



تهیه شده در:  
معاونت اقتصادی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران  
مهر ۱۳۹۷

# بررسی مسائل روز اقتصاد ایران

مجری:

علی ابراهیم نژاد  
روح الله ابراهیم نژاد

# کسب‌وکارهای خانوادگی و چالش‌های مربوط به آنها

## در ایران

### خلاصه مدیریتی

همه کسب‌وکارها در مسیر رشد، با چالش‌هایی مواجه اند. کسب‌وکارهای خانوادگی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با دسته‌ای از چالش‌های عمومی کسب و کارها و بخشی از چالش‌های خاص این شرکت‌ها، روبرو هستند. در این نوشتار، با بررسی چالش‌های مدیریتی، مالکیتی و خانوادگی در سه مرحله پیش‌جانشینی، جانشینی و پسا جانشینی، به آسیب‌شناسی مشکلات و چالش‌های کسب و کارهای ایرانی پرداخته شده‌است. علاوه بر مطالعات نظری و کتابخانه‌ای، از مطالعات میدانی نیز در شناسایی و تحلیل عوامل و مشکلات استفاده شده‌است. برای این منظور، چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی با تأکید بر فرایند جانشینی - به عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌های بقا و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی - دسته بندی شده‌است که می‌توان به عواملی همچون عدم آموزش ضمنی نسل جدید و ورود مستقیم به کسب و کار بدون تجربه خارج از خانواده، رفاه نسبی نسل جدید و کم‌رنگ شدن فرهنگ کار و تلاش و یا عدم برنامه‌ریزی برای دوران گذار اشاره کرد. همچنین در دوران پس از جانشینی نیز مشکلات و چالش‌هایی مانند لزوم استفاده از نسل قبلی در جایگاه رهبری و یا مشاور، زیر سوال بردن جلوه‌های ارزشی نسل اول توسط نسل دوم، و مقاومت بدنه قدیمی نیروی انسانی سازمان در برابر نسل جدید به عنوان مسائل این بخش مطرح می‌گردد. در نهایت، راهکارهایی برای شرکت‌های خانوادگی ایرانی برای غلبه بر این آسیب‌ها و طرح‌ریزی مسیر رشد و طی مسیر صحیح جانشینی ارائه شده‌است.

شرکت‌های خانوادگی، شرکت‌هایی هستند که کنترل مالکیت آن‌ها در اختیار یک یا چند عضو از یک خانواده باشد. کسب و کارهای خانوادگی در بین صنایع و کسب و کارهای مختلف، جایگاهی قوی و در اقتصاد جهانی سهم به‌سزایی را به خود اختصاص داده‌اند. برخی این نقش را تا ۸۰ درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) جهان می‌دانند (۱۴). اکثر شرکت‌هایی که در بازارهای بورس جهانی حضور دارند، شرکت‌های خانوادگی‌اند. به عنوان نمونه، در سال ۲۰۱۵، ۶۰ درصد شرکت‌های حاضر در بورس نیویورک، توسط یک خانواده کنترل می‌شوند. این عدد در بازارهای بورس کشورهای دیگر، حتی بزرگ‌تر نیز می‌شود (۱). در کشور ما نیز بخش عمده کسب و کارهای خصوصی، کسب و کارهای خانوادگی هستند که در ابعاد کوچک، متوسط و یا بزرگ فعالیت دارند. اما معمولاً مسائل و مشکلاتی در این نوع از کسب و کارها پدید می‌آید که می‌تواند ماندگاری و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار دهد. مطالعه مدیریت این کسب و کارها می‌تواند ضمن بالا بردن بهره‌وری و رشد این شرکت‌ها، باعث حفظ و توسعه سرمایه‌های ملی، ایجاد برندهای ملی و بین‌المللی و توسعه کارآفرینی شود.

در این گزارش، ابتدا به بررسی ابعاد و ویژگی‌های مختلف کسب و کارهای خانوادگی پرداخته و سپس مهم‌ترین چالش‌های رشد و بقای این کسب و کارها بررسی می‌شود. پس از آن، از طریق مطالعه اکتشافی، مهم‌ترین چالش‌ها و موانع موجود بر سر راه کسب و کارهای خانوادگی در ایران شناسایی می‌شود. در ادامه، ضمن معرفی موضوع جانشین‌پروری به عنوان یک چالش بنیادی برای انتقال کسب و کارهای خانوادگی از نسل اول به نسل‌های بعدی و بقای آن، چارچوبی برای پیاده‌سازی موفق فرآیند جانشینی ارائه می‌گردد.

## ۱- مفهوم کسب و کارهای خانوادگی

همانگونه که از نام کسب و کارهای خانوادگی قابل استنباط است، شرکت‌های خانوادگی، شرکت‌هایی هستند که کنترل مالکیت آن‌ها در اختیار یک یا چند عضو از یک خانواده باشد. بنابراین، ارتباط و درهم تنیدگی دو موجودیت مهم نظام اجتماعی، یعنی خانواده و سازمان، اصلی‌ترین ویژگی کسب و کارهای خانوادگی است. جایی که خانواده مهم‌ترین منبع، یعنی منابع انسانی کسب و کار را تأمین می‌کند و کسب و کار، آینده و نیازهای خانواده را به عنوان هدف مد نظر دارد. جایی که ارزش‌های فرهنگی که در خانواده خلق می‌شود در کسب و کار توسعه می‌یابد و نتایج کسب و کار، به طور مستقیم و غیر مستقیم بر روی پویایی خانواده‌ها نیز تأثیر می‌گذارد.

در میان صاحب‌نظران و محققان، اجماعی بر سر تعریف کسب و کارهای خانوادگی وجود ندارد و لذا، ارائه تعریف واحدی که مورد قبول همگان باشد امکان‌پذیر نیست. شارما و دیگران<sup>۱</sup> ادبیات مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی را مرور کرده و ۳۴ تعریف در آن شناسایی کردند (۱). همچنین، بیرلی و مینز<sup>۲</sup> بحث می‌کنند که در برخی از کشورها واژه‌ی «کسب‌وکارهای خانوادگی» به کار برده نمی‌شود و به همین خاطر تعاریف و ادبیات خاصی در این حوزه، در این کشورها موجود نیست. بیشتر محققان کسب و کارهای خانوادگی را بر اساس چهار موضوع زیر تعریف کرده‌اند:

- اول اینکه آیا گروه خانواده بیش از ۵۰ درصد سهام کسب‌وکار را مالک است؟
- دوم اینکه آیا اعضای یک «گروه خویشاوندی عاطفی» شرکت‌شان را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی می‌بینند؟
- سوم اینکه آیا یک شرکت توسط اعضای یک گروه خانوادگی واحد مدیریت می‌شود؟
- چهارم اینکه آیا شرکت انتقال مالکیت چند نسلی در نسل دوم و یا نسل‌های بعد از آن داشته‌است؟

به علاوه، برخی محققان هنگام تعریف کسب‌وکارهای خانوادگی ملاحظات چندگانه‌ی دیگری داشته‌اند. وستید و کولینگ<sup>۳</sup> بحث می‌کنند که در شرکت‌های خانوادگی، ترکیب حداقل دو مورد از موارد بالا نیاز است. با این وصف، تعریف واحدی از کسب‌وکارهای خانوادگی که به صورت گسترده پذیرفته شده باشد، وجود ندارد. اگرچه همه موضوعات ذکر شده در ساختار یک کسب‌وکار خانوادگی تأثیرگذارند، با این حال، برخی عناصر جنبه‌ی بنیادی بیشتری دارند. به عنوان مثال، ادراک افراد از ماهیت و چشم انداز کسب و کار، سهم اعضای خانواده از مالکیت، و مدیریت کسب‌وکار توسط اعضای خانواده از جمله این عناصر هستند (۲۲). وستید<sup>۴</sup> بحث می‌کند که مالکیت به جای مدیریت خانواده، عنصر کلیدی است که شرکت‌های خانوادگی را از شرکت‌های غیرخانوادگی متمایز می‌کند (۲۲). در ساده‌ترین سطح، یک کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: «... نهادی که در عمل توسط اعضای یک خانواده‌ی واحد کنترل شود.» این تعریف می‌تواند دربرگیرنده‌ی کسب‌وکاری که فقط شامل یک مالک که اغلب شرکت‌های با مالکیت فردی نامیده می‌شود نیز هست. وستید و کولینگ بر اساس این مفاهیم، چندین تعریف عملیاتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه دادند، که عبارتند از:

<sup>1</sup> Sharma, Chrisman and Chua

<sup>2</sup> Berle and Means

<sup>3</sup> Westhead and Cowling

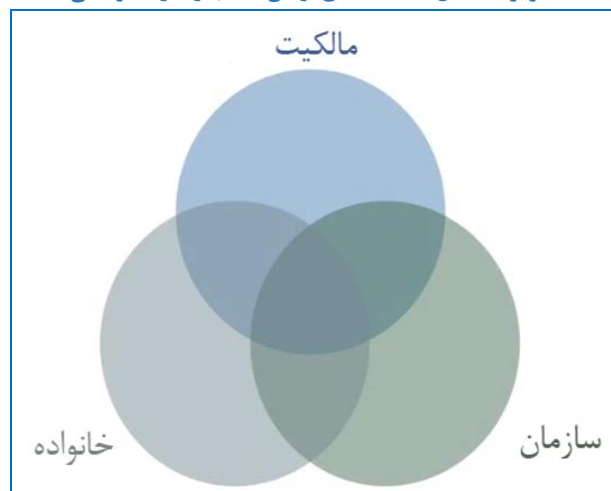
<sup>4</sup> Westhead

۱. شرکتی که رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره، آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی می‌داند.
  ۲. بیش از ۵۰ درصد حق رأی هیأت مدیره در اختیار بزرگترین گروه خانواده‌ای که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند باشد.
  ۳. بیش از ۵۰ درصد حق رأی در اختیار بزرگترین گروه خانواده که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند باشد و رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی بداند.
  ۴. بیش از ۵۰ درصد حق رأی در اختیار بزرگترین گروه خانواده که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند، باشد و رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی بداند و یک یا چند تیم مدیریتی از اعضای خانواده‌ای باشد که مالک کسب‌وکارند.
  ۵. بیش از ۵۰ درصد حق رأی در اختیار بزرگترین گروه خانواده که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند، باشد و رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی بداند و ۵۱ درصد یا بیشتر از تیم‌های مدیریتی از اعضای خانواده‌ای باشد که بیشترین سهم مالکیت شرکت را دارد.
  ۶. بیش از ۵۰ درصد حق رأی در اختیار بزرگترین گروه خانواده که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند، باشد و رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی بداند و یک یا چند تیم مدیریتی از اعضای خانواده‌ای باشد که مالک کنترلی کسب‌وکارند و مالکیت شرکت در اختیار نسل دوم و یا نسل‌های بعدتر خانواده باشد.
  ۷. بیش از ۵۰ درصد حق رأی در اختیار بزرگترین گروه خانواده که از نظر سببی و نسبی به هم مربوطند، باشد و رئیس/مدیر اجرایی/هیئت مدیره آن را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی بداند و حداقل ۵۱ درصد از تیم‌های مدیریتی از خانواده‌ای باشد که بیشترین سهم مالکیت شرکت را دارد و مالکیت شرکت در اختیار نسل دوم و یا نسل‌های بعدتر خانواده باشد (۲۲).
- همانطور که در تعاریف بالا قابل مشاهده است، تعاریف کسب‌وکارهای خانوادگی دارای طیف گسترده‌ای است. با توجه به نبود اجماع در میان کسب و کارهای خانوادگی، در این گزارش، از تعریف ارائه شده توسط جان دیویس<sup>۱</sup> استاد دانشگاه هاروارد استفاده شده است. از دیدگاه وی، در یک دسته‌بندی می‌توان شرکت‌ها را به سه دسته‌ی غیرخانوادگی، تک خانوادگی و چندخانوادگی تقسیم کرد. شرکت‌هایی در دسته دوم قرار می‌گیرند که کنترل مالکیت آن‌ها در اختیار یک یا چند عضو از یک خانواده باشد. در شرکت‌های دسته سوم، کنترل مالکیت به صورت مشترک در اختیار یک یا چند عضو از چند خانواده است. شرکت‌های

<sup>1</sup> John A. Davis

چندخانوادگی معمولاً پس از گذشت مدتی شبیه به شرکت‌های تک خانوادگی می‌شوند، به این معنا که یا یکی از خانواده‌ها به مرور زمان وجه غالب مدیریتی خواهد داشت و تأثیرگذاری آن بر کسب و کار بیشتر می‌شود و یا دو خانواده در هم آمیخته می‌شوند و بعضاً از طریق ازدواج به نوعی یک خانواده می‌شوند. برای درک بهتر نحوه کار یک کسب و کار خانوادگی، می‌توان از مدل سه حلقه‌ای تاگیوری<sup>۱</sup> و دیویس بهره برد (تصویر ۱).

تصویر ۱- مدل سه حلقه‌ای ارکان کسب و کار خانوادگی



منبع: تاگیوری و دیویس، ۱۹۷۸، (۲۱)

این مدل، دیدگاه خوبی از ارکان تأثیرگذار در کسب و کار خانوادگی ارائه می‌دهد. این ارکان در طول زمان تغییر کرده و پویایی‌های متفاوتی را خلق می‌کنند. کسب و کار خانوادگی، یک سیستم است، چرا که از اجزای مختلف تشکیل شده و این اجزا با یکدیگر تعامل دارند.

اولین جزء سیستم، فضای سازمان/کسب و کار است که شامل پرسنل و کارکنان می‌شود. جزء دیگر این سیستم (که البته در تمامی کسب و کارها، فارغ از خانوادگی بودن یا نبودن حضور دارد) مالکان کسب و کار هستند. این بخش، با بخش کارکنان همپوشانی دارد، زیرا تمام یا بخشی از مالکان می‌توانند جزو کارکنان سازمان نیز باشند. بخش بعدی این سیستم که مختص کسب و کارهای خانوادگی است، اعضای خانوادگی مالک کسب و کار است. این بخش شامل تمام اعضای خانواده (فرزندان، همسران و ...) است. افرادی که بیشترین ارتباط را با سازمان دارند و عملکرد سازمان بیشترین تأثیر را روی آن‌ها دارد را خانواده کسب

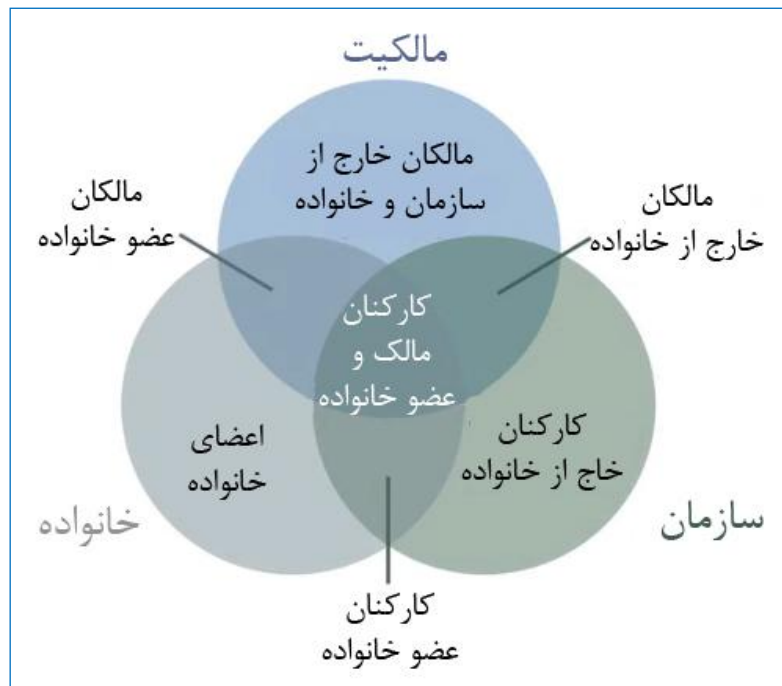
<sup>۱</sup> Renato Tagiuri

و کاری<sup>۱</sup> می‌نامیم که شامل افرادی از خانواده می‌شود که در کسب و کار حضور دارند و در مالکیت نیز نقش دارند (۱). در بخشهای بعدی، ارکان این مدل جداگانه مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

## ۲- ارکان و ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی

ویژگی‌های خاص کسب و کارهای خانوادگی، ناشی از پویایی‌ها و تأثیرات متقابل سه رکن شکل دهنده این سازمان‌ها، یعنی کسب و کار، خانواده و مالکیت است.

تصویر ۲- مدل تکامل یافته‌ی اجزای یک سیستم کسب و کار خانوادگی (۱)



در این بخش، مفاهیم سه رکن خانواده، کسب و کار، و مالکیت مورد بحث قرار می‌گیرد. به علاوه، کارآفرینی و کسب و کارهای خانوادگی ارتباط تنگاتنگی باهم دارند، که به آن اشاره می‌شود.

## ۲-۱- مفهوم کسب و کار<sup>۲</sup>

کسب و کارهای خانوادگی قبل از داشتن هر ویژگی دیگری، یک کسب و کار هستند. اگرچه تعریف و تلقی درست از مفهوم کسب و کار و تمیز دادن آن از سایر ساختارها و شکل‌ها، موضوع پیچیده‌ای نیست، اما در

<sup>۱</sup> Business Family

<sup>۲</sup> Business

مواردی، مأموریت اصلی یک کسب و کار به فراموشی سپرده و سازمانها دچار روزمرگی های اجرایی و یا تصمیمات عاطفی می شوند.

در ادامه به تعریف کسب و کار توسط یکی از پیشگامان این حوزه، یعنی رابرت دیکسی می توانیم اشاره کنیم<sup>۱</sup>:

«کسب و کار شکلی از فعالیت است که با هدف کسب سود و انتفاع افرادی (سهامداران) انجام می گیرد که به نیابت از آنها اجرا شده است.» (۱۲)

پیتر دراگر<sup>۲</sup> در مورد آنچه که تئوری کسب و کار<sup>۳</sup> می داند، چنین نتیجه می گیرد که کسب و کار برای خلق ارزش برای مشتری است. هرکسب و کاری، تئوری کسب و کار خود را دارد. تئوری کسب و کار، مشخصات واضحی دارد:

- مفروضات پیرامون محیط، مأموریت و توانمندی های محوری که باید با واقعیت همخوانی داشته باشند.

- مفروضات پیرامون محیط، مأموریت و توانمندی های محوری که باید با هم تناسب داشته باشند.

- تئوری یک کسب و کار باید در همه سازمان شناخته شده و درک شود.

- تئوری یک کسب و کار باید به طور مستمر به بوته آزمون گذاشته شود (۱۳).

## ۲-۲- اهداف کسب و کار

یک باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار، به دست آوردن سود اقتصادی است؛ در حالی که در بسیاری از موارد، کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی و هم اهداف اجتماعی اند. همانطور که در تصویر ۳ نشان داده شده است، اهداف کسب و کار می تواند شامل دو بعد باشد:

- اهداف اقتصادی شامل ۱. سود رضایتبخش، ۲. جلب و حفظ مشتریان و ۳. نوآوری

- اهداف اجتماعی شامل ۱. ارائه کالاها و خدمات با کیفیت، ۲. برخورد عادلانه با کارگران، ۳. حفظ

منافع سرمایه گذاران و ۴. برخورد منصفانه با تامین کنندگان

پیتر دراگر عقیده دارد که کسب و کارها نه صرفاً با هدف ایجاد شغل برای کارگران و مدیران و یا حتی حفظ

منافع سهامداران، بلکه برای تأمین کالاها و خدمات به مشتریان به وجود می آیند (۷).

<sup>1</sup> L. R. Dicksee

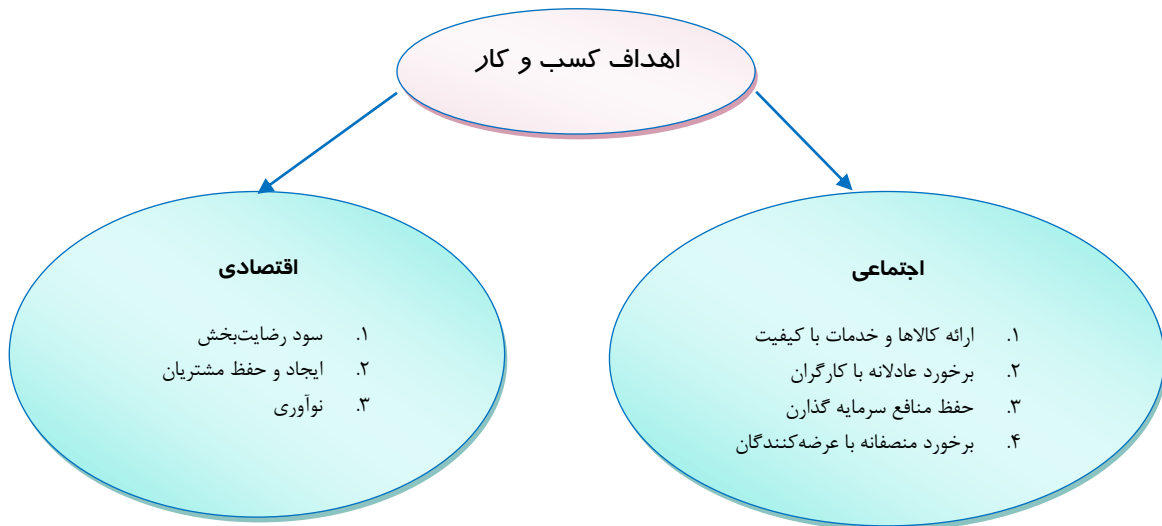
<sup>2</sup> Peter F. Drucker

<sup>3</sup> Theory of the Business



تصویر ۳- اهداف کسب و کار (۱۰)

اهداف کسب و کار



۲-۳- مفهوم خانواده

خانواده نخستین نهاد اجتماعی است. از نظر اجتماعی تعریف خانواده یک واحد زیستی (بیولوژیکی) است که تشکیل آن مبتنی بر پیوند زناشویی است که براساس آن افراد دارای رابطه سببی یا نسبی بوده و با یکدیگر خویشاوند هستند. اکثر افراد در خانواده به دنیا می‌آیند و در خانواده نیز می‌میرند. خانواده شالوده حیات اجتماعی محسوب گردیده و گذشته از وظیفه تکثیر نسل و کودک پروری برای بقای نوع بشر، وظایف متعدد دیگری از قبیل تولید اقتصادی، فرهنگ پذیر کردن افراد و آموزش بعضی از مهارت‌ها را نیز بر عهده دارد. تعریف و نگرشی که به خانواده در یک جامعه وجود دارد با جوامع دیگر تفاوت‌های زیاد و در بعضی مواقع بنیادی دارد. نوع ازدواج، روابط زناشویی، شیوه فرزندپروری و... در فرهنگ شرقی به ویژه در فرهنگ ایرانی- اسلامی با فرهنگ‌های غربی تفاوت بنیادی دارد. همچنانکه در درون یک جامعه نیز خرده فرهنگ‌های مختلفی وجود دارند که شیوه‌ها و سنت‌های مخصوص خود را دارا می‌باشند و با توجه به این واقعیت، بحث از خانواده بدون توجه به عوامل فرهنگی از اعتبار لازم برخوردار نخواهد بود.

۲-۴- خانواده در کسب و کارهای خانوادگی

اگرچه طبق تعریف ذکر شده برای کسب و کارهای خانوادگی، وجود خانواده در مدیریت و مالکیت کسب و کار، ملاک خانوادگی بودن است، ولی میزان تأثیر خانواده در کسب و کار و به عبارتی، درجه شکل‌گیری و اثرگذاری سرمایه خانوادگی در کسب و کار، متفاوت است. می‌توان گفت در بعضی از کسب و کارهای

خانوادگی، از ظرفیت سرمایه خانوادگی استفاده لازم نمی‌شود و افراد فقط رابطه نسبی دارند و فاقد هم‌افزایی درونی می‌باشند.

پژوهشگران معتقدند حداقل از دو طریق خانواده بر کسب و کار تأثیرگذار است. تأثیر اولیه، از نظر ژنتیکی، و تأثیر ژن خانواده کارآفرین بر نسل بعدی است، که می‌تواند به عنوان عوامل اولیه کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی تأثیرگذار باشد (۱۵).

تأثیر بعدی از طریق آموزش‌ها و تربیت خانواده و اشاعه ارزش‌های خانوادگی و پارامترهای فرهنگی است.

## ۲-۵- مفهوم مالکیت<sup>۱</sup>

مالکیت در کسب و کار، در قالب سهام شرکت مشخص می‌شود. اولین شرکت‌های سهامی در قالب شرکت‌های ریلی در آمریکا تشکیل شدند. در مقوله سازمان صنعتی و ماهیت شرکت‌ها، از ساختار مالکیت سهامی به عنوان یکی از دستاوردهای نظام اقتصادی برای استفاده از منابع مالی کوچک و تبدیل آنها به سرمایه و ایجاد انگیزه اقتصادی نام برده می‌شود. شرکت‌های خانوادگی، با توجه به ماهیت کارآفرینانه آنها، ابتدا به صورت غیر رسمی و پس از آن معمولاً در قالب شرکت‌های سهامی خاص ساختار رسمی پیدا می‌کنند. در ابتدا نقش‌های اصلی مالکیتی را نسل اول ایفا می‌کنند و ساختار اولیه مالکیت را شکل می‌دهند. گاهی نسل جدید و فرزندان، ابتدا نقش کم رنگ یا تشریفاتی در مالکیت دارند. با گذشت زمان و بلوغ کسب و کار و آمادگی ورود نسل‌های بعدی، معمولاً موضوع مالکیت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، رقابت‌های فAMILIARY شدت می‌گیرد و تقاضا برای رسمی شدن سهم اعضای خانواده در ساختار سهام، تبدیل به چالش اصلی در کسب و کار می‌شود. موضوع مالکیت از بعد حقوقی، بعد روانی و بعد مالی (هم در حوزه مالکیت شرکت و هم قلمرو مدیریت ثروت خانواده)<sup>۲</sup> موضوعی مهم و تأثیرگذار در دانش مدیریت کسب و کارهای خانوادگی است.

## ۳- اهمیت و گستره کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی با توجه به سهم بزرگی که در اقتصاد جهان دارند و به تبع آن، نقش‌شان در زندگی جوامع دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشند.

<sup>1</sup> Ownership

<sup>2</sup> Family wealth management

سابقه تاریخی کسب و کارخانوادگی (به معنای تعریف عام) می‌تواند به اولین کسب و کارهای کوچک خانوادگی مانند یک فروشگاه مواد غذایی یا فعالیت‌های کشاورزی خانوادگی بازگردد و سابقه آن به معنای کسب و کارهای مدرن، هم زمان با شکل‌گیری اولین ساختارهای سازمان صنعتی می‌باشد. این روند را به سالهای ۱۸۷۰ در ایالات متحده منسوب می‌کنند که اولین شرکت‌های حاصل از انقلاب دوم صنعتی شکل گرفت. کولی<sup>۱</sup> به نقل از ریموند روور<sup>۲</sup>، نقش کسب و کارهای خانوادگی در جریان انقلاب اول صنعتی و حتی پیش از آن را اینگونه تشریح می‌کند:

«... کسب و کارهای خانوادگی، اکثریت قاطع را در طول انقلاب اول صنعتی، مانند دوران پیش از آن داشتند. از کارگاه‌های هنری کوچک خانوادگی، تا بانک‌های خانوادگی مانند بانک مدیچی<sup>۳</sup> تا شرکت‌های بازرگانی...» (۱۰).

ریموند روور شرکت‌های خانوادگی را ستون فقرات<sup>۴</sup> اقتصاد جهانی می‌داند و معتقد است بسیاری از سازمانهای قدیمی صنعتی بر این پایه شکل گرفته‌اند. تحقیق برلی و مینز<sup>۵</sup> در سال ۱۹۳۲ پیرامون «جدایی مالکیت از کنترل» در کسب و کارها و شکل‌گیری شرکت‌های سهامی عام باعث شد به موضوع کسب و کارهای خانوادگی از زاویه دیگری نیز نگریسته شود (۱۰). این‌که چگونه با حفظ مالکیت خانواده بتوان کنترل و مدیریتی حرفه‌ای را در شرکت پیاده کرد، منشأ مطالعات جدیدی در حوزه عمومی دانش مدیریت و ساختار شرکت بود.

به مرور زمان، واژه کسب و کارهای خانوادگی با پیگیری چند موسسه و دانشگاه<sup>۶</sup>، به عنوان یک موجودیت سازمانی خاص در ادبیات علمی مدیریت نیز جایگاه خاص خود را پیدا کرد.

بخش قابل توجهی از شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی که در بازارهای بورس جهانی حضور دارند، شرکت‌های خانوادگی‌اند. به عنوان مثال، ۶۰ درصد شرکت‌های حاضر در بازار بورس نیویورک، توسط یک خانواده اداره می‌شوند. در بازارهای بورس برخی دیگر از کشورها، سهم این کسب و کارها حتی از این میزان نیز فراتر می‌رود. (۱).

<sup>1</sup> A. Colli

<sup>2</sup> Reymond De Roover

<sup>3</sup> Medici Bank

<sup>4</sup> Backbone

<sup>5</sup> Berle and Means

<sup>6</sup> Separation of ownership and control

<sup>7</sup> Harvard Business School, IMD, PWC.

به طور کلی شرکت های خانوادگی در قاره ها و کشورهای مختلف با اندکی اختلاف، سهم مهمی در اقتصاد جهانی دارند. در جدول ۱، جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در برخی از کشورها مقایسه شده است.

جدول ۱- جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای مختلف در سال ۲۰۱۴ (۱۶)

کشور	درصد شرکت ها	درصد از GDP	درصد از نیروی کار
ایالات متحده	۹۵	۴۰	۶۰
ایتالیا	۹۳		۷۹
فنلاند	۸۰	۴۰ تا ۴۵	۴۰ تا ۶۰
یونان	۸۰		
قبرس	۸۰		
سوئد	۷۹		
اسپانیا	۷۵	۶۵	
نیوزیلند	۷۴	۵۴	۴۳
پرتغال	۷۰	۶۰	
بلژیک	۷۰	۵۵	
انگلستان	۷۰		بیش از ۵۰
آلمان	۶۰	۵۵	۵۸
فرانسه	بیش از ۶۰	بیش از ۶۰	۴۵
استرالیا	۷۵	۵۰	۵۰

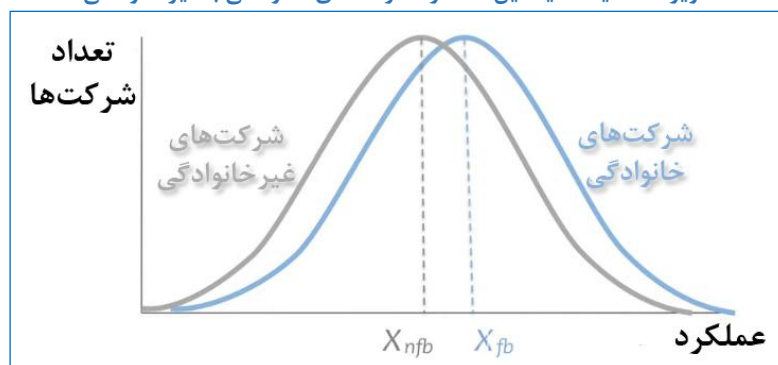
به طور مشابه، کسب و کارهای خانوادگی نقش چشم گیری در اقتصاد کشورهای حاشیه خلیج فارس ایفا می کنند، به طوری که تخمین زده می شود سهم این کسب و کارها در تولید ناخالص داخلی این کشورها از کمترین مقدار در عربستان (که به نوعی بخش دولتی حاکم است) از ۳۵ تا ۳۸ درصد تا بیشترین مقدار، یعنی ۶۵ درصد در کشورهایی مثل کویت متفاوت است (۲۰).

#### ۴- عملکرد کسب و کارهای خانوادگی

برخی پژوهشگران معتقدند به دلیل ماهیت ارکان کسب و کارهای خانوادگی (همانند اعتماد، همدلی، نگاه بلند مدت و ...) پتانسیل رشد عملکردی و تداوم در آنها همواره وجود دارد (۱). تصویر ۴ این موضوع را به

تصویر می‌کشد. اگر عملکرد تمامی شرکت‌ها را بررسی کنیم، مطمئناً نتیجه این بررسی، دامنه‌ی وسیعی را نشان خواهد داد. اما زمانی که متوسط عملکرد کسب و کارهای خانوادگی را با دیگر کسب و کارها مقایسه می‌کنیم، مشاهده می‌کنیم که شرکت‌های خانوادگی، به طور میانگین عملکرد بهتری از خود به نمایش می‌گذارند. این عملکرد بالاتر از طریق شاخص‌های مالی از جمله رشد، سود آوری، نرخ‌های بازگشت سرمایه و... قابل ارزیابی است. این مقایسه با بررسی شرکت‌هایی که سمت راست نمودار قرار می‌گیرند، یعنی شرکت‌های موفق و با عملکرد بالا انجام شده است. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های غیرخانوادگی و با عملکرد خیلی بالا، از نظر نقاط قوت داخلی شباهت بسیاری به کسب و کارهای خانوادگی دارند (۱).

تصویر ۴- مقایسه میانگین عملکرد شرکت‌های خانوادگی با غیرخانوادگی (۱)



#### ۴-۱- تاریخچه تحریم‌های اقتصادی

پژوهش‌های متعددی در خصوص عملکرد کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای مختلف انجام شده که البته به دلیل محدودیت دسترسی به اطلاعات کسب و کارهای کوچک، عمدتاً متمرکز بر کسب و کارهای خانوادگی بزرگ هستند. اکثر این کسب و کارهای خانوادگی بزرگ متشکل از تعداد زیادی شرکت‌های فعال در بازارهای مختلف هستند که از طریق رابطه سهامداری و مدیریتی به یکدیگر متصل بوده و نهایتاً همگی متعلق به یک خانواده هستند<sup>۱</sup>. پژوهش‌ها نشان می‌دهد شرکت‌های وابسته به این مجموعه‌های خانوادگی - به خصوص در کشورهای در حال توسعه - در مقایسه با شرکت‌های مستقل عملکرد بهتری دارند (۱۷). این عملکرد بهتر به مجموعه عواملی نسبت داده می‌شود که باعث می‌شود ضعف در سازوکارهای قانونی که در محیط کسب و کار کشورهای در حال توسعه وجود دارد، از طریق وابستگی به یک مجموعه خانوادگی مرتفع شود. به عنوان مثال، روابط بنگاه‌هایی که در یک زنجیره صنعت قرار دارند و رابطه تأمین‌کننده و مشتری میان آنها برقرار

<sup>۱</sup> به مجموعه کسب و کارهایی که از طریق رابطه مالکیتی یا مدیریتی یک شبکه به هم پیوسته را شکل می‌دهند، گروه کسب و کار (business group) گفته می‌شود.

است، در صورت بروز مشکل به سادگی نمی‌تواند از طریق مراجع حقوقی و قانونی رفع شود، در حالی که در صورت وابستگی این کسب و کارها به یک خانواده، امکان حل و فصل داخلی این مشکل وجود دارد. همچنین، به دلیل توسعه نیافتگی بازارهای مالی، معمولاً تأمین مالی از این بازارها با دشواری‌های زیادی همراه است که وابستگی به یک مجموعه خانوادگی به مثابه یک بازار تأمین مالی داخلی<sup>۱</sup> این خلأ را جبران می‌کند (۱۸).

## ۵- کسب و کارهای خانوادگی در ایران

کسب و کارهای خانوادگی در ایران از دیرباز وجود داشته‌اند. بسیاری از خانواده‌های بنام و متمول ایرانی (که اکثریت آن‌ها بازاری، تاجر یا حجره‌دار بوده‌اند) در واقع صاحب و مالک کسب و کارهای خانوادگی آن دوران بوده‌اند. آن افراد با مشارکت دادن فرزندان در کارهای روزمره تجارت، حجره‌داری، کسب و کار و اعطای مسئولیت‌های مختلف به آنان برآن بودند که از همان آوان کودکی فرزندان با کسب و کار خوگرفته و روش‌ها، فوت و فن‌ها، مشکلات، مسائل و چالش‌های بازار و تجارت را فراگیرند. موضوع زندگی و رفتار تجاری، بازرگانان و صاحبان صنایع در ایران، به طور نسبی در هاله‌ای از ابهام بوده است. این قشر اجتماعی بر خلاف سیاسیون، علما و روشنفکران کمتر به تدوین نظرات و فعالیت‌های خود به انحاء مختلف از جمله یادداشت و خاطرات می‌پردازند. با این وجود، واقعیت‌های تاریخ معاصر و وضعیت فعلی نشان می‌دهد که کسب و کارهای خانوادگی در ایران از اهمیت زیادی برخوردار بوده و است.

آنچه در تاریخ اقتصادی دوره معاصر ایران آمده است، چنین است که فعالان اقتصادی و کارآفرینان ایران از میان گروه کارخانه‌داران و بازرگانان، از اواسط دهه ۱۳۳۰ به یک گروه برجسته اجتماعی-اقتصادی شامل صنعتگران بزرگ، بانکداران، صادرکنندگان، واردکنندگان، پیمانکاران و مهندسان مشاور، توسعه یافتند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران در بهمن ماه سال ۱۳۵۷ و در پی تصویب حکم مصادره اموال صاحبان صنایع توسط شورای انقلاب، بخش قابل توجهی از کسب و کارهای بزرگ از مالکان آنها سلب مالکیت گردید که اکثر این افراد صاحبان کسب و کارهای خانوادگی بوده‌اند. برخی از معروف‌ترین آن‌ها خانواده‌های لاجوردی، خسرو شاهی، برخوردار، ایروانی و برادران خیامی هستند (۴).

کسب و کارهای خانوادگی در دوران معاصر با آشکالی مدرن‌تر ادامه یافته است. در میان کسب و کارهای موفق امروزی در ایران، کسب و کارهایی که دارای مالکیت و/یا مدیریت خانوادگی هستند کم تعداد نمی‌باشند. هنوز تحقیق جامعی جهت شناسایی کسب و کارهای خانوادگی کشور انجام نشده است؛ اما بر اساس شواهد عینی

<sup>۱</sup> Internal capital market

می‌توان ادعا کرد به جز شرکت‌های دولتی یا شرکت‌هایی که سازمان‌های وابسته به دولت، نهادهای عمومی یا بانک‌ها سهامداران آنها هستند، بخش قابل توجهی از شرکت‌های خصوصی واقعی کشور به صورت خانوادگی می‌باشند. بر اساس اطلاعات موسسه FFI<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۱۴، حدود ۷۸ درصد کسب‌وکارهای موجود در بخش خصوصی را کسب‌وکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند (۱۶).

## ۶- چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

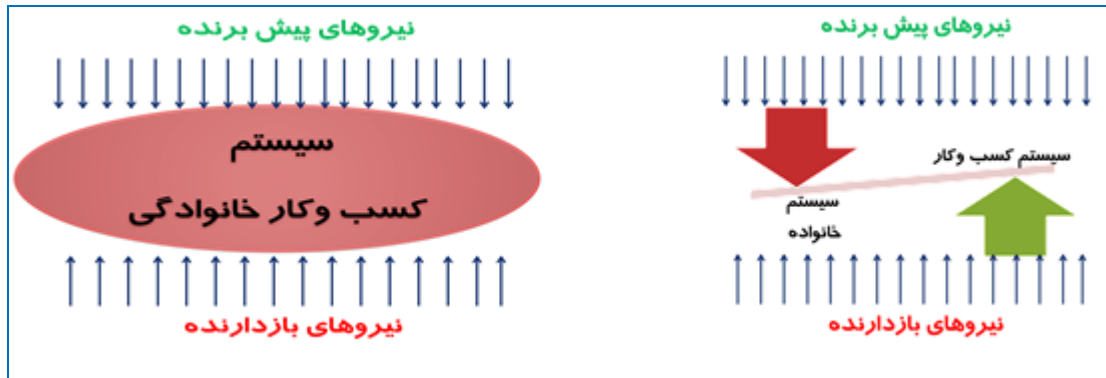
همانطور که گفته شد، کسب و کارهای خانوادگی در سراسر جهان حضوری پررنگ و قابل توجه داشته و می‌توانند از یک فروشگاه کوچک تا یک کسب‌وکار بین‌المللی بزرگ را شامل شوند. از آنجا که مالکیت و کنترل در کسب و کارهای خانوادگی با روابط اعضای خانواده درهم آمیخته است، این نوع از کسب و کارها از سایر سازمانها متفاوت می‌باشند و از نظر سازمان کسب و کار یکی از پیچیده‌ترین انواع کسب و کارها را شکل می‌دهد (۲). یکی از ابعاد این پیچیدگی‌ها، تعارضات و تناقضات مختلفی است که می‌تواند در نتیجه اصطکاک روابط خانواده و کسب و کار رخ دهد. به عبارت دیگر، ممکن است اهداف هر یک از اعضای خانواده و یا حتی همه اعضای خانواده با اهداف کسب و کار در تعارض قرار گیرد. ارائه نمونه‌هایی از نزاع‌های خانوادگی مخرب در میان کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی و بین‌المللی که منجر به جدانشدن اعضای خانواده، از هم پاشیدن کسب و کارها و یا تضعیف برندها شده است، دشوار نیست.

این مشکلات هنگامی که تصمیمات مدیریتی تحت تأثیر ملاحظات خانوادگی قرار می‌گیرد، بیشتر نمود پیدا می‌کند؛ مثلاً هنگامی که خویشاوندگرایی بر شایسته‌سالاری غلبه کرده و بر عملکرد شرکت اثر منفی می‌گذارد و یا زمانی که شرکت بیشتر برای انجام تعهد و وظیفه به سنت خانواده اداره می‌شود تا ضرورت‌ها و اقتضائات ادامه حیات و موفقیت آن. از آنجا که تعارض در خانواده می‌تواند بر نحوه اداره کسب و کار تأثیر بگذارد، این فرآیند می‌تواند دایره‌وار و حتی مستمر باشد، به‌صورتی که می‌تواند مجموعه جدیدی از تعارضات را در درون خانواده ایجاد کند. جان دیویس معتقد است که به‌طور طبیعی نیروهای درونی کسب‌وکارهای خانوادگی آنها را در نسل سوم به سمت افول و زوال پیش می‌برد (۱۱). لذا بررسی و تحلیل چالش‌ها و برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف غایی کسب و کار، اهمیت زیادی دارد.

سیستم کسب‌وکارهای خانوادگی، همانند هر سیستم سازمانی دیگری نیروهای پیش‌برنده و نیروهای بازدارنده‌ای در درون خود دارد.

<sup>۱</sup> Family Firm Institute

تصویر ۵- نیروهای بازدارنده سیستم کسب و کارهای خانوادگی



تحقیقات جهانی متعددی پیرامون موانع و نیروهای بازدارنده کسب و کارهای خانوادگی انجام شده است که از جمله آنها، مطالعه شرکت PWC است که در سال ۲۰۱۶ در مورد کسب و کارهای خانوادگی در خاورمیانه انجام شده است. یکی از یافته‌های قابل توجه این پژوهش این است که اکثر قریب به اتفاق شرکت‌های خانوادگی فعال در خاورمیانه، به طور مشخص ۹۱ درصد، هنوز هیچ برنامه رسمی برای انتقال و جایگزینی مدیریت در کسب و کار<sup>۱</sup> خود تدارک ندیده‌اند (۱۶). با توجه به اینکه همین آمار در تحقیق مشابه سال ۲۰۱۴، ۸۶ درصد بوده است، واضح است که کسب و کارهای خانوادگی در خاورمیانه پیشرفتی در این زمینه نداشته‌اند (۱). به علاوه، این یافته به این معناست که ابهام نسبت به محیط و آینده باعث نشده است که شرکت‌ها برای ادامه و بقای کسب و کار به فکر برنامه‌ریزی جانشینی باشند. این مطالعه همچنین اخطار می‌دهد که صرف نظر از عوامل اقتصادی و عوامل محیطی دیگر، رشد کسب و کارهای خانوادگی در خاورمیانه می‌تواند به علت نداشتن استراتژی مشخص برای شرکت کاهش یابد. در واقع بخش عمده‌ای از مشکلاتی که کسب و کارهای خانوادگی منطقه خاورمیانه با آن روبرو هستند، مربوط به ضعف در استراتژی است، یعنی همان چیزی که وضعیت کنونی شرکت را به جایی که می‌تواند در آینده به آن برسد، مرتبط کند. همین موضوع سبب این می‌شود بخش زیادی از خانواده‌ها، نتوانند موفقیت‌های مقطعی خود در حوزه کسب و کار را به موفقیت پایدار تبدیل کنند. بر اساس همین نظرسنجی، در سال ۲۰۱۶ خانواده‌های مالک کسب و کار، با ۳ چالش جدی مواجه بوده‌اند: سیاست‌های دولتی و قوانین مربوطه (۴۲ درصد)، کمبود مهارت‌های مورد نیاز (۳۵ درصد) و شرایط بازار (۳۷ درصد) (۱).

دیویس در پژوهشی دیگر با بررسی پانزده کشور، چالش‌هایی را به عنوان چالش‌های عام کسب و کارها مطرح می‌کند و مشخصاً این چالش‌ها را برای شرکتهای خانوادگی ایرانی نیز مبتلا به می‌داند (۱).

<sup>1</sup> Succession plan



## ۶-۱- چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

به منظور شناسایی چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در ایران، در این پژوهش از مطالعات اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شده است. بخش کتابخانه‌ای مطالعات اکتشافی شامل بررسی مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های مربوط به کسب و کارهای خانوادگی در ایران بود. در بخش بعدی، با ۲۲ نفر از مدیران و صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در صنایع مختلف<sup>۲</sup>، در قالب مصاحبه با محورهای مشخص و سوالات باز، پیرامون مسائل و مشکلات اصلی آنها در حوزه کسب و کار خانوادگی پرسش‌هایی انجام شده است. در بخش دوم این مصاحبه، پیرامون چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در هر مرحله از فرایند جانشینی، سوالاتی مطرح شده است که نتایج آنها در قالب الگوی ارائه شده در تصویر ۶ خلاصه شده است:

تصویر ۶- چالش‌ها و نیروهای بازدارنده کسب و کارهای خانوادگی



منبع: یافته‌های پژوهش

<sup>۱</sup> مطالعه اکتشافی، مطالعه‌ای مقدماتی است؛ که بنا بر نوع تحقیق عمدتاً از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مشاهده، یا مصاحبه شکل می‌گیرد. مطالعات اکتشافی باعث می‌شود که محققین اهداف مطالعه خود را بهتر شناخته و حوزه معرفی خود پیرامون موضوع مورد نظر را گسترش دهند. قابل توجه است که مطالعات اکتشافی به دنبال شناخت اجمالی و کلی از مسئله زوایای مختلف بحث و دیدگاه‌های مختلف در این زمینه می‌باشند.

<sup>۲</sup> این کسب و کارها از صنایع مختلف شامل صنایع غذایی، ساختمان و تجهیزات وابسته، صنایع کشاورزی، فولاد، قطعات خودرو و خرده فروشی بوده‌اند.

بررسی این چالش‌ها و ارائه راهکارهای متناسب با اقتضائات فرهنگی و زمینه‌ای در کشور، می‌تواند مانع فروپاشی کسب و کارهای خانوادگی و منجر به دوام و قوام بیشتر این کسب و کارها شود. همانگونه که در تقسیم بندی چالش‌ها در تصویر ۶ مشخص است، بستر زایش این چالش‌ها در حوزه‌های مختلف مدیریتی در سطح کشور قابل تحلیل است. شناسایی درست و دقیق مشکلات، گام اول در سیاستگذاری درست برای مراجع دولتی، اتاق بازرگانی، دانشگاه‌ها، هیأت مدیره هلدینگ‌های خانوادگی بزرگ و سایر ارکان است. این چالش‌ها به صورت پویا بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. برای مثال، بی‌ثباتی قوانین در محیط کلان کشور می‌تواند منجر به عدم تمایل به داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک در بنگاه‌های خانوادگی شود. این موضوع نیز می‌تواند منجر به عدم برنامه‌ریزی درست ثروت خانوادگی شود. به عبارت دیگر نگاه محققان به آسیب‌شناسی و شناسایی چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی نگاهی پویاست و شناسایی پویایی‌های سیستم کسب و کارهای خانوادگی<sup>۱</sup> می‌تواند بر سیاست‌گذاری‌های این حوزه و نگاه به اهمیت این موضوع تأثیرگذار باشد.

## ۷- حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی

حاکمیت شرکتی در سطح شرکت‌های بزرگ خانوادگی جهانی، همانند سایر شرکتها در قالب ساختار هیات مدیره حرفه‌ای اعمال می‌شود. از آنجایی که اکثر شرکت‌های بزرگ خانوادگی در قالب شرکت‌های سهامی عام در بازار بورس نیز پذیرفته شده‌اند، لذا قوانین حاکمیت شرکتی هر کشور است که روابط مدیریتی و حاکمیتی اعضای خانواده را نیز در کسب و کارتعیین می‌کند.

در شرکت‌های کوچک و متوسط این موضوع تا حدودی متفاوت است. اگرچه قوانین حاکم بر شرکت‌های خصوصی یا سهامی خاص در هر کشور بر این شرکت‌ها نیز تأثیر گذار است، ولی به نظر می‌رسد وزن روابط خانوادگی در ساختار حاکمیت شرکتی این شرکت‌ها پررنگ‌تر باشد.

در تحقیقی که توسط برنس، مادریگال و ریکوونا<sup>۲</sup> بر روی کسب و کارهای خانوادگی کوچک و متوسط انجام شده است، شرکت‌ها معمولاً از پروتکل‌های خانوادگی تدوین شده داخلی، برای همسویی بین مدیران حرفه‌ای خارج از خانواده با اعضای خانواده در هیات مدیره استفاده می‌کنند (۶).

در ایران، کسب و کارهای خانوادگی بزرگ پذیرفته شده در بازار بورس بسیار محدود هستند و به نسبت تعداد این کسب و کارها در اقتصاد کشور، سهم چندانی ندارند. شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی که

<sup>1</sup> Family Business System Dynamics

<sup>2</sup> Esteban R. Brenes, Kryssia Madrigal and Bernardo Requena

طبق قانون تجارت از ساختار هیات مدیره و قوانین حاکم بر آن طبق قانون تبعیت می کنند. منتهی نقش موثر هیات مدیره های متشکل از مدیران حرفه ای خارج از خانواده و مدیران خانوادگی، در فرایند حاکمیت شرکتی، جای تردید دارد. به عبارت دیگر، به کارگیری مدیران حرفه ای خارج از خانواده در رده های معاونین شرکت ها و حتی جایگاه مدیرعامل بسیار محتمل تر از همکاری با آنها در قالب اعضای رسمی هیات مدیره در قالب نظام حاکمیت شرکتی می باشد. در اغلب این شرکتها در شرایطی که از مدیران ارشد خارج از خانواده دعوت به همکاری شود، هیات مدیره غیر رسمی که در واقع کمیته اجرایی<sup>۱</sup> است، تصمیمات هیات مدیره را شکل می دهد و عملاً به جای هیات مدیره نقش ایفا می کند. منتهی هیات مدیره رسمی شرکت، محدود به سهامداران خانوادگی شرکت باقی می ماند. این موضوع می تواند به یکی از چالش های حاکمیت و بقای شرکت های خانوادگی منجر شود.

#### ۸- جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی

یکی از نقاط عطف کسب و کارهای خانوادگی در مسیر رشد، جانشینی است. طبیعی ترین ویژگی یک کسب و کار خانوادگی، این است که مالکیت آن، لاجرم باید از نسلی به نسل دیگر منتقل شود. اما دوره انتقال (و سال های منتهی به آن) می تواند منجر به موفقیت یا شکست سازمان در آینده شود.

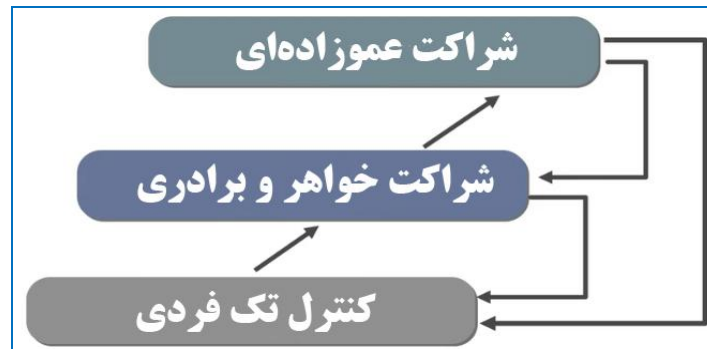
جان دیویس افول کسب و کار خانوادگی در نتیجه انتقال بین نسلی را کاملاً طبیعی می داند و از آن به عنوان قوانین طبیعی نام می برد که اجتناب از آنها دشوار است. مقابله با این قوانین طبیعی نیازمند رعایت قواعدی است که آنها را کارهایی غیر عادی و غیر طبیعی می داند، ولی می تواند منجر به موفقیت کسب و کارهای خانوادگی شود (۱۱). این قواعد در حوزه مراحل جانشینی کسب و کارهای خانوادگی می باشد که در قالب ساختار مناسب برنامه ریزی جانشینی در ادامه نوشتار، ارائه شده است.

بنابراین، انتقال موفق کسب و کار به نسل های بعد مستلزم برنامه ریزی جانشینی دقیق و هوشمندانه است. همانطور که گفته شد، در مطالعه شرکت PWC، ۹۱ درصد کسب و کارهای خانوادگی حوزه خاورمیانه، فاقد یک برنامه ریزی جانشینی برای آینده شرکت خود هستند. بر اساس مطالعات موردی انجام شده برای این تحقیق نیز برآورد می شود برای اکثر قریب به اتفاق (۹۵ درصد) کسب و کارهای کوچک و متوسط و (۸۵ درصد) کسب و کارهای بزرگ خانوادگی در ایران، عدم وجود برنامه ریزی مشخص و مدون جانشینی، چالش

<sup>۱</sup> Executive Committee

مهمی قلمداد می‌شود. برخی کسب و کارهای مطالعه شده اظهار می‌کنند که به دلیل بالا بودن ریسک اقتصادی-سیاسی محیط کسب و کار در کشور، بخش عمده توان مدیریتی آنها صرف مدیریت بحران و تلاش برای حفظ بقا شده و لذا چالش جانشینی را به طور جدی احساس نمی‌کنند.

تصویر ۷ - سه مرحله‌ی یک کسب و کار خانوادگی در فرایند رشد (۷)



#### ۸-۱- روند شکل‌گیری فرایند جانشینی

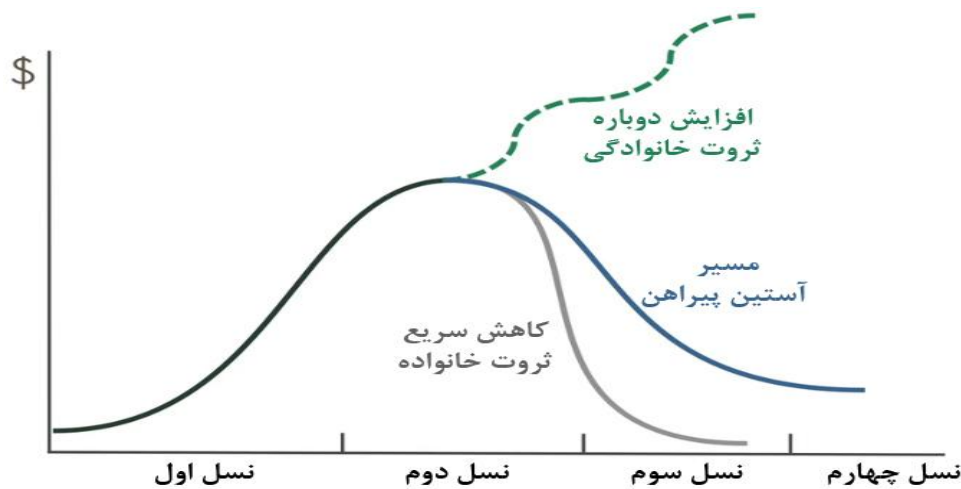
یک کسب و کار خانوادگی، از نظر جانشینی و انتقال بین نسلی مراحل مختلفی را طی می‌کند. در بدو تشکیل این کسب و کار، معمولاً یک فرد اداره اصلی سازمان را برعهده دارد و تمامی تصمیمات مهم، توسط وی اتخاذ می‌شود. کسب و کارهای خانوادگی ممکن است برای چندین نسل به این صورت اداره شوند، اما معمولاً اگر شرکت به فعالیت خود ادامه دهد، پس از یک یا دو نسل، کسب و کار خانوادگی وارد مرحله بعدی یعنی «شراکت خواهر و برادری» می‌شود. در این مرحله، کنترل و تصمیم‌گیری اصلی در اختیار یک نفر نیست و این مسئله، بین اعضای مختلف خانواده تقسیم شده‌است. اگرچه شاید یک نفر مسئول اجرای تصمیمات باشد، اما کنترل به صورت متمرکز انجام نمی‌گیرد. طبیعی است که پس از یک نسل، مالکیت به فرزندان مالکان فعلی منتقل می‌شود. بنابر این با یک گروه مالکیت گسترده با علایق و سلايق مخصوص به خود رو برو هستیم (۱).

با ورود افراد مختلف به کسب و کارهای خانوادگی، احتمال ایجاد شکاف ارزشی بین نسل‌ها زیاد می‌شود و این موضوع می‌تواند زمینه ساز مشکلات آتی کسب و کارهای خانوادگی باشد. یکی از مدیران عاملی که برای این تحقیق با ایشان مصاحبه شد، این تفاوت میان نسل‌ها را فراتر از یک تفاوت طبیعی می‌دانست و بر این اعتقاد بود که یک «انقطاع ارزشی بین نسلی» رخ داده‌است.

بر اساس مدل جان دیویس، یک خانواده که کسب و کاری را راه اندازی می‌کند، معمولاً طی دو نسل اول بسیار موفق عمل می‌کند. بنابراین ثروت خانواده افزایش می‌یابد. اما طبق «قانون سه نسلی» در نسل سوم و چهارم این ثروت به دلیل عملکرد بد وارثان از بین می‌رود. این موضوع به «مسیر آستین پیراهن» نیز معروف

است که استعاره از آستین کوتاه پیراهن کارگران و آستین بلند لباس مدیران است. به این معنا که نسل اول، نسلی زحمت کش و کارگرد و با پیراهن های آستین کوتاه هستند. بعد از موفقیت کسب و کارهای خانوادگی، نسل بعدی با لباس رسمی و با آستین های بلند است. با کاهش ثروت خانوادگی در نسل های بعدی (به اصطلاح، نسل آستین بلند)، مجدداً آستین کوتاه های کارگر شکل می گیرند و ناچار به خلق ثروت از طریق تلاش فراوان و شروع کسب و کاری جدید یا زنده کردن کسب و کار قبلی هستند.

تصویر ۸- مسیرهای مختلف رشد ثروت خانوادگی طی نسل های مختلف (۱۱)



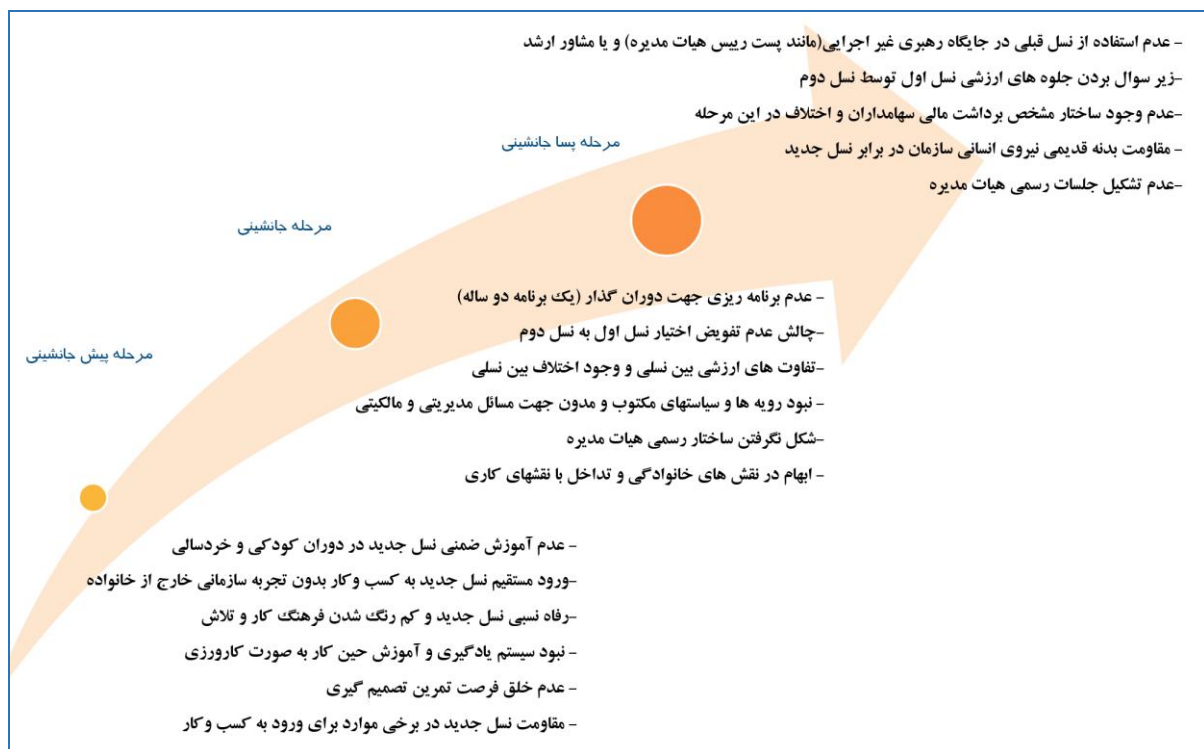
در اکثر فرهنگ ها و جوامع، این باور وجود دارد که موفقیت خانواده های کسب و کار طی نسل های بعد کاهش می یابد که البته در بسیاری از موارد نیز درست است. البته این فرجام همه کسب و کارهای خانوادگی نیست. به عنوان مثال، در برخی خانواده ها این کاهش ثروت با سرعت بیشتری صورت می گیرد و یا در موارد دیگر، پس از نسل سوم و چهارم نیز خلق ثروت از طریق مدیریت مناسب کسب و کار صورت می گیرد. از نتایج بحث مهم جانشینی همین است که این خانواده ها چگونه موفق ترند و چگونه به رشد و افزایش ثروت ادامه می دهند؟ (۱)

با اینکه کسب و کارهای خانوادگی به دنبال روش هایی برای تلفیق و هم راستا نمودن عواطف و پیوندهای خانوادگی با انگیزه سودآوری کسب و کار هستند، معمولاً از همان بدو تأسیس به طور مکرر با تضادهای ناشی از این تلفیق روبرو هستند. این تضادها در تار و پود کسب و کارهای خانوادگی آمیخته شده است و دست و پنجه نرم کردن با این تناقضات کمک می کند تا در صورت موفقیت هم خانواده ها و هم کسب و کارها قوی تر و انعطاف پذیرتر باشند.

## ۹- چالش های برنامه ریزی جانشینی

همانگونه که بحث شد، در شناسایی چالش های کسب و کارهای خانوادگی، جانشینی و برنامه ریزی تداوم کسب و کار بین نسلها، از چالش های کلیدی است. این چالش ها که با استفاده از مرور ادبیات موجود و نیز مصاحبه ها و مطالعات میدانی انجام شده استخراج شده اند را می توان در قالب شکل ۹ تقسیم بندی نمود:

تصویر ۹. چالش های نظام جانشینی در سه مرحله مختلف



در شکل ۹، چالش های نظام جانشینی به صورت طبقه بندی شده ارائه شده است. این چالش ها در قالب سه مرحله پیش جانشینی، جانشینی و پساجانشینی طبقه بندی شده اند.

در مرحله پیش جانشینی، یکی از چالش های کلیدی عدم تدارک فرصت های یادگیری برای نسل بعد و عدم تجهیز آنها به دانش و مهارت لازم برای مدیریت کسب و کار است. به عبارت دیگر، به دلایل مختلف مانند عدم تمایل نسل جدید به یادگیری کسب و کار، عدم توجه نسل اول به لزوم زمینه سازی برای انتقال مدیریت از طریق انتقال تدریجی تجارب، و نیز رفاه نسبی نسل دوم، در مرحله پیش جانشینی نسل دوم موفق به کسب مجموعه مهارت های لازم برای ادامه مسیر نمی شود.

در مرحله جانشینی، یکی از چالش های اصلی عدم برنامه ریزی برای تدارک یک دوران گذار یک یا دو ساله است. در این دوران گذار بایستی تصمیمات به تدریج از نسل فعلی به نسل بعد منتقل گردند. این در

حالیست که در بسیاری از موارد، فرآیند جانشینی به صورت دفعی و احتمالاً به دلیل مرگ نسل اول به نسل بعد منتقل شده و نبود دوران گذار باعث می‌شود نسل بعد بدون هیچ آمادگی، به یکباره در معرض سیلی از تصمیمات ریز و درشت قرار گیرد که از مدیریت صحیح آنها عاجز خواهد بود.

در مرحله‌ی پسا جانشینی نیز، به دلیل همسو نبودن افکار و ارزش‌های نسل فعلی و قبلی، معمولاً شاهد تغییر جهت‌گیری‌های اساسی در کسب و کار هستیم که به دلیل آشنایی اندک نسل فعلی با جزئیات کسب و کار، معمولاً کسب و کار را به چالش و احیاناً شکست می‌کشاند. به دلیل همین عدم آشنایی و تلاش برای تغییر جهت‌گیری‌های بنیادین که لزوماً به نفع کسب و کار نیست، تمام یا بخشی از بدنه‌ی سازمان در مقابل این تصمیمات موضع مخالف گرفته و عملاً این تغییر جهت‌ها را حتی اگر با هدف بهبود کسب و کار باشد به دلیل عدم همراهی به شکست می‌کشاند.

عدم توجه به هر کدام از این مراحل و عدم تمهید کافی برای آنها می‌تواند منجر به ایجاد موانع جدی در انتقال موفقیت‌آمیز کسب و کارهای خانوادگی به نسل بعد گردد. برای مثال در یکی از بررسی‌های این تحقیق، یکی از کسب و کارهای خانوادگی با قدمت ۵۰ سال در صنعت مبلمان اداری ایران، بدلیل عدم تفویض اختیار موسس و مدیر ارشد نسل اول (علی رغم کهولت سن و ورود به سن هشتاد سالگی) به نسل دوم، رشد کسب و کار متوقف شده است و نوآوری در سطح پایینی قرار دارد. برای برنامه ریزی مناسب جانشینی و تلاش برای انتقال موفقیت‌آمیز کسب و کار و نهایتاً تداوم و رشد، باید به الزامات مدیریتی، رهبری و مالکیتی توجه داشت و برای این مرحله حیاتی و نقطه عطف کسب و کار، با دور اندیشی برنامه ریزی کرد.

#### ۱۰- ساختار مناسب برنامه‌ریزی جانشینی

##### ۱-۱۰- زمان مناسب برای شروع فرایند جانشینی

این فرایند در برخی از شرکت‌ها می‌تواند از ۳ تا ۵ سال قبل از زمان بازنشستگی رهبران شرکت، آغاز شود (۱۵). در حقیقت ایفای نقش رهبری برای یک کسب و کار، نیازمند تمرین و ایفای نقش قبلی است. مدت زمان و همچنین نحوه جانشینی می‌تواند تابعی از موارد زیر باشد:

- نسل بعدی تا چه اندازه آماده است که نقش رهبری را به عهده بگیرد؟
- افراد غیر فامیل در شرکت تا چه اندازه می‌توانند کاندیدای مناسبی برای رهبری باشند. شاید شکاف مهارتی و سنی بین نسل بعد خانواده و رهبری فعلی زیاد باشد و نیاز به بررسی گزینه‌های غیر خانواده نیز باشد.

- تا چه اندازه تیم فعلی آماده واگذاری جایگاه رهبری و پست مدیر عامل هستند؟
- سازمان تا چه اندازه پیچیده است؟<sup>۱</sup>

هر چه سازمان پیچیدگی کمتری داشته باشد، سالهای کمتری نیز برای آماده سازی نسل بعدی کافیت. ولی با پیچیدگی بیشتر سازمان، در بسیاری از موارد حداقل ۵ تا ۱۰ سال زمان لازم جهت آماده شدن نسل بعدی برای کسب نقش رهبری کسب و کار است (۱۹).

### ۱۰-۲- مراحل جانشینی

اینکه با چه رویکرد و فرایندی سه فاز برنامه ریزی جانشینی نسل بعدی را عملی کنیم، تصمیمی بسیار کلیدی است. وجود یک برنامه مشخص و مرحله به مرحله است که می تواند احتمال بقا و موفقیت کسب و کارهای خانوادگی را در فرایند جانشینی افزایش دهد. این مراحل می تواند شامل موارد ذیل باشد:

#### مرحله اول: آماده سازی و برنامه ریزی

✓ خلق چشم انداز آینده کسب و کار توسط خانواده  
اعضای خانواده، آینده مطلوب کسب و کار خود را ترسیم کنند. درک درست اینکه امروز کجا هستیم و می خواهیم به کجا برویم بسیار مهم است. کسب و کار محوری مان را چگونه و با چه استراتژی های رشد دهیم ... و آیا برای توسعه، وارد کسب و کارهای مرتبط یا نا مرتبط شویم؟ در کنار تعریف سناریوهای مختلف و فرصتها و تهدیدهای محیطی، باید استعدادهای لازم برای آینده تیم رهبری را نیز در نظر گرفت.

- ✓ ایجاد یک پروفایل از مدیر عامل بعدی
- ✓ خلق چشم اندازی از نقش خانواده در کسب و کار
- ✓ در نظر گرفتن کاندیدای احتمالی
- ✓ برنامه ریزی برای اقدامات آینده نسل قبل بعد از جانشینی
- ✓ تعریف یک نقشه راه برای فرایند جانشینی
- ✓ تعریف اهداف مهم و برنامه ریزی زمان بندی فرایند جانشینی
- ✓ تعیین معیار برای میزان آمادگی جانشین
- ✓ تعیین نحوه و شیوه ارتباطات با سایر ذی نفعان

<sup>۱</sup> منظور از پیچیدگی، از بعد اندازه سازمان، تعداد نسل های متفاوت کارکنان، میزان وابستگی به تکنولوژی، پراکندگی جغرافیایی، نرخ رشد شرکت، تنوع فرهنگی شرکت و .. است.



### مرحله دوم: پیاده سازی، تطابق و تست

این مرحله معمولاً بین ۲ تا ۷ سال (و گاهی بیشتر) زمان می برد و به عنوان مرحله پیاده سازی و تست فرایند جانشینی برای جانشین اعمال می شود. باید در این مرحله تلاش شود از مشاورین و مربیان مجرب برای آموزش و رشد کاندیداهای جانشین استفاده شود و سپس مرحله ارزیابی و پیاده سازی اجرا شود. ارزیابی کاندیداهای جانشینی می تواند با شاخص های مختلف از جمله موارد زیر صورت پذیرد:

- ✓ مجموعه مهارت های لازم
- ✓ قابلیت های مدیریت و رهبری
- ✓ تجربه
- ✓ دانش تخصصی مرتبط با صنعت و کسب و کار
- ✓ درک چشم انداز سهامداران و مالکین برای شرکت
- ✓ درک عمیق ارزشهای واقعی مالکین و موسسین
- ✓ توانایی همکاری با مدیران فعلی و هیات مدیره و خانواده
- ✓ شخصیت و ارزش های فردی
- ✓ توانایی خدمت به عنوان سفیر خوب خانواده در داخل و خارج شرکت
- ✓ سایر ابعاد مهم دیگر برای خانواده و شرکت

در این مرحله شکاف بین آنچه کاندیدای جانشینی در حال حاضر هست و آنچه باید باشد، ملاکی برای برنامه ریزی توسعه برای رفع آن شکاف ها است. این مرحله می تواند شامل گام های ذیل باشد:

- ✓ ارائه بازخوردهای مستمر به کاندیداها
- ✓ برنامه ریزی معرفی مدیر عامل جدید
- ✓ حمایت از مدیر عامل (رهبر) نسل قبل

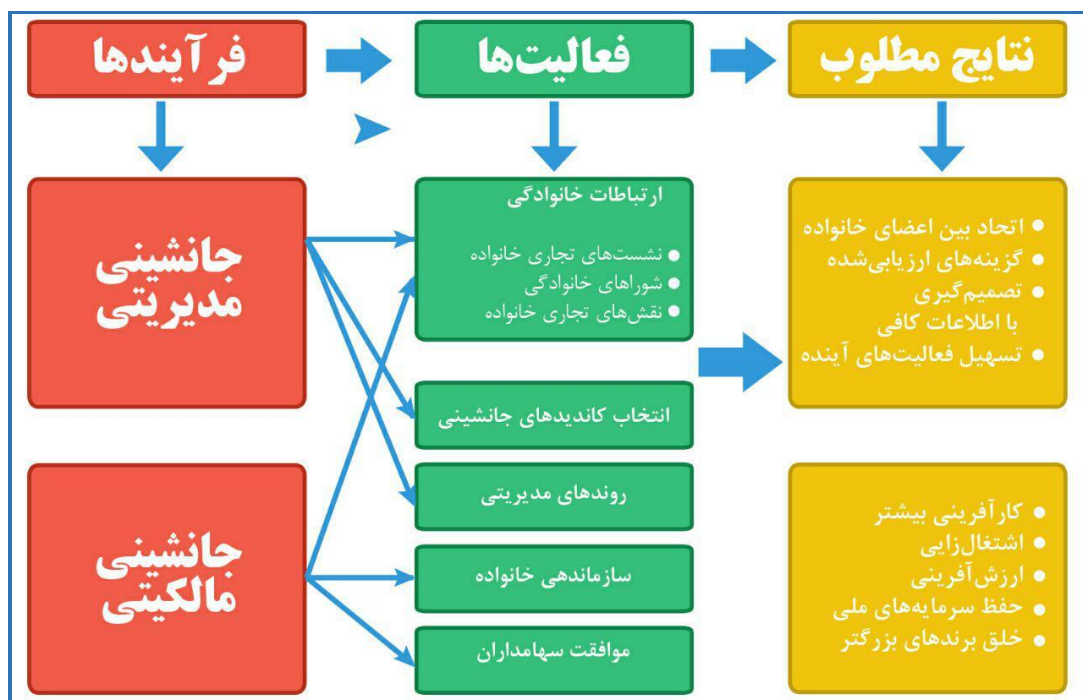
### مرحله سوم: انجام انتقال و دستیابی به حالت ثبات

در این مرحله با اینکه انتقال اولیه انجام شده است، ولی پیشنهاد می شود که حداقل در یک بازه یک ساله، مدیران جدید و قدیم بر روی موضوعات و پروژه های خاصی مشارکت کنند تا مرحله انتقال در عمل به خوبی انجام شود (۱۹).

برای ایجاد یک ساختار مناسب در پیاده سازی این سه مرحله جانشینی، لازم است ابعاد و فرایندهای مختلف مورد توجه قرار گیرد. به عنوان بخشی از الگوی پیشنهادی این گزارش، دو فرایند اصلی جانشینی

مدیریتی و جانشینی مالکیتی به عنوان دو فرایند اصلی برنامه‌ریزی جانشینی از تحقیقات جان دیویس، تحقیقات موسسه والش<sup>۱</sup> (۱۵) و تحقیقات مولفان این گزارش، ارائه شده‌است. در این الگو که برخی الزامات کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی نیز در آن لحاظ شده است، فعالیت‌های مختلف هریک از فرایندها ذکر شده است. نکته‌ای که لازم است مورد توجه قرار گیرد این است که جانشینی مدیریتی و جانشینی مالکیتی بایستی به صورت همزمان و به درستی اجرا شوند، در غیراین صورت می‌توانند بر یکدیگر تأثیر منفی داشته باشند. به عنوان مثال، در صورتی که جانشینی مدیریتی در کسب و کار انجام شود، اما برای جانشینی مالکیتی و انتقال مالکیت به نسل بعد به درستی برنامه‌ریزی نشود، ممکن است مالکان بعدی کسب و کار، جانشینی مدیریتی را به چالش کشیده و کارهای انجام‌شده در این زمینه را نادیده گرفته و کنار بگذارند. در مقابل، در صورتی که جانشینی مالکیتی به خوبی انجام شده و فرآیند انتقال سهام شرکت به نسل بعد صورت پذیرد، اما از نظر مدیریتی، نسل بعد آمادگی جانشینی نسل فعلی را نداشته باشد، ادامه حیات کسب و کار دچار چالش خواهد شد.

تصویر ۱۰- برنامه‌ریزی جانشینی مناسب



با برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی درست این فرایندها و اجرای فعالیت‌ها، می‌توان امیدوار بود که کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله انتقال، کمتر دچار چالش‌های اساسی شوند و شانس تداوم و موفقیت کسب‌وکارها

<sup>1</sup> Walsh

افزایش یابد. این مهم برای کسب و کارهای خانوادگی، و برای کشور یک ضرورت است که می تواند از فروپاشی کسب و کارها و از بین رفتن سرمایه های اجتماعی جلوگیری کند.

به طور مشخص، برای مدیران کسب و کارهای خانوادگی در ایران، گام اول تعیین گزینه های جانشینی در اعضای خانواده کسب و کاری است. از آنجا که در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی، عدم رسمیت سازمانی و مدون نبودن فرایندها و تشکیلات، یکی از معضلات اصلی به شمار می رود، مرحله بعدی تعیین برنامه زمانی برای مرحله جانشینی است. در این مرحله، جانشینی باید هم از حیث مدیریتی و هم از حیث مالکیتی مدنظر قرار گیرد. لازم به ذکر است که در بسیاری از موارد، مدیران ایرانی بعد مالکیت را نسبت به مدیریت در اولویت بررسی قرار می دهند، به این معنا که دغدغه و تمرکز آنها عمدتاً تقسیم بندی های سهامداری و مالکیتی و نه تعیین مسیر روشن جانشینی مدیریتی است. بنابراین، نگاه منسجم به مراحل جانشینی مدیریتی و جانشینی مالکیتی به طور توأمان، در شرکت های ایرانی بسیار ضروری است. پس از برنامه ریزی، تخصیص زمانی برای پیاده سازی برنامه جانشینی و سازگاری جانشینان کسب و کار با شرایط جدید بسیار حیاتی است، زیرا در این مرحله، مقاومت های رایج فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایرانی می تواند منجر به چالش های عدیده ای شود. حضور نسل اول در کنار جانشینان در مرحله گذار، می تواند ضمن تسهیل و تسریع فرآیند جانشینی از تحمیل هزینه های مازاد به سازمان جلوگیری کند.

## ۱۱- پیشنهاداتی برای آینده

همانطور که در این گزارش گفته شد، علیرغم آنکه کسب و کارهای خانوادگی قدیمی ترین شکل کسب و کارها را در ایران دارند، از نظر پژوهش های علمی و راهکارهای منطبق با دانش روز مدیریت، این حوزه در کشور ما تا حد زیادی در میان جامعه آکادمیک و حرفه ای مغفول مانده است. از همین رو، لازم است اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی از یک سو، مدیران کسب و کارهای خانوادگی و نیز جامعه آکادمیک کشور نیز از سوی دیگر به گسترش این حوزه هم در زمینه نظری و هم در زمینه عملی بپردازند. در ادامه، برخی پیشنهادات برای هر یک از گروه های فوق عرضه می گردد:

### - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی:

پیشنهاد می شود اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران به عنوان مجموعه ای که می تواند در جهت رشد و توسعه بخش خصوصی کشور نقش ایفا نماید، برنامه های آموزشی مستمر، پژوهش های کاربردی و همایش های سالانه ای در حوزه مدیریت کسب و کارهای خانوادگی اجرا کند تا بتوان شرکتهای زیر مجموعه اتاق را در این زمینه توانمند ساخته و آگاهی بخشی به کسب و کارهای خانوادگی در مورد چالش های آنها و راه حل های موجود به نحو مناسب صورت گیرد.

- مدیران کسب و کارهای خانوادگی:

مطالعه دقیق این گزارش، آغازی برای سایر فعالیتهای آموزشی و مطالعاتی مدیران و مالکان کسب و کارهای خانوادگی خواهد بود. توانمند سازی نسل جدید، تشکیل هیأت مدیره، تشکیل شورای خانوادگی و برنامه‌ریزی مستمر در استفاده از خدمات آموزش و مشاوره، همگی می‌توانند راهگشای مدیران در حل مسائل کسب و کارهای خانوادگی باشد. به علاوه، نوع نگاه به کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند بسیار جامع و چندبعدی باشد. کسب و کار، فعالیت‌های خیریه، سرمایه گذاری ها و همه فعالیت‌هایی که در تصویر ۱۱، نشان داده شده‌است می‌تواند فرصت‌های فعالیت و توسعه یک تشکیلات خانوادگی<sup>۱</sup> باشد (۱).

تصویر ۱۱- تشکیلات خانوادگی، تصویری دورنمایی برای کسب و کارهای خانوادگی (۱)



- جامعه دانشگاهی:

شناسایی رویکردهای مناسب مدیریت کسب و کارهای خانوادگی و بهره‌گیری از تجربیات جهانی، با در نظر گرفتن اقتضائات فرهنگ ملی و منطقه‌ای می‌تواند جهت‌گیری تحقیقات آتی این حوزه باشد. به طور مشخص، موضوعاتی مانند نقش هیأت مدیره، آموزش‌های رفتاری به خانواده، برگزاری جلسات شورای خانواده با مشاوران، تغییرات قوانین ارث، تغییرات قوانین مالکیت معنوی جهت صیانت از برندها در اختلافات خانوادگی تأثیر همه این موضوعات بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند موضوع مطالعات و تحقیقات آتی باشد.

<sup>1</sup> Family Enterprise



۱. جان دیویس، مبانی موفقیت کسب و کارهای خانوادگی، سخنرانی در اولین کنفرانس مدیریت کسب و کارهای خانوادگی در ایران، ۱۳۹۴
۲. سید مسعود هوشمند، تحلیل ژنتیک و تأثیر آن بر رهبری، پژوهشگاه ژنتیک
۳. عبدالله ایران دوست، عوامل موفقیت کسب و کارهای خانوادگی، مورد کاوی صنعت غذایی، ۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه علامه طباطبائی، استاد مشاور: دکتر روح اله ابراهیم نژاد
۴. علی اصغر سعیدی، فریدون شیرین کام، موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی، انتشارات گام نو، ۱۳۸۹
5. Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (Mc-Millan, New York).
6. Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
7. Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Springer.
8. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
9. Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4. Reprinted in: Coase R (1988) *The firm, the market and the law*.
10. Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000* (Vol. 47). Cambridge University Press.
11. Davis, John A., CFEG. (2015). *The Five Habits of Highly Successful Business Families*.
12. Dicksee, L. R. (1910) "Business Organization".
13. Drucker, P. F. (1994). *The theory of business* (p. 95). Boston: Harvard Business Review.
14. Family Firm Institute. (2016). *Family Enterprise Statistics from around the World*.
15. Family Business Succession Planning, (2016), Walsh Family Business Advisory Services.
16. Family Firm Institute. (2016). *Global Data Points*.
17. Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The journal of finance*, 55(2), 867-891.
18. Masulis, R. W., Pham, P. K., & Zein, J. (2011). Family business groups around the world: Financing advantages, control motivations, and organizational choices. *The Review of Financial Studies*, 24(11), 3556-3600.
19. Michaud, P., Collette, C., and John A. Davis, (2017) *CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success*, Cambridge Institute for Family Enterprise.
20. PWC. (2017). *Middle East Family Business Survey 2016, Special Report*.
21. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
22. Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56