

به نام او که جان را فکرت آموخت

هشتمین رویداد شبکه کسب و کارهای خانوادگی ایران در بستر کلاب هاوس

با خانواده؛
برای خانواده؛
دست در دست
نسل در نسل

موضوع رویداد: چالش نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی

در این جلسه، که همچون جلسات گذشته، بصورت مجازی در کلاب هاوس برگزار شد، جمعی از پژوهشگران حوزه کسب و کار، صاحبان کسب و کارهای خانوادگی و نسل های دوم و سوم این نوع کسب و کارها حضور داشتند.

حسن فروزان فرد

رئیس هیات مدیره صنایع غذایی کامبیز



شبکه‌ی کسب و کار خانوادگی ایران شبکه‌ای است که مبتنی بر اعضای خودش و تعاملات اعضا و فرصت های یادگیری بین اعضا به وجود آمده است. شعار شبکه‌ی کسب و کارخانوادگی ایران، با خانواده، برای خانواده، دست در دست و نسل در نسل است. برای دومین جلسه‌ی پیاپی به موضوع نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی خواهیم پرداخت. در جلسه‌ی پیشین به موضوع مدیریت نوآوری و نوآوری، تعاریف، استانداردها در این حوزه بیشتر توجه کردیم و در این جلسه می‌خواهیم توجهمان بیشتر به حوزه های چالش برانگیز نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی باشد.

فرناز سردشتی

مشاور و محقق در حوزه کسب و کارهای خانوادگی



در این بخش از گفت و گو به فاکتورهایی که در اجرای نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی مؤثر هستند می‌پردازیم. هرچقدر ثروت انباشته در کسب و کار خانوادگی بیشتر باشد میزان نوآوری کمتر می‌شود. ریشه این موضوع این است که کسب و کارهای خانوادگی در این مرحله ریسک گریز می‌شوند. وقتی همه چیز خوب باشد و ما بخواهیم افراد خانواده و مالکین را متقاعد کنیم که باید وارد یک فرآیندی شویم که حاصلش یا باخت است یا برد، این کار ریسک زیادی دارد و باید ببینیم که افراد چرا باید این پیشنهاد را قبول کنند. وقتی که در کسب و کارمان رشد و سود داریم چرا باید وارد یک فرآیندی شویم که ریسک زیادی دارد. توجیه کردن این موضوع کار بسیار سختی است به همین دلیل افرادی که در هیئت مدیره هستند نمی‌توانند ریسک این قضیه را توجیه کنند. لزوماً سهام مالکین در کسب و کار خانوادگی برابر نیست مثلاً شخصی که ۷۰ درصد سرمایه‌اش رو در کسب و کار گذاشته است نسبت به کسی که ۵ درصد سرمایه‌اش رو در کسب و کار گذاشته خیلی محتاط‌تر عمل می‌کند. به همین علت حد ریسک افراد بسته به سرمایه‌ی این کسب و کار گذاشتند، با یکدیگر متفاوت است. وقتی هدف ما فقط رشد اقتصادی است با انجام فرآیند های روتین می‌توانیم این رشد را تجربه کنیم، و نوآوری در این شرایط پر ریسک محسوب می‌شود. وقتی می‌خواهیم نوآوری داشته باشیم ممکن است به یک سرمایه‌گذار خارجی نیاز پیدا کنیم، این ریسک را باید بپذیریم که احتمالاً بخشی از کنترل کسب و کار خانوادگی مان را ممکن است از دست بدهیم که پذیرش این موضوع کار بسیار سختی است.

آیا اجرای نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی تفاوتی با کسب و کارهای غیرخانوادگی دارد یا خیر؟ برای پاسخ این سوال به مدل سه دایره ای خانواده، مالکیت و مدیریت مراجعه می‌کنیم. دایره مدیریت که دایره مشترک بین کسب و کارهای خانوادگی و غیر خانوادگی هست. دایره خانواده به طور مستقیم در اینکه نوآوری چه مسیری را در کسب و کار خانوادگی طی می‌کند وارد نمی‌شود. ولی دایره مالکیت تأثیر مستقیم روی رویکرد کسب و کار نسبت به نوآوری دارد و دقیقاً اختلاف در همین دایره شکل می‌گیرد. طبق مطالعاتی که انجام شده ۱۱ تا وجه افتراق، نگرش نسبت به نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی و غیر خانوادگی رو شناسایی کردیم. هرچند تعداد اعضای خانوادگی هیئت مدیره‌های کسب و کارهای خانوادگی بیشتر باشد نوآوری در آنها مسیر راحتتری رو طی می‌کند و با آغوش بازتری آن را می‌پذیرند. هیئت مدیره‌ها در کسب و کارهای خانوادگی نگرانی این را دارند که سرمایه خانواده را از بین ببرند. در کسب و کارهای غیر خانوادگی دیده شده که اگر همه‌ی اعضای هیئت مدیره مرد باشند و یک خانم وارد ترکیب هیئت مدیره شود از نظر نوآوری جهش را مشاهده می‌کنیم ولی در کسب و کارهای خانوادگی وقتی یک خانمی وارد هیئت مدیره می‌شود در واقع همون تفکرات خانواده را با خودش حمل می‌کند و از خودش ایده و نظر جدیدی را نمی‌تواند وارد کسب و کار کند و حضورش تأثیر مثبتی در فرآیند نوآوری ندارد. با افزایش مدیران غیرخانوادگی، اگر شناخت کافی نسبت به روابط اعضای خانواده و مالکین داشته باشند ما افزایش نوآوری را در کسب و کارهای خانوادگی شاهد هستیم در غیر اینصورت باعث هدر رفت پول و منابع انسانی هم می‌شوند. در کسب و کارهای خانوادگی هرچقدر استقلال هیئت مدیره بیشتر باشد می‌تواند به نوآوری کمک بیشتری کند. وقتی که اعضای هیئت مدیره بتوانند در حوزه‌ی اختیارات خود تصمیم بگیرند و نیازی نباشد به کسی پاسخ دهند همین امر باعث افزایش نوآوری می‌شود. ولی در کسب و کارهای غیرخانوادگی این موضوع تأثیر چندانی ندارد.

محمد دهقان



مدرس، مشاور و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی

در صحبت دوستان عموماً تمرکز روی نوآوری در محصول بود اما طبق تعریف، نوآوری کلیه فرآیندهای صفر تا صد کسب و کار خانوادگی را شامل می‌شود. محصول یک بخشی از این فرآیندها است. یعنی ما از ابتدای تولید و شروع کسب و کارمان تا انتها که فروش یا خدمات پس از فروش و ... است، شامل بحث نوآوری می‌شوند و نوآوری می‌تواند در تمامی این فرایندها شکل بگیرد. کسب و کارهای خانوادگی خیلی محتاط هستند در بحث نوآوری چون نوآوری ضریب شکست بالایی دارد. در کسب و کارهای خانوادگی بودجه‌ای که به نوآوری اختصاص می‌دهند خیلی کمتر از کسب و کارهای غیر خانوادگی است اما این بدان معنا نیست که آنها نوآوری کمتری دارند بلکه در کسب و کارهای خانوادگی نسب به سرمایه‌گذاری که می‌کنند نوآوری بیشتر و کارآمدتر است. شکست در کسب و کارهای خانوادگی در بحث نوآوری خیلی کمتر از کسب و کارهای غیرخانوادگی است چون سرمایه‌گذاران در کسب و کارهای خانوادگی بسیار محتاط عمل می‌کنند و تا مطمئن نشوند که نوآوری در زمینه‌ی نتایج دارد، وارد عمل نمی‌شوند. اگر مدیران کسب و کار خانوادگی از مالکان باشند، آن تضاد منافع بین مالکان و مدیران عملاً از بین می‌رود. کسب و کارهای خانوادگی در نسل اول هزینه‌های زیادی برای فرآیند نوآوری نمی‌کنند. نوآوری که با صرف هزینه و سرمایه‌گذاری انجام می‌شود عملاً از نسل دوم به بعد اتفاق می‌افتد. مدیران کسب و کارهای خانوادگی در بحث نوآوری ارتباط صمیمی بین مدیران و پرسنل قدیمی کسب و کار برقرار می‌کنند که باعث موفقیت آنها در بحث نوآوری می‌شود. فرهنگ توانمند سازی کارکنان و فضاسازی برای پرسنل که بتوانند ایده‌های خود را عملی کنند و بتوانند نقش خود را در نوآوری کسب و کار داشته باشند می‌تواند کمک زیادی به نوآوری کند.



کامران باقری

استاد مدعو دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه تهران، مشاور و مدرس سرشناس نوآوری

در خوب بودن نوآوری هیچ شکی نیست ولی اگر در سازمانی نوآوری نشود به موانعی برخورد کرده است که بخش اعظمی از آن موانع ذهنی می باشد که ناشی از باورهای اشتباه و نادقیق در قسمت های مختلف سازمان می باشد. برخی از این موانع شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ نوآوری صرفا در محصول دانسته شود که باعث می شود خیلی از فرصت های نوآوری از دست برود .
- ✓ نوآوری نتیجه سرمایه گذاری سنگین در بخش تحقیق و توسعه سازمان دانسته شود که منجر به این می شود که نوآوری در الویت های سازمان قرار نگیرد .

همراه کردن تک تک آدم های تاثیرگذار سازمان جهت حرکت به سمت نوآوری الزامی و یکی از چالش های جدی است. به عبارتی نیاز به یارگیری نفر به نفر در سازمان است تا بتوان مدیران را در حرکت به سمت نوآوری همراه کرد. در کسب و کار خانوادگی این مسئله پیچیده تر است زیرا روابط بین افراد خانواده نیز باید به گونه ای باشد که به سمت نوآوری حرکت کند که گاه بنیان گذار نقش جدی تری نسبت به سایر افراد دارد و این همگام سازی به راحتی صورت نمی گیرد و همین باعث ایجاد چالش می شود. به طور مثال در سازمانی که بنیانگذار شروع به نوآوری می کند چالشی که وجود دارد این است که در نسل بعد چگونه این دیدگاه و روحیه جهت نوآوری حفظ و تقویت شود یا برعکس که ممکن است نسل دوم یا سوم سازمان شروع به نوآوری کند که چالش این است که چطور نسل اول را با خود همراه کند. برای همراه کردن تک تک اعضای خانواده با فرایند نوآوری نیاز است که برنامه ریزی صورت گیرد که همه ی اعضای خانواده حتی آن هایی که در سازمان نیستند با فرایند نوآوری همراه شوند. مهم ترین کار برداشتن موانع ذهنی در مسیر نوآوری است که مدیران ارشد باید روی آن تمرکز کنند و بعد از آن رسیدن به ابزار و امکانات لازم جهت نوآوری کار سختی نخواهد بود.



حامد معصومی

رئیس هیات مدیره مرکز نوآوری شرکت تلاونگ

صنعت تخم مرغ قبل از تلاونگ به صورت کشاورزی بود و بعد از آن به صورت بسته بندی عرضه شد و مسیر جدیدی را برای فروش تخم مرغ برای اولین بار در ایران ایجاد کرد. چون نوآوری به صورتی بوده که برای اولین بار اجرا شده همراه با چالش هایی بوده که متفاوت از نوآوری سایر شرکت ها بوده است و نیاز بوده که قدم به قدم جلو رود زیرا مسیری نبوده که آن را بهینه کند یا تغییری در جهت نوآوری ایجاد کند. تلاونگ هنوز هم پیشرو در صنعت تخم مرغ هست و تصمیماتی که در عرصه نوآوری می گیرد تاثیر مستقیم بر آینده این صنعت می گذارد. اولین نفر بودن همراه با هزینه هست. یکی از این نوآوری ها در تلاونگ فروش تخم مرغ به صورت دانه ای به جای کیلویی بود و اولین چالش آن این بود که تخم مرغ باید دانه ای خریده شود یا کیلویی؟ تصمیمی که بسیار سخت بود و هنوز هم خرید تخم مرغ به صورت دانه ای از مرغدار به صورت کامل بعد از ۲۰ سال جا نیافتاده است. یا اینکه برای اولین بار به این پرداختند که اگر محموله ای از طرف مرغداری آمد که کیفیت مناسبی نداشت باید مرجوع شود که در آن زمان اصلا

پذیرفته شده نبود. تلاونگ هنوز هم بهای سنگینی بابت این موضوع می پردازد زیرا مسیر تامین تخم مرغ را عوض کرد و به دنبال کیفیت رفت که این امر در نهایت منجر به این شد که صنعت تخم مرغ به دنبال کیفیت برود. یکی دیگر از نوآوری ها وارد کردن بسته بندی پلاستیکی ۶ تایی و ۹ تایی برای فروش تخم مرغ بود که بعد از آن سایر رقبا نیز به فروش تخم مرغ در این قالبها پرداختند که همراه با آن کارخانه جاتی در جهت تولید این بسته بندی های پلاستیکی شکل گرفت. اگر از روز اول بسته بندی به صورت مقوایی یا کاغذی بود از منظر محیط زیست آسیب های کمتری وارد می شد ولی الان امکان تغییر این روند نیست زیرا کارخانه جاتی هستند که به صورت تخصصی بسته بندی پلاستیکی تولید می کنند و امکان حذف آنها نیست. تصمیمات نوآوری برای تلاونگ مسئولیت های سنگینی دارد زیرا هر بخش سازمان هر فعالیتی که انجام دهد نوآوری حساب می شود و سازمان دیگری نیست که قبلا این مسیر را رفته باشد و نیاز است که در گرفتن تصمیمات بیشتر فکر شود زیرا هر تصمیم مسیری را برای آینده این صنعت ایجاد می کند. از دیگر چالش ها این است که باید برگشت به عقب و مسیر را بهبود داد یا اینکه به نوآوری پرداخت که اگر تصمیم غلط گرفته شود هزینه زیادی برای شرکت به وجود می آورد و در صورت درست بودن تصمیم فاصله با رقبا دوچندان می شود.

بهرام بارانی

رئیس هیات مدیره شرکت دهکده پویا پارس بارون



در ابتدای صحبت ها، ایشان به موضوع این جلسه از منظر گروه تجاری که در حال تغییر به هولدینگ و به فکر بین المللی شدن است، می پردازند. اصولاً شرکت های خانوادگی باید به دو مسئله که خانواده نیاز به رهبر دارد و طرز فکر افراد نسبت به یکدیگر متفاوت است توجه بکنند، بنابراین مدیریت باید به عقاید مختلف افراد احترام بگذارد و اهمیت بدهد. استفاده از ابزارهای کسب و کار این اجازه را می دهد که سازمان ها و شرکت ها بتوانند در موقعیت و شرایط مناسب، برنامه ها و افکار نوآوری را در جهت رشد سازمان پیاده سازی کنند که در نهایت منجر به قوی تر شدن بنیان سازمان و روشن تر شدن آینده سازمان می شود. کسب و کار خانوادگی محدود به بخش مدیریتی نیست و چرخش نسل بین اعضای سازمان نیز می تواند انتقال نسلی قلمداد شده و میزان پایداری یک شرکت را نیز بهبود ببخشد. برای مثال در بخش منابع انسانی، فرزندان نسل کنونی سازمان ها می توانند ادامه دهنده روند سازمان و همینطور سازنده زمینه های موفقیت در عرصه های مختلف سازمان باشند. یکی از نیازهایی که می تواند در کسب و کارهای خانوادگی که هدف بین المللی شدن را دارند وجود داشته باشد، داشتن احترام و حمایت نزد دیگر خانواده های موفق در سایر نقاط جهان است. اگر هدف سازمان تنها به فکر فروش محصولات و خدمات باشد و نوآوری را در روند رشد جای ندهد، ممکن است اثر زیادی بر طول عمر شرکت بگذارد.

نوید بنایی نژاد

مدیر نوآوری هود کن و رئیس هیات مدیره شبکه نوآوری هم آفرین



باید در ابتدا مشخص کنیم که برای چه می خواهیم نوآوری انجام دهیم؟
باید به نوآوری به عنوان مسیر توسعه کسب و کار توجه کنیم و اولین چالش ما در این مسیر، فرهنگ خود نوآوری هست.

یکی از تله هایی که ممکن است در مسیر کسب و کار با آن مواجه شویم این است که :
راهی که طولانی مدت پیموده شده است، حتما هنوز هم ما را به موفقیت خواهد رساند. تغییر این فرهنگ چه بسا مهمترین کار در این مسیر باشد. باید به خاطر داشته باشیم که تمرکز نوآوری بر آینده است.

کوروش محقق

مدیرعامل شرکت هوای فشرده محقق ایرانیان



در دهه اول تاریخ شرکت از اوایل سال ۱۳۴۷ مدیریت شرکت به عهده پدر و عمو بوده که به صورت فرد محورانه اداره می شد. در موقعیت و شرایط آن روزها، دیدن و رصد تغییرات و تحولاتی که در شرکت های مختلف دنیا به رشد و اثر مثبت پدیدار شده بود باعث شد که اولین برنامه ریزی و تلاش برای تحقق اجرایی تغییرات نوآورانه برای دریافت بازدهی بیشتر با توجه به ظرفیت های موجود شروع شود. دهه دوم که دهه ورود نسل دوم خانواده (همراه با برادران) بود، آشنایی ما با حوزه کار و فعالیت ما تعریف می شود. در دهه سوم جدایی نسل اول خانواده که کسب و کار را تشکیل داده بودند رقم خورد. در سال های بعدی در دهه چهارم، پدر به دلیل نامساعد بودن وضعیت جسمی مجبور به جدایی از شرکت و استعفا از مقام مدیریت فرد محورانه شرکت شدند. در همین مسیر شناخت نسل دوم نسبت به حوزه فعالیت شفاف تر شد و آماده مستقر شدن در امرهای مدیریتی شدیم. در سال های بعد تجربه های بسیار و تحلیل موقعیت در بازار، شروع نگاه نوآورانه نسل دوم در کسب و کار خانوادگی بود که در آن مشغول بودیم. با به وجود آمدن شرایط همکاری با شرکت های به نام اروپایی، سعی بر ورود اطلاعات و تقویت نقش تولید شرکت داشتیم و فعالیت ها به نقطه ای رسید که اکثر محصولات مورد نیاز در صنعت هوای فشرده در خط تولید، ساخته می شد و سطح محصولات تولید داخل به میزان مطلوبی رسید. در ادامه راه، تصمیم بر این شد که با تقسیم کارهای اجرایی شرکت به دو بخش تولید و بازرگانی، کارهای شرکت نظم بگیرند و هدفمند تر انجام شوند.

سهراب آقازاده

مدیر دپارتمان مدیریت فناوری و نوآوری شرکت فرا



اشاره به جایزه کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه و همچنین بررسی یکی از کسب و کارهای بزرگ خانوادگی در ترکیه به نام مجموعه شعبانچی،

خانم گولر شعبانچی به عنوان رهبر مجموعه شعبانچی، توانسته است با استفاده از نوآوری، ۱۷ درصد مرزهای کسب و کار خودش را توسعه بدهد. نکته ای که خانم شعبانچی در سخنرانی های خودش به آن تاکید داشته، ریسک نوآوری بوده که به عقیده او، ریسک ریسک نکردن، بسیار بیشتر از ریسک ریسک کردن در این زمینه می باشد.

مجموعه شعبانچی در حال حاضر حدود ۴۰ میلیون مشتری در ۱۴ کشور دنیا دارد؛ بیش از ۶۰ هزار نیروی کار در سراسر دنیا دارد و همچنین ۸ شریک استراتژیک دارد. لازم به ذکر است که این مجموعه یک پرتفوی تهاجمی در بخش نوآوری دارد.

شهریار شریفی

مدیر کیفیت و ریسک در شرکت Nordea و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی



فرض کنید که با یک کسب و کار خانوادگی در نسل دوم روبرو هستیم که تمرکز خاصی بر موضوع نوآوری از خود نشان نداده است و صبر رهبران اصلی را هم در خود نمی بیند که بخواهد تجربه کند و نتیجه گیری کند. اگر وارد این کسب و کار شوید، چه پیشنهاداتی به آنها برای بهبود فضای نوآوری می دهید؟