

به نام او

تداوم و رشد کسب و کارهای خانوادگی

حسین صامعی

کاندیدای دکترای مدیریت،
دانشگاه صنعتی شریف

samei@gsme.sharif.ir

سید علیرضا فیض بخش

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و
اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

Alireza_feyz@sharif.ir

دی ۱۳۹۲

آنچه در این ارایه خواهیم دید...

۱

به چه نوع کسب و کارهایی خانوادگی گفته می‌شود؟

۲

• چرا کسب و کارهای خانوادگی مهم هستند؟

۳

برای تداوم و رشد کسب و کار خانوادگی چه باید کرد؟

۴

تأثیر فرایند جانشینی بر تداوم و رشد کسب و کارهای خانوادگی چیست؟

۵

برای آنکه جانشین‌پروری به خوبی انجام شود چه چیزهایی باید بدانیم؟

تعریف کسب و کار خانوادگی

مالکیت

- تملک کسب و کار حداقل به میزان سهام غالب در اختیار خانواده باشد

مدیریت

- مدیریت ارشد کسب و کار بر عهده یکی از اعضای خانواده باشد

مشارکت نسل‌های خانواده

- نسل‌های مختلف خانواده در کسب و کار مشغول به فعالیت باشند

انتقال یافته به نسل‌های جانشین

- کسب و کار حداقل یک بار به نسل بعدی منتقل شده باشد.

جایگاه کسب و کارهای خانوادگی

• سهم کسب و کارهای خانوادگی از کل کسب و کارهای موجود در

◦ اروپا بین ۶۰ - ۹۳ درصد

◦ ایالات متحده حدود ۹۵ درصد

◦ آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵ درصد



• حدود ۳۵ درصد (۱۷۵ شرکت) از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی

از نوع کسب و کارهای تحت کنترل خانواده است.

جایگاه کسب و کارهای خانوادگی

کشور	درصد تولیدات کسب و کارهای خانوادگی از تولید ناخالص ملی	درصد نیروی کار استخدام شده توسط این کسب و کارها
ایالات متحده	۶۰	۶۲
ایتالیا	-	۷۹
فنلاند	۴۵-۴۰	۶۰-۴۰
اسپانیا	۶۵	-
هلند	۵۴	۴۳
پرتغال	۶۰	-
بلژیک	۵۵	-
انگلستان	-	۵۰
آلمان	۵۵	۵۸
فرانسه	۶۰	۴۵
استرالیا	۵۰	۵۰





گروه صنعتی گلرنگ
Golrang Industrial Group



ՀԱԿՈՒԲԵԱՆ

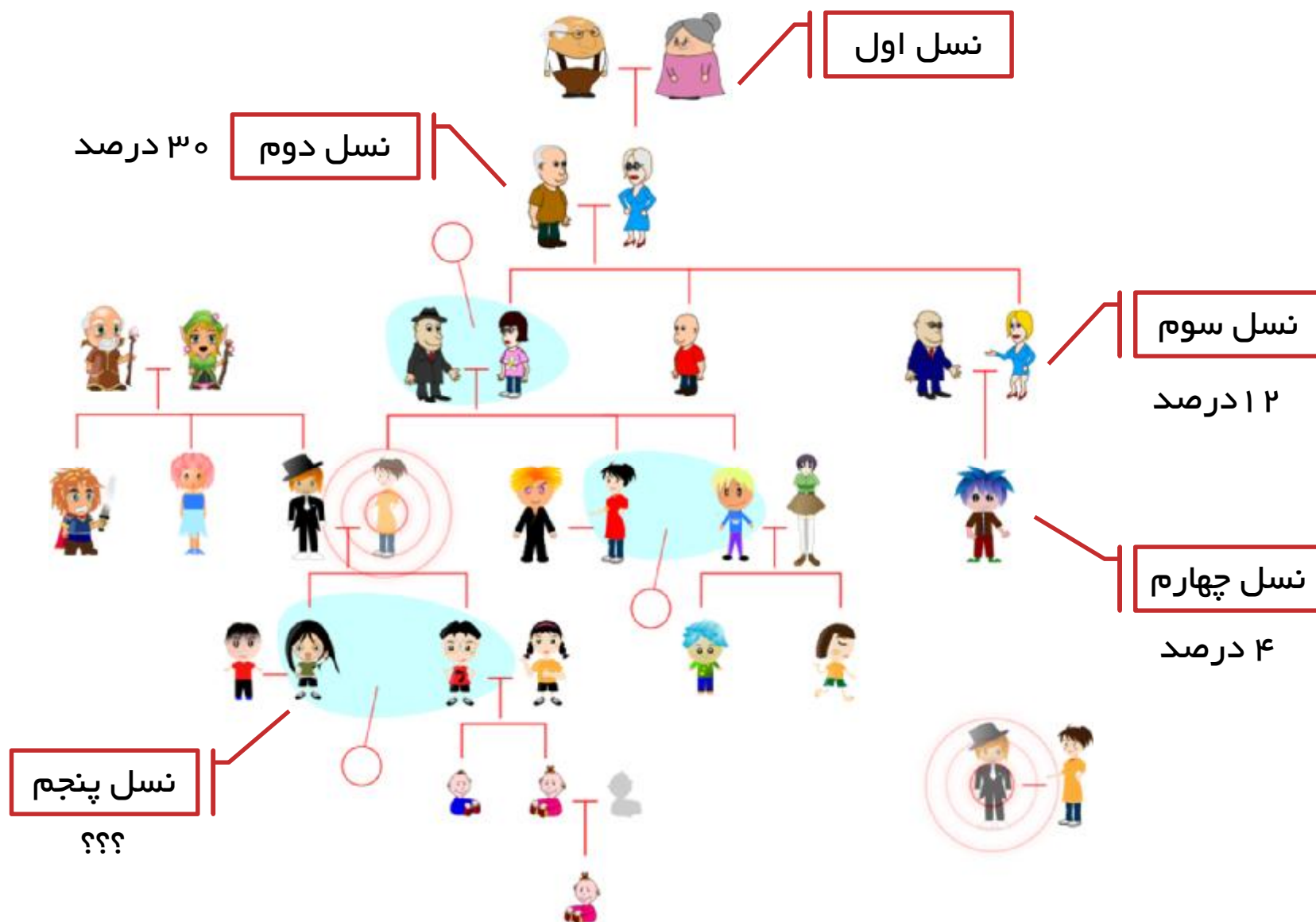
گاجیران



چینی زرین ایران



تداوم کسب و کارهای خانوادگی



تداوم کسب و کارهای خانوادگی

سؤال:

با توجه به اهمیت کسب و کارهای خانوادگی چه کار کنیم که این کسب و کارها به رشد پایدار دست پیدا کنند؟





کار آفرینی

تشخیص و استفاده خلاقانه از فرصت‌های موجود برای
تبدیل این فرصت‌ها به موقعیت‌های تجاری سودآور

تعریف کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی



کارآفرینی سازمانی

استفاده از منابع در درون

و یا توسط سازمان



کارآفرینی، راز بقا و رشد

نوسازی استراتژیک
کسب و کار

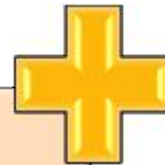
توسعه کسب و
کارهای جدید

نوآوری در محصول،
بازار، فناوری، فرایند

کسب و کار خانوادگی

مثال: توجه فراوان
خانواده به حفظ
سرمایه خانوادگی

مثال: مشارکت
اعضای خانواده



**پیشبرد کارآفرینی سازمانی در
کسب و کارهای خانوادگی:**

موضوعی چالش برانگیز

کار آفرینی بین نسلی



Successful **T**ransgenerational
Entrepreneurship **P**ractices

تعداد
پژوهشگران

۱۱۰ نفر

تعداد کسب و
کارهای خانوادگی

۱۲۰ کسب
و کار

کسب و کار خانوادگی

2005

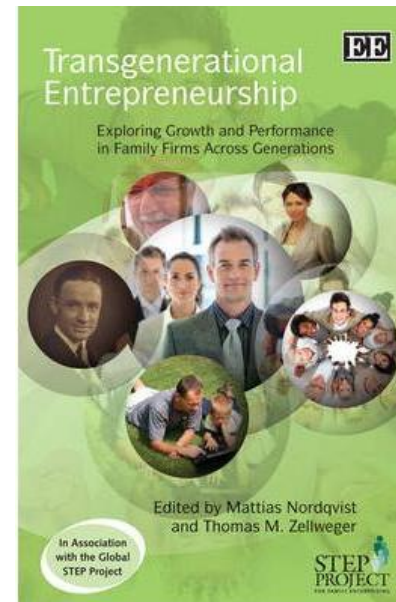
• Europe

2006

• Latin
America

2007

• Asia-
Pacific



کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی

خانواده

ایجاد تعهد و
مشارکت نسل‌های
مختلف در پیشبرد
فعالیت‌های
کارآفرینانه

کسب و کار

ایجاد بستر
سازمانی مناسب
برای توسعه
فعالیت‌های
کارآفرینانه

توسعه کار آفرینی سازمانی

۱۷

استراتژی

ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان در راستای توسعه رفتارهای کارآفرینانه

فراهم نمودن امکان شناسایی فرصت‌ها از همه جای سازمان

شناسایی واحدهای کسب و کاری که باید کانون توجه بازنگری و نوآوری باشند

تعیین نوآوری‌هایی که در بازه سه تا پنج ساله آینده باید مورد تأکید باشند

شناسایی کسب و کارهای جذاب جهت ورود سازمان

ساختار

تمرکز زدایی و رسمیت‌زدایی از ساختار سازمان

ایجاد ارتباطات سازمانی مؤثر درون سازمان

سازمانی

ترویج کار تیمی به خصوص در حوزه‌های مرتبط با نوآوری

توسعه کار آفرینی سازمانی

۱۸

کسب و کار خانوادگی

منابع

استخدام اثربخش و طراحی مؤثر شغل

انسانی

آموزش مناسب منابع انسانی

جبران خدمت و پاداش

ارزیابی عملکرد فردی و تیمی

فرهنگ

ایجاد محیط یادگیری و برقراری روابط بین فردی سازنده

سازمانی

پیش فعالی و چالش پذیری

ریسک پذیری و آزادی عمل

ایجاد فضای فیزیکی، نمادها، و نشانه‌های ترویج دهنده نوآوری



DailyCognition.com





















مشارکت و تعهد خانواده به کار آفرینی

هدف

- انتقال روحیه کارآفرینی به نسل‌های آینده
- ایجاد انسجام خانوادگی بین نسل‌های مختلف

جنبه رسمی

- تدوین نظام مالکیت کسب و کار
- تدوین سند چشم‌انداز و ارزش‌های خانوادگی

جنبه غیر رسمی

- برقراری روابط مناسب بین اعضای خانواده
- انتقال سینه به سینه ارزش‌ها به اعضای خانواده

نقش شورای خانواده هم در جنبه رسمی و هم غیر رسمی

کار آفرینی بین نسلی: نقش فرایند جانشینی



برنامه‌ریزی



پرورش کاندیداها



انتخاب جانشین



انتقال به جانشین

نقش فرایند جانشین‌پروری در کارآفرینی بین‌نسلی



شایستگی‌های مدیر پیشین برای
جانشین‌پروری

روش‌های جانشین‌پروری

شایستگی‌های جانشین برای
پیشبرد کارآفرینی

مطالعه‌ای درباره کسب و کارهای خانوادگی ایران



نسل‌های مدیریتی

همه جانشین‌های
مورد مطالعه عضو
خانواده هستند

بنیان‌گذار: محسن خلیلی

جانشین اول: شاهین خلیلی

جانشین دوم: شیوا خلیلی (۱۳۷۶ تاکنون)



بنیان‌گذار: محمد کریم فضلی (۱۳۴۵-۱۳۸۲)

جانشین: مهدی فضلی (۱۳۸۲ تاکنون)



بنیان‌گذار: سید محمد گرامی (۱۳۴۱-۱۳۸۱)

جانشین: سید احمد گرامی (۱۳۸۱ تاکنون)



بنیان‌گذار: محمد حسین جابر انصاری (۱۳۳۲-۱۳۵۰)

جانشین اول: محمدرضا جابر انصاری (۱۳۵۰-۱۳۵۸)

جانشین دوم: حمید جابر انصاری (۱۳۵۸-۱۳۷۵)

جانشین سوم: سعید جابر انصاری (۱۳۷۵-۱۳۹۱)



بنیان‌گذار: هادی اکبری‌راد (۱۳۲۹-۱۳۷۷)

جانشین: عبدالله اکبری‌راد (۱۳۷۷ تاکنون)





۱۳۸۸: انتخاب به عنوان مادر کننده نمونه ملی، و واحد نمونه کشوری در استاندارد و کیفیت برتر

۱۳۸۸: راه اندازی تنها آزمایشگاه آکرو دیته بین المللی در ایران

۱۳۸۷: نشان کیفیت اروپا برای رادیاتور

۱۳۸۷: تولید رادیاتور آلومینیومی بوتان

۱۳۸۶: تولید اولین آبگرمکن دیواری با رده انرژی B

۱۳۸۵: تولید اولین آبگرمکن فن دار

۱۳۸۵: تولید اولین شوفاژ دیواری فن دار با محفظه احتراق باز

۱۳۸۳: تولید اولین شوفاژ دیواری با محفظه بسته

۱۳۸۲: تولید اولین آبگرمکن آیونایز با بالاترین رده انرژی

۱۳۸۱: تولید شوفاژ دیواری ایتالیایی بوتان

۱۳۷۷: پنجمین شرکت دارنده ایزو ۱۴۰۰۱ در بین تمام صنایع کشور

۱۳۷۷: تولید اولین آبگرمکن دیواری کم فشار

۱۳۷۳: تولید اولین مایکروفر

۱۳۷۲: تولید اولین شوفاژ دیواری

۱۳۷۱: تولید اولین مینی فر

۱۳۶۷: تولید اولین آبگرمکن دیواری

۱۳۵۳: تولید اولین اجاق پیک نیک

۱۳۴۳: تولید اولین آبگرمکن گازی ایستاده

۱۳۳۸: تولید اولین بخاری گازی

۱۳۳۵: تولید اولین اجاق گاز

۱۳۳۱-۱۳۴۰

۱۳۴۱-۱۳۵۰

۱۳۵۱-۱۳۶۰

۱۳۶۱-۱۳۷۰

۱۳۷۱-۱۳۸۰

۱۳۸۱-۱۳۹۱

۱۳۳۲: تأسیس شرکت بوتان

۱۳۳۸: پایه گذاری خدمات مشتریان در بوتان، اولین مرکز تماس بوتان مجهز به سیستم بیسیم

۱۳۴۵: تولید اولین سیلندر گاز مایع

۱۳۴۶: گاز سوز کردن خودرو برای اولین بار

۱۳۶۸: راه اندازی سیستم مدیریت شبکه خدمات مشتریان

۱۳۷۰: دریافت لوح افتخار از ریاست جمهوری

۱۳۷۴: راه اندازی تنها آزمایشگاه آکرو دیته آزمون آبگرمکن های دیواری

۱۳۷۵: اولین تولید کننده لوازم خانگی دارنده ایزو ۹۰۰۲

۱۳۷۶: انتخاب خانم نادری به عنوان جانشین (مقطع جانشینی مورد مطالعه)

۱۳۷۸: اولین تولید کننده لوازم خانگی دارنده ایزو ۹۰۰۱

۱۳۷۸: اولین آبگرمکن دارای استاندارد کیفیت اروپا

۱۳۷۸: صادرات قطعات آبگرمکن به اروپا

۱۳۷۹: راه اندازی تنها آزمایشگاه آکرو دیته آزمون بویلرهای گرمایش مرکزی

۱۳۷۹: لوح صنعت سبز از سازمان محیط زیست

۱۳۸۱: لوح طرح برتر رویه آبگرمکن دیواری بوتان

۱۳۸۲: راه اندازی مرکز مدرن مدیریت ارتباط مشتریان

۱۳۸۳: کسب رتبه سومین تولید کننده آبگرمکن در دنیا

۱۳۸۴: کسب مدال طلای تحقیق و توسعه از وزارت صنایع

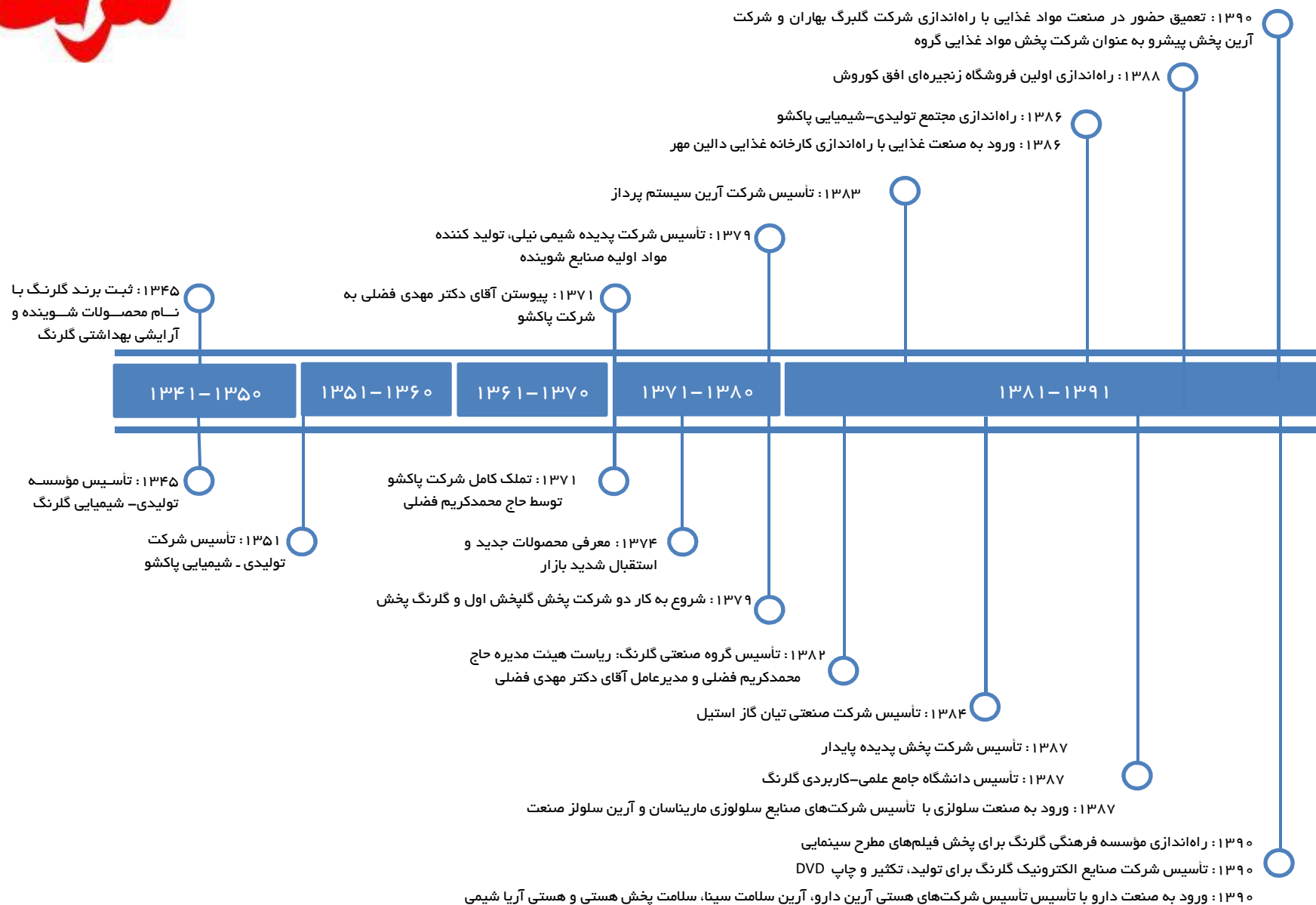
۱۳۸۶: اولین دارنده گواهینامه فنی از مرکز تحقیقات ساختمان وزارت مسکن

۱۳۸۷: راه اندازی کارخانه جدید

۱۳۸۷: صادرات آبگرمکن به اروپا

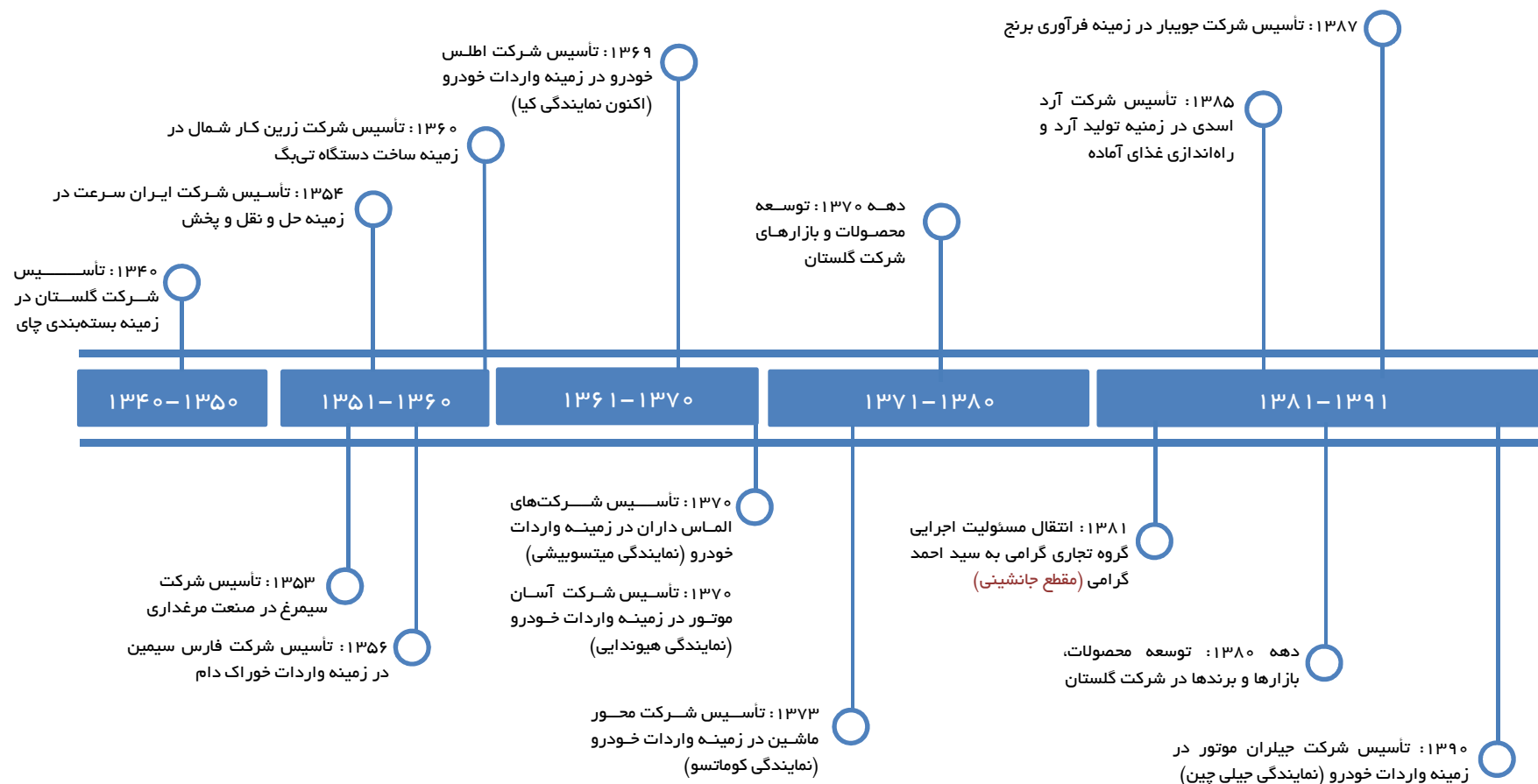
۱۳۸۷: تولید نسل چهارم آبگرمکن

۱۳۸۷: برگزیده به عنوان نوآور از سوی انجمن تحقیق و توسعه صنایع و معادن





گروه تجاری گرامی





۱۳۷۱: ارسال اولین محموله صادراتی به دبی
۱۳۷۱: ایجاد واحد طرح و برنامه برای کاربردی کردن تکنولوژی خریداری شده از شرکت دکسیون انگلستان
۱۳۷۱: ساخت و ارتقاء ماشین‌آلات تولیدی با تکنولوژی‌های جدید و ایجاد امکان طراحی و تولید محصولات جدید
۱۳۷۱: تدوین سیستم‌ها و روش‌ها و بهره‌گیری از نرم‌افزارهای کامپیوتری در فرآیند تولید و فروش

۱۳۷۰: جهت‌گیری صادرات محصولات به خارج از کشور و تأسیس واحد مهندسی فروش

۱۳۵۸: آغاز مدیریت مهندس حمید جابرانصاری همزمان با وضعیت ناپایدار کشور و رکود دوران جنگ تحمیلی (جانشینی دوم)

۱۳۵۴: تأسیس فروشگاه‌ها و نمایندگی‌های فروش در تهران و مراکز استان‌ها

۱۳۳۲: تأسیس کارگاه سرچشمه و شروع فعالیت شادروان حاج محمد حسین جابرانصاری در زمینه قفسه با دستگاه‌های دستی

۱۳۳۲-۱۳۵۰

۱۳۵۱-۱۳۷۰

۱۳۷۱-۱۳۸۰

۱۳۸۱-۱۳۹۱

۱۳۴۷: تأسیس کارخانه دژپاد و سازماندهی جدید تولید سیستم‌های قفسه بندی از طریق روش‌های مهندسی

۱۳۵۰: انتقال مدیریت دژپاد از پدر به پسر ارشد محمدرضا جابرانصاری و اخذ لیسانس از شرکت دکوسیون انگلستان (جانشینی اول)

۱۳۵۶: اتوماتیک کردن خطوط تولید از طریق تجهیز ماشین آلات رولفرم، پرس‌های اتوماتیک و خط رنگ الکترواستاتیک مایع

۱۳۶۸: تولید محصولات با ارزش افزوده بیشتر (تجهیزات اداری، پانچ، ماشین دوخت، ...)

۱۳۷۵: انتخاب سعید جابرانصاری به عنوان مدیرعامل جدید (مقطع جانشینی مورد مطالعه)

۱۳۷۸: دریافت پروانه خدمات مهندسی از وزارت صنایع به صورت دائمی

۱۳۸۵: برگزیده شدن به عنوان سازمان متعهد به تعالی

۱۳۸۶: انتخاب به عنوان واحد صنعتی نمونه استان تهران

۱۳۹۱: آغاز گسترش شبکه توزیع، بازاریابی و فروش در سطح کشور

۱۳۹۱: شروع به راه‌اندازی و توسعه کارخانه جدید در پرنده و ورود به سه کسب و کار مرتبط جدید

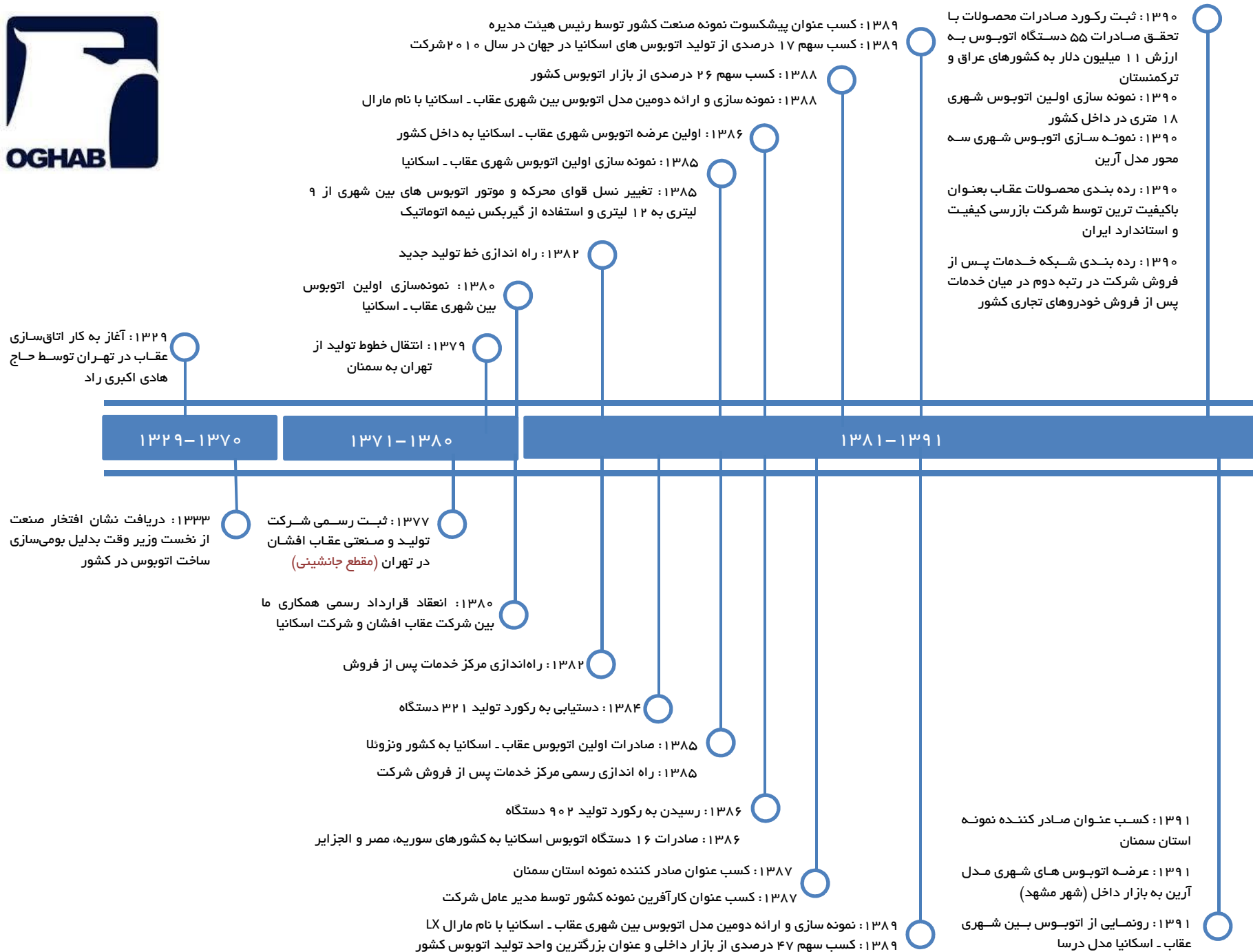
۱۳۸۸: دریافت لوح سپاس در دومین جشنواره ملی حرکت به دلیل خلاقیت و نوآوری و حمایت از توسعه دانش و طرح‌های دانشجویی از وزیر علوم، تحقیقات و نوآوری

۱۳۸۲: دریافت جایزه بین‌المللی فناوری و کیفیت ژنو ۲۰۰۳
۱۳۸۲: شروع طرح توسعه دژپاد

۱۳۸۰: دریافت گواهینامه تحقیق و توسعه از وزارت صنایع

۱۳۷۷: دریافت مجوز تأسیس واحد خدمات مهندسی و تحقیق و توسعه

۱۳۷۵: شروع پروژه بهینه‌سازی تلفیقی



ساختار ارایه آموزه‌ها



مروری بر آموزه‌ها



اقدامات جانشین

مرتبط با کسب و کار

طراحی استراتژی
کارآفرینی در سازمان

توسعه سرمایه سازمانی

- ترویج فرهنگ کارآفرینانه
- ترویج ارزش‌های خانواده در کسب و کار

توسعه سرمایه انسانی

توسعه سرمایه اطلاعاتی

مرتبط با خانواده

طراحی و اجرای نظام
مالکیت و حاکمیت سازمان

به اشتراک گذاری
چشم‌انداز و ارزش‌ها در
خانواده

ایجاد روابط مناسب بین
اعضای خانواده

اقدامات جانشین

مرتبط با کسب و کار

طراحی استراتژی
کارآفرینی در سازمان

توسعه سرمایه سازمانی

- ترویج فرهنگ کارآفرینانه
- ترویج ارزش‌های خانواده در کسب و کار

توسعه سرمایه انسانی

توسعه سرمایه اطلاعاتی

مرتبط با خانواده

طراحی و اجرای نظام
مالکیت و حاکمیت سازمان

به اشتراک گذاری
چشم‌انداز و ارزش‌ها در
خانواده

ایجاد روابط مناسب بین
اعضای خانواده

• طراحی چشم‌انداز و استراتژی کارآفرینانه

۱

- همسو شدن انتظارات ذی‌نفعان

• حاکم بودن شایسته‌سالاری

۲

- تدوین قواعد روشن درباره منابع انسانی و ایجاد انگیزه برای رشد

• توسعه فناوری

۳

- درک صحیح از منافع بلندمدت سرمایه‌گذاری‌های کلان

• ترویج ارزش‌های خانوادگی در سازمان

۴

- اطمینان از پایداری اعضای سازمان به ارزش‌های خانواده

• طراحی نظام مالکیت و حاکمیت خانواده

۵

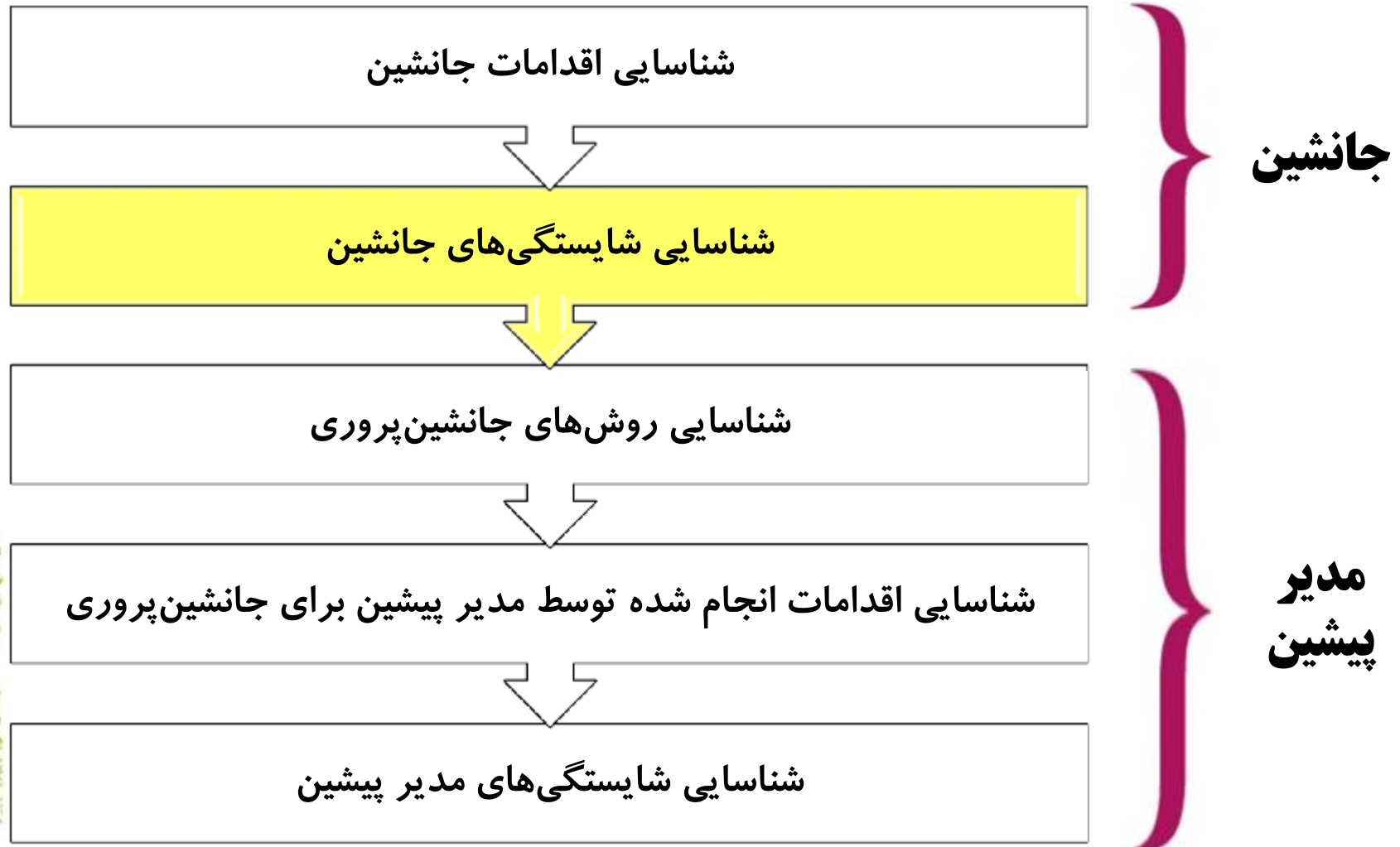
- رسمی نمودن قواعد مالکیت و حاکمیت در خانواده

• ترویج چشم‌انداز و ارزش‌ها در خانواده

۶

- همسو نمودن دیدگاه‌های نسل‌های مختلف خانواده

مروری بر آموزه‌ها



Leaders



شایستگی‌های جانشین

- تفکر خلاق
- ریسک‌پذیری
- فرصت‌جویی
- رقابت‌جویی

شایستگی‌های مرتبط با
کار آفرینی

شایستگی‌های مرتبط با
خانواده

- دانش نسبت به خانواده
- ارزش‌مداری
- تعهد به کسب و کار خانوادگی

شایستگی‌های عمومی
ذهنی و شخصیتی

- اعتماد به نفس و خودباوری
- قابلیت اعتماد
- مشورت‌پذیری
- صراحت و شفافیت

شایستگی‌های مرتبط با
مدیریت کسب و کار

- دانش و مهارت‌های عمومی مدیریت
- دانش نسبت به صنعت
- دانش نسبت به بنگاه
- تفکر استراتژیک

شایستگی‌های عمومی
ارتباطی

- مهارت رهبری
- مهارت ارتباطی

شایستگی‌های جانشین

- تفکر خلاق
- ریسک‌پذیری
- فرصت‌جویی
- رقابت‌جویی

شایستگی‌های مرتبط با
کار آفرینی

شایستگی‌های مرتبط با
خانواده

- دانش نسبت به خانواده
- ارزش‌مداری
- تعهد به کسب و کار خانوادگی

شایستگی‌های عمومی
ذهنی و شخصیتی

- اعتماد به نفس و خودباوری
- قابلیت اعتماد
- مشورت‌پذیری
- صراحت و شفافیت

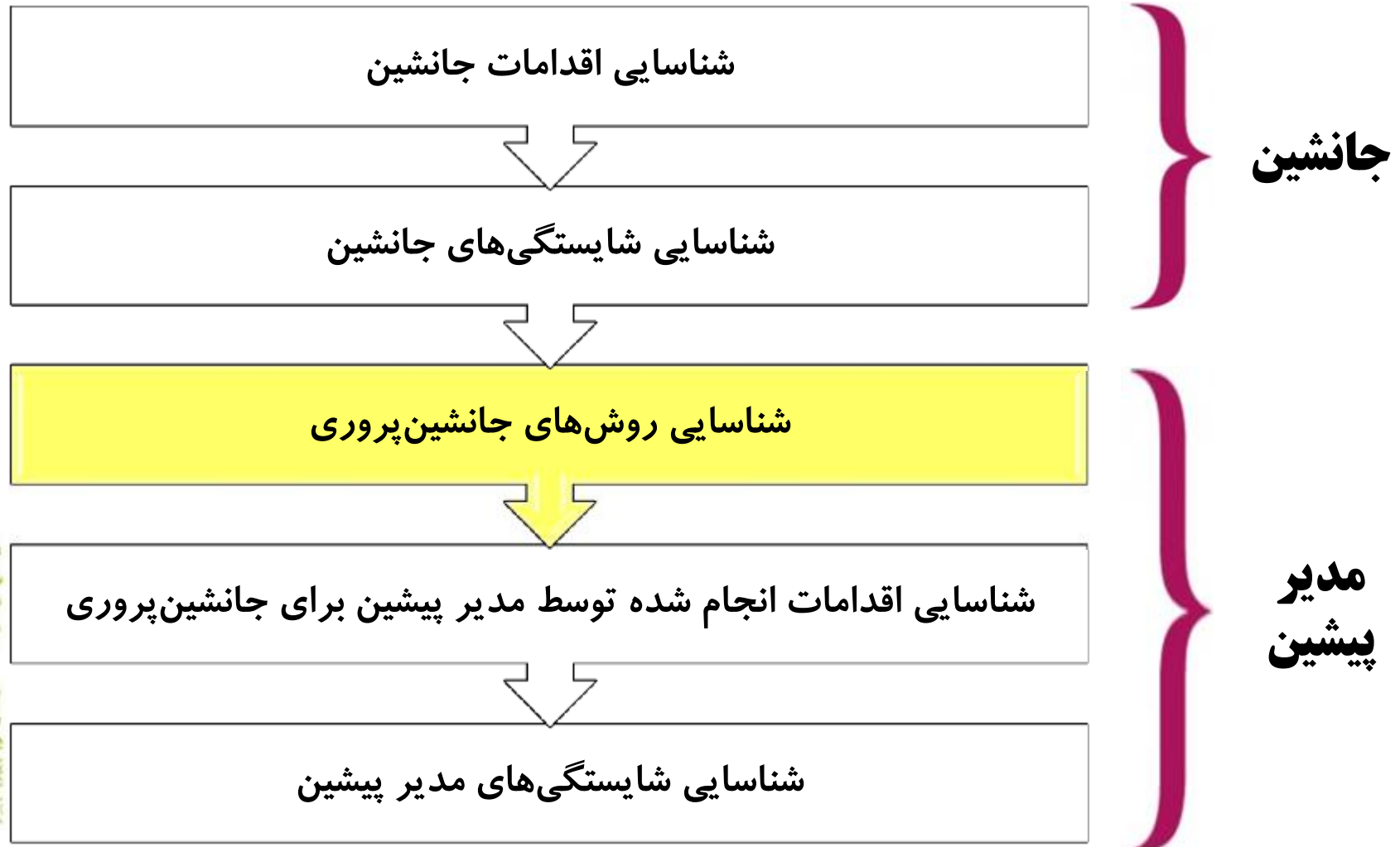
شایستگی‌های مرتبط با
مدیریت کسب و کار

- دانش و مهارت‌های عمومی مدیریت
- دانش نسبت به صنعت
- دانش نسبت به بنگاه
- تفکر استراتژیک

شایستگی‌های عمومی
ارتباطی

- مهارت رهبری
- مهارت ارتباطی

مروری بر آموزه‌ها





روش‌های
جانشین‌پروری

پرورش در خانواده

گذراندن برنامه‌های آموزشی

منتورینگ

کار کردن درون یا بیرون
کسب و کار خانوادگی

۱

- تجارب کاری در سایر کسب و کارها
- عاملی برای افزایش اعتماد به نفس و کسب مقبولیت

۲

- انتقال ارزش‌ها به جانشین از طریق:
 - پایبندی عملی اعضای خانواده
 - بیان ارزش‌ها در جلسات خانوادگی
 - مشارکت جانشین در تدوین ارزش‌های خانواده

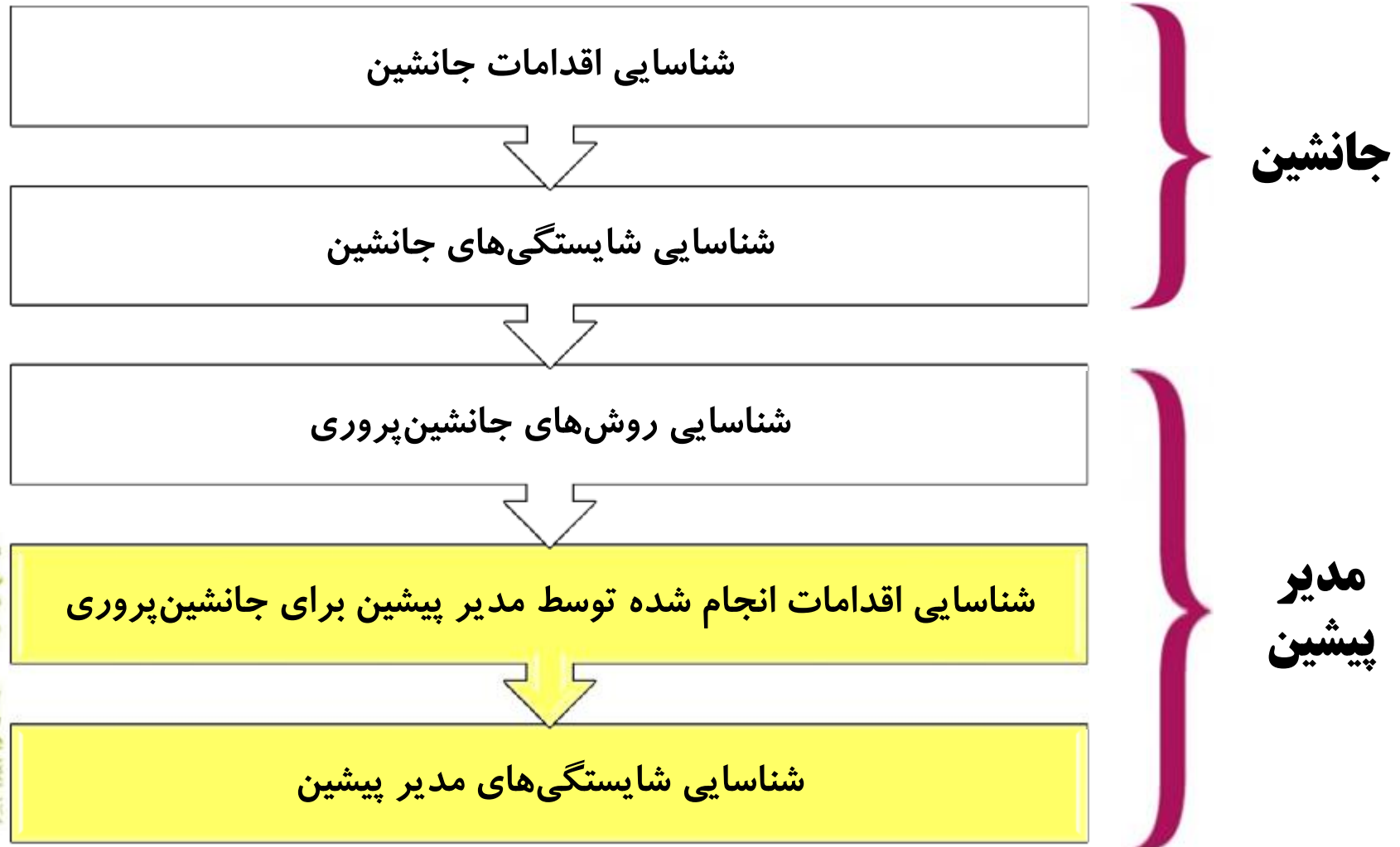
۳

- کارکردهای مسیر شغلی منتورینگ
 - حمایت و حفاظت به موقع از جانشین
 - دادن تکالیف چالش‌برانگیز به منظور آشنایی با صنعت و کسب و کار، افزایش اعتماد به نفس و خودباوری جانشین، و ایجاد تعهد نسبت به کسب و کار
 - برقراری تماس به منظور ایجاد مقبولیت و گسترش شبکه ارتباطی جانشین
 - مربی‌گری از طریق پرسیدن تا موعظه کردن

۴

- کارکردهای روانشناختی منتورینگ
 - دوستی و مشاوره برای انتقال تجارب اجتماعی و شنیدن دغدغه‌های جانشین
 - پذیرش و تأیید جانشین به منظور ایجاد اعتماد به نفس و تعهد به کسب و کار
 - مدل نقش بودن برای جانشین برای انتقال ارزش‌ها و شایستگی‌های ارتباطی

مروری بر آموزه‌ها



شایستگی‌های
مدیر پیشین

نو اندیشی

ریسک
پذیری

مهارت
ارتباطی

صبر و
بردباری

ارزش
مداری

صراحت
و شفافیت

قابلیت
اعتماد

انگیزش

آنچه در این ارایه دیدیم ...

۱

• جایگاه مهم کسب و کارهای خانوادگی

۲

• اهمیت توسعه کارآفرینی در نسل‌های مختلف
کسب و کارهای خانوادگی

۳

• اجرای مناسب فرایند جانشین‌پروری، عاملی کلیدی
در تداوم و توسعه کارآفرینی در نسل‌های جانشین

۴

• فهرست شایستگی‌های جانشین به عنوان چهارچوبی
برای پرورش جانشینی موفق

۵

• اهمیت توانمندی مدیران فعلی برای به کارگیری
روش‌های اثربخش جانشین‌پروری



باتشکر

دی ۱۳۹۲