکت های وابسته به بانک ها دارید، چه مواردی شما را نسبت به آنها برجسته می کند؟

در زمینه PSD یکی از امتیازات ما این است که ابتدا به ساکن ما وابستگی به این فعالیت نداشتیم و می توانستیم در این بخش سرمایه گذاری کنیم در شرکت های دیگر حتی اگر وابسته به دولت باشند در

هر پروژه ای که می خواهند پیگیری کند توجیه اقتصادی بسیار مهم است وقتی بحث PSD در کشور توجیه اقتصادی ندارد شرکت ها کمتر به سراغ آن می روند ولی شرکت های خصوصی مثل ما می دانند که اگر این پروژه در ۵ سال آینده هم جواب ندهد در ۵ سال بعدی توجیه خوبی داشته و کاملا متحول می شود ما چون وابستگی به درآمد این بخش نداریم به راحتی این بخش را گسترش می دهیم تا زمانی فرا برسد که بخواهیم از این بخش جواب بگیریم و در آن زمان ما دپارتمان آماده ای را خواهیم داشت یکی از اقدامات ما که به نوعی ریسک بوده و کمتر شرکتی امکان انجام آن را داشته نصب رایگان تعداد زیادی دستگاه خودپرداز بصورت آزمایشی برای یکی از بانک ها بوده است که هر شرکتی همانگونه که گفتیم توان این کار را ندارد.

تا چه اندازه به فعالیت تیمی و همکاری گروه و پرسنل خود بها می دهید؟ در این زمینه به عنوان مدیر، چه تلاشی کرده اید؟ سخت ترین بخش از فعالیت ما هماهنگ کردن قسمت های مختلف با یکدیگر بوده است. برای ایجاد و شکل دادن یک دپارتمان مشکل چندانی وجود ندارد بلکه در کنار هم قرار دادن و هماهنگ کردن این بخش ها با یکدیگر واجد اهمیت است چرا که هر کدام از این مدیران دارای سلیقه مختلفی هستند در ۲ سال گذشته با بزرگ شدن شرکت و به وجود آمدن دپارتمان های جدید ما انرژی زیادی را برای هماهنگ کردن این بخش ها گذاشته ایم. می دانید که در کشور ما افراد فعالیت های محوله را به تنهایی به خوبی اجرا می کند ولی وقتی می خواهند با یک مجموعه ای هماهنگ شوند مشکلاتی به وجود می آید یکی از مشکل ترین تولید کارهای ما که به انجام رسانده ایم همین موضوع بوده است.

فکر می کنید تا چه میزان ریسک پذیر بوده و توانسته اید از این مشخصه برای پیشبرد اهدافمان استفاده کنید؟

شرکت هایی که می خواهند در روند رشد خود جهش داشته باشند باید ریسک کنند و بدون ریسک جهش وجود نخواهد داشت ما ریسک های زیادی داشته ایم و بعضا در جلسات هیات مدیره با آن موافق نبوده اند و بنده به تنهایی مسئولیت آن را برعهده گرفته ام ولی طبیعتا این گونه کارها ریسک پذیری است سیستمی که بدون ریسک پذیری فعالیت کند جهش را نخواهد داشت البته تاکید می کنم که ریسک در زمانی باید انجام شود که برخی اقدامات اولیه در ابتدا انجام شود تا اگر ریسک نتیجه نداد سیستم دچار تزلزل نشود.

یک مدیر موفق در چه زمانی باز نشسته می شود؟

اگر کسی بتواند به صورت ایده آل کار بکند باید بعد از ۱۰ الی ۱۵ سال خود را بازنشسته کند یا لاقط از بحث اجرایی کنار بکشد و تجربیات خود را فقط به عنوان سیاست گذاری های کلی شرکت به کار برد در این حالت فرد به توسعه فکر می کند و موفق ترین حالت به وجود می آید خود بنده اگر امکان پذیر باشد این کار را خواهیم کرد.