

به نام او

جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی: مطالعات موردی در ایران

حسین صامعی

samei@gsme.sharif.ir

اولین کنفرانس مدیریت کسب و کارهای خانوادگی

۱۲ شهریور ۱۳۹۴

آنچه در این ارایه خواهیم دید ...

۱

مشخصات کسب و کارهایی خانوادگی چیست؟

۲

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

۳

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

۴

برای آنکه جانشین پروری به خوبی انجام شود چه چیزهایی باید بدانیم؟

مشخصات کسب و کارهای 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

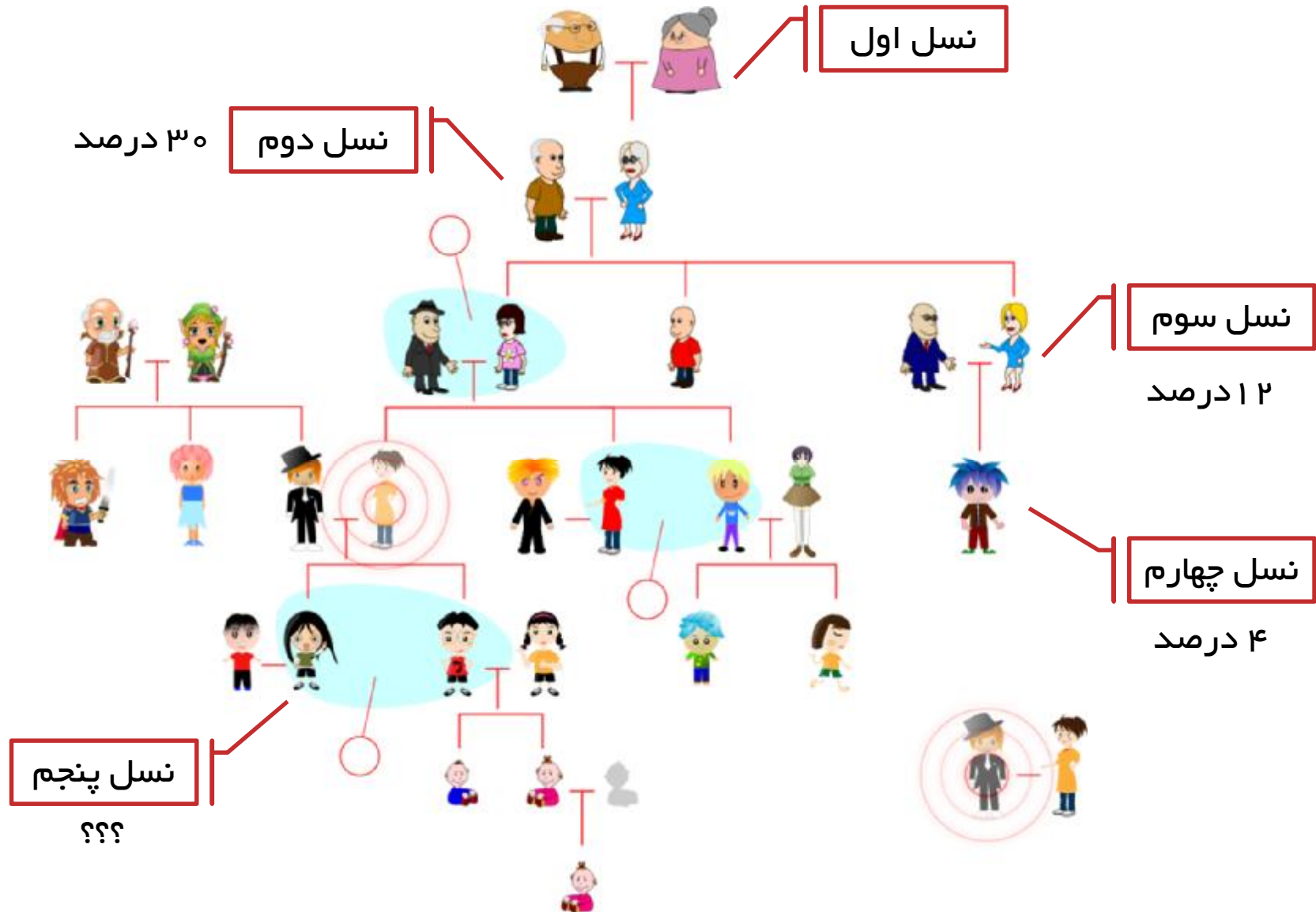
مشارکت نسل‌های خانواده

- 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.

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، عامل رشد و تداوم

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

چالش‌های پیشبرد کارآفرینی
در کسب و کارهای خانوادگی

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

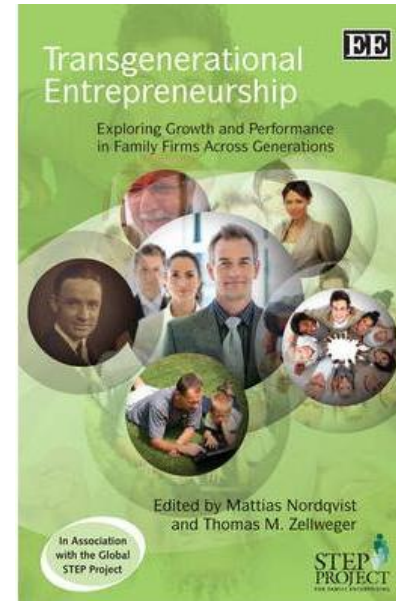
• Europe

2006

• Latin
America

2007

• Asia-
Pacific



کار آفرینی بین نسلی: نقش فرایند جانشینی



برنامه ریزی



پرورش کاندیداها



انتخاب جانشین



انتقال به جانشین

نقش فرایند جانشین‌پروری در کارآفرینی بین‌نسلی



شایستگی‌هاک مدیر پیشین برای
جانشین‌پروری

روش‌هاک جانشین‌پروری

شایستگی‌هاک جانشین برای
پیشبرد کارآفرینی

مطالعه‌ای درباره کسب و کارهای خانوادگی ایران

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

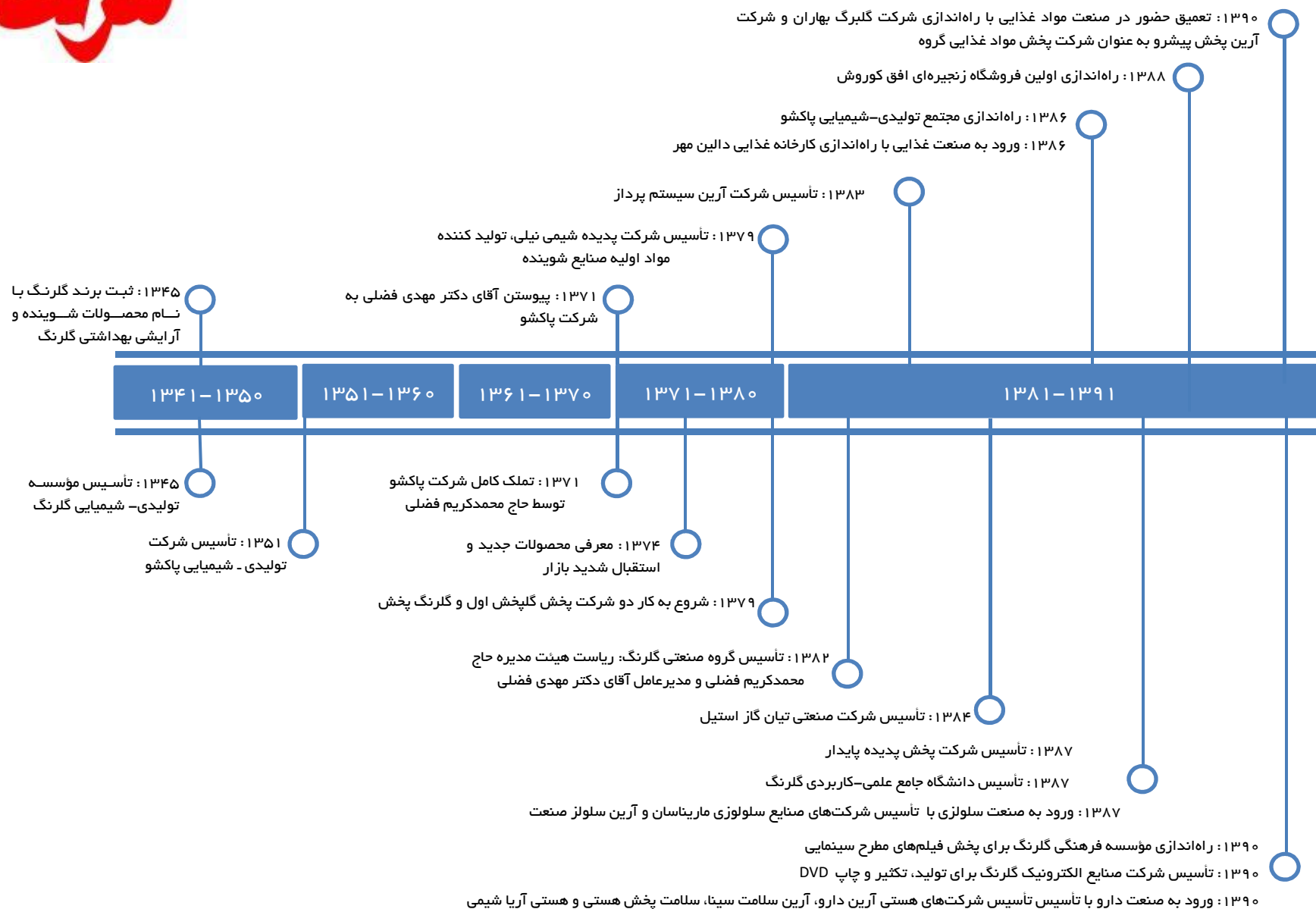
۱۳۸۶: اولین دارنده گواهینامه فنی از مرکز تحقیقات ساختمان وزارت مسکن

۱۳۸۷: راه اندازی کارخانه جدید

۱۳۸۷: صادرات آبگرمکن به اروپا

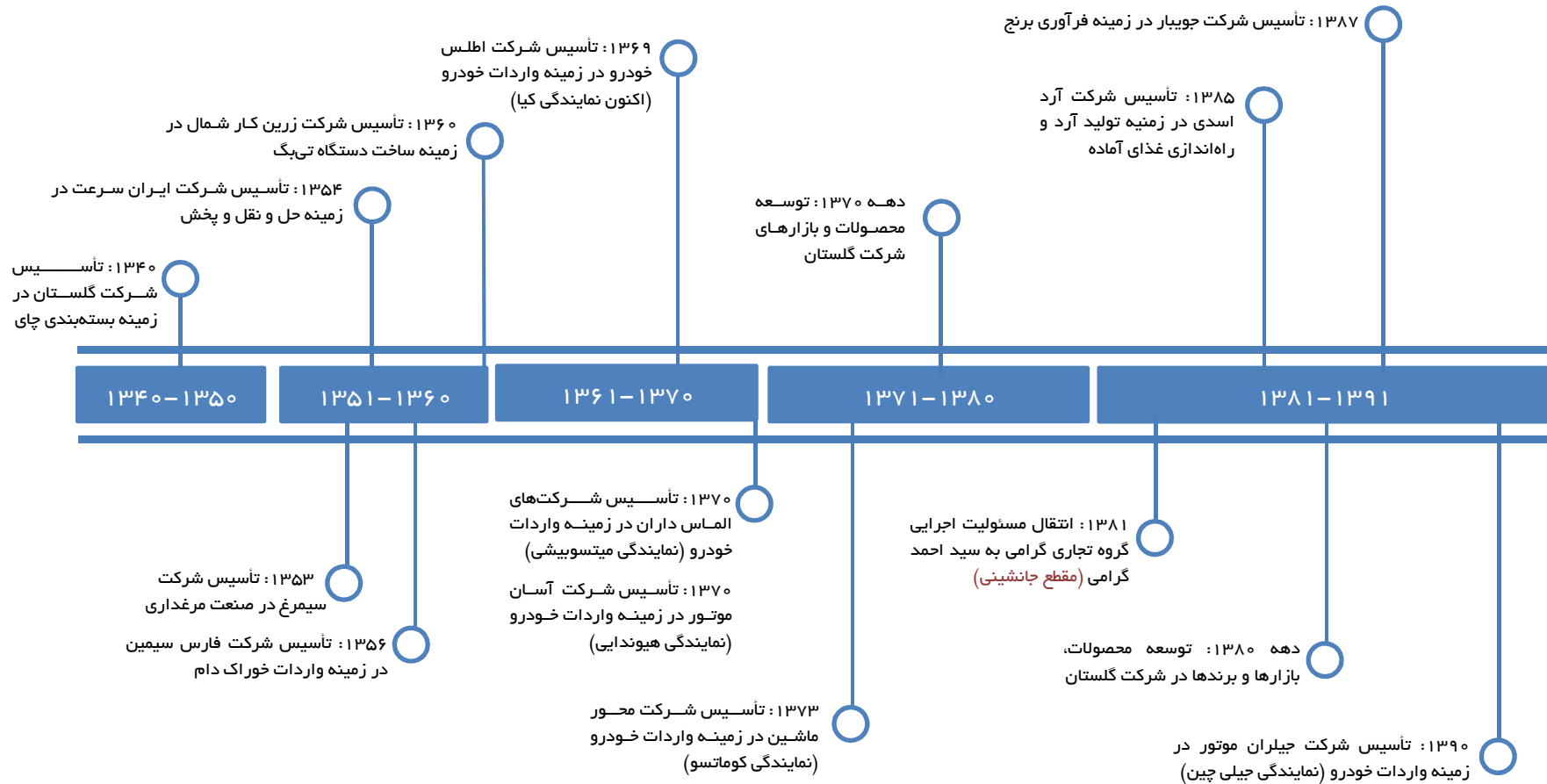
۱۳۸۷: تولید نسل چهارم آبگرمکن

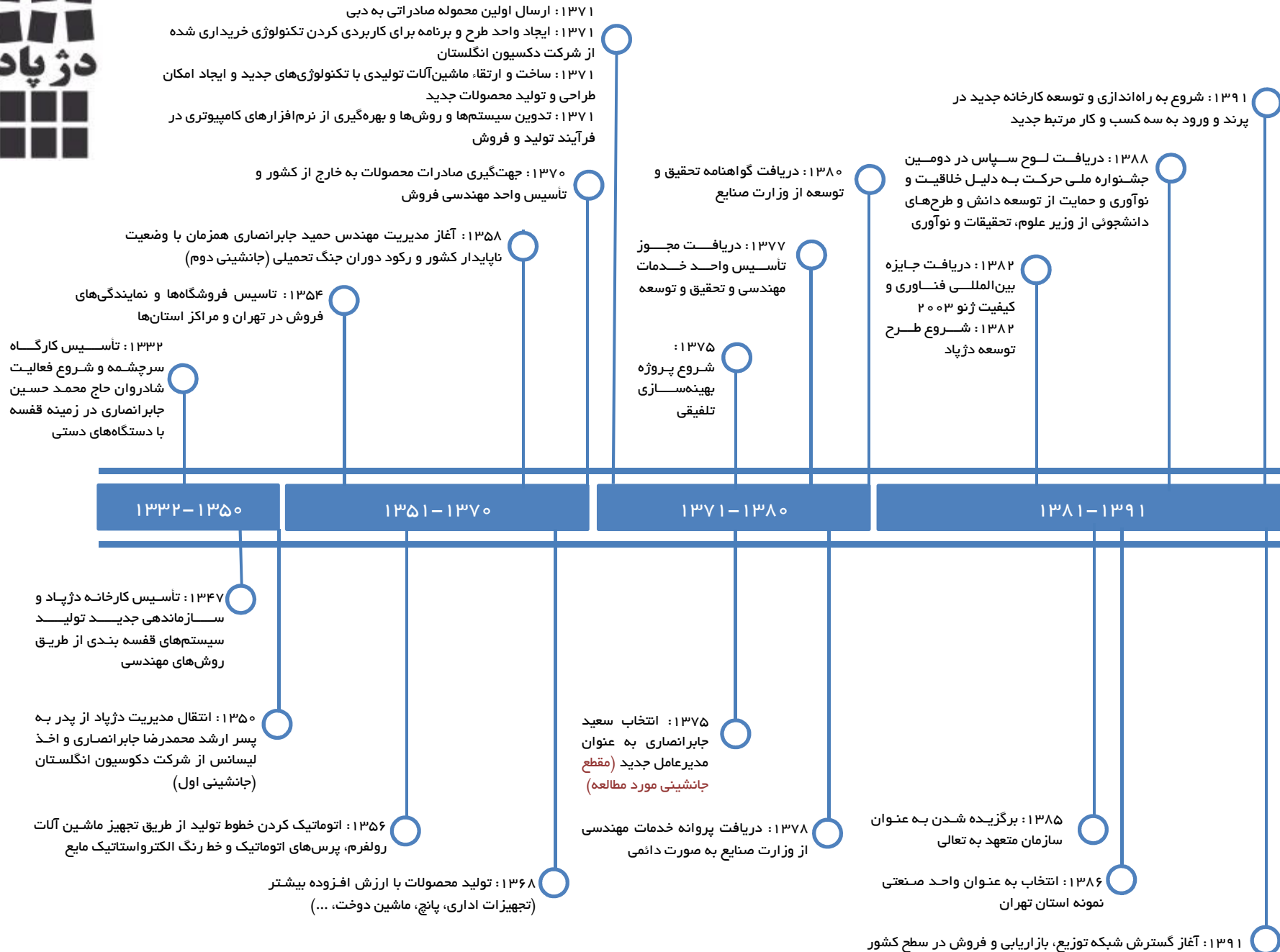
۱۳۸۷: برگزیده به عنوان نوآور از سوی انجمن تحقیق و توسعه صنایع و معادن





گروه تجاری گرامی







۱۳۲۹: آغاز به کار اتاق‌سازی
عقاب در تهران توسط حاج
هادی اکبری راد



۱۳۳۳: دریافت نشان افتخار صنعت
از نخست وزیر وقت بدلیل بومی‌سازی
ساخت اتوبوس در کشور

۱۳۷۷: ثبت رسمی شرکت
تولید و صنعتی عقاب افشان
در تهران (مقطع جانشینی)

۱۳۸۰: انعقاد قرارداد رسمی همکاری ما
بین شرکت عقاب افشان و شرکت اسکانیا

۱۳۸۲: راه‌اندازی مرکز خدمات پس از فروش

۱۳۸۴: دستیابی به رکورد تولید ۳۲۱ دستگاه

۱۳۸۵: صادرات اولین اتوبوس عقاب - اسکانیا به کشور ونزوئلا

۱۳۸۵: راه‌اندازی رسمی مرکز خدمات پس از فروش شرکت

۱۳۸۶: رسیدن به رکورد تولید ۹۰۲ دستگاه

۱۳۸۶: صادرات ۱۶ دستگاه اتوبوس اسکانیا به کشورهای سوریه، مصر و الجزایر

۱۳۸۷: کسب عنوان صادر کننده نمونه استان سمنان

۱۳۸۷: کسب عنوان کارآفرین نمونه کشور توسط مدیر عامل شرکت

۱۳۸۹: نمونه‌سازی و ارائه دومین مدل اتوبوس بین شهری عقاب - اسکانیا با نام مارال LX
۱۳۸۹: کسب سهم ۴۷ درصدی از بازار داخلی و عنوان بزرگترین واحد تولید اتوبوس کشور

۱۳۹۰: ثبت رکورد صادرات محصولات با
تحقق صادرات ۵۵ دستگاه اتوبوس به
ارزش ۱۱ میلیون دلار به کشورهای عراق و
ترکمنستان
۱۳۹۰: نمونه‌سازی اولین اتوبوس شهری
۱۸ متری در داخل کشور
۱۳۹۰: نمونه‌سازی اتوبوس شهری سه
محور مدل آراین

۱۳۹۰: رده بندی محصولات عقاب بعنوان
باکیفیت ترین توسط شرکت بازرسی کیفیت
و استاندارد ایران

۱۳۹۰: رده بندی شبکه خدمات پس از
فروش شرکت در رتبه دوم در میان خدمات
پس از فروش خودروهای تجاری کشور

۱۳۹۱: کسب عنوان صادر کننده نمونه
استان سمنان

۱۳۹۱: عرضه اتوبوس های شهری مدل
آراین به بازار داخل (شهر مشهد)

۱۳۹۱: رونمایی از اتوبوس بین شهری
عقاب - اسکانیا مدل درسا

نتایج مطالعه

شناسایی اقدامات جانشین

شناسایی شایستگی‌های جانشین

شناسایی روش‌های جانشین‌پروری

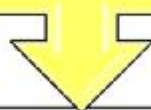
شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین

جانشین

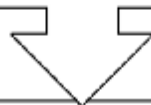
مدیر
پیشین

مروری بر نتایج

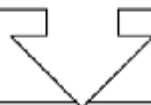
شناسایی اقدامات جانشین



شناسایی شایستگی‌های جانشین



شناسایی روش‌های جانشین‌پروری



شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین

جانشین

مدیر
پیشین

طراحی استراتژی
کارآفرینی در سازمان

طراحی و اجرای نظام
مالکیت و حاکمیت سازمان

توسعه سرمایه سازمانی

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

توسعه سرمایه انسانی

توسعه سرمایه دانشی و
اطلاعاتی

مرتبط با کسب و کار

اقدامات جانشین

مرتبط با خانواده

به اشتراک گذاری
چشم‌انداز و ارزش‌ها در
خانواده

ایجاد روابط مناسب بین
اعضای خانواده

۱ • طراحی چشم‌انداز و استراتژی کارآفرینانه

◦ همسو شدن انتظارات ذی‌نفعان

۲ • حاکم بودن شایسته‌سالاری

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

۳ • توسعه فناوری

◦ درک صحیح از منافع بلندمدت سرمایه‌گذاری‌های کلان

۴ • ترویج ارزش‌های خانوادگی در سازمان

◦ اطمینان از پابندی اعضای سازمان به ارزش‌های خانواده

۵ • طراحی نظام مالکیت و حاکمیت خانواده

◦ رسمی نمودن قواعد مالکیت و حاکمیت در خانواده

۶ • ترویج چشم‌انداز و ارزش‌ها در خانواده

◦ همسو نمودن دیدگاه‌های نسل‌های مختلف خانواده

مروری بر نتایج

شناسایی اقدامات جانشین

شناسایی شایستگی‌های جانشین

شناسایی روش‌های جانشین‌پروری

شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین

جانشین

مدیر
پیشین

شایستگی‌های جانشین

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

شایستگی‌های مرتبط با خانواده

- تفکر خلاق
- ریسک‌پذیری
- فرصت‌جویی
- رقابت‌جویی

شایستگی‌های مرتبط با کار آفرینی

شایستگی‌های عمومی ارتباطی

- مهارت رهبری
- مهارت ارتباطی

شایستگی‌های مرتبط با مدیریت کسب و کار

شایستگی‌های عمومی ذهنی و شخصیتی

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

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

مروری بر نتایج

شناسایی اقدامات جانشین

شناسایی شایستگی‌های جانشین

شناسایی روش‌های جانشین‌پروری

شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین

جانشین

مدیر
پیشین

پرورش در خانواده

گذراندن دوره‌های آموزشی

روش‌های جانشین‌پروری

منتورینگ

کار کردن درون یا بیرون
کسب و کار خانوادگی

• تجارب کاری در سایر کسب و کارها

- عاملی برای افزایش اعتماد به نفس و کسب مقبولیت

۱

• انتقال ارزش‌ها به جانشین از طریق:

- پایبندی عملی اعضای خانواده
- بیان ارزش‌ها در جلسات خانوادگی
- مشارکت جانشین در تدوین ارزش‌های خانواده

۲

• 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

۳

• کارکردهای روانشناختی منتورینگ

- دوستی و مشاوره برای انتقال تجارب اجتماعی و رفع 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

۴

مروری بر نتایج

شناسایی اقدامات جانشین

شناسایی شایستگی‌های جانشین

شناسایی روش‌های جانشین‌پروری

شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین

جانشین

مدیر
پیشین

نو اندیشی

مهارت
ارتباطی

ریسک
پذیری

شایستگی‌های
مدیر پیشین

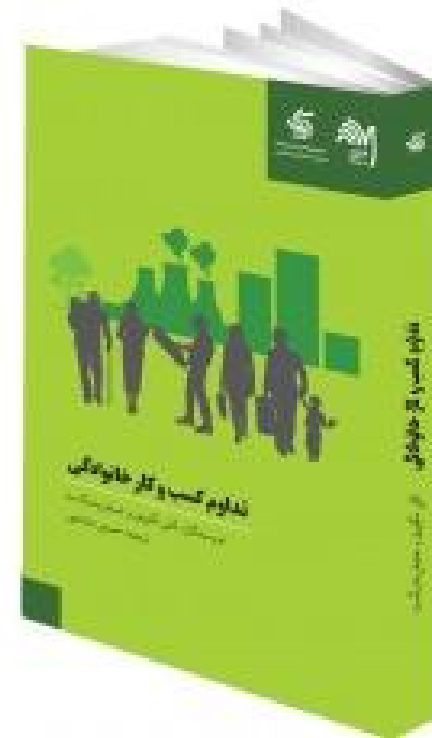
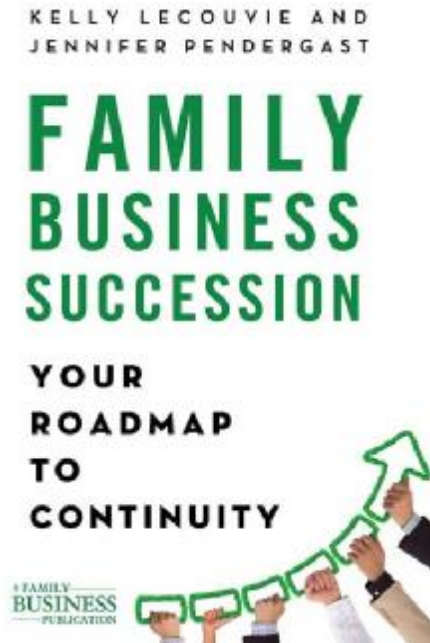
ارزش
مداری

صبر و
بردباری

خود
انگیزی

قابلیت
اعتماد

صراحت
و شفافیت



نام کتاب: تداوم کسب و کار خانوادگی (۲۰۱۴)

نویسندگان: کلی لکووی، جنیفر پندرگست

(مشاوران ارشد گروه مشاوران کسب و کار خانوادگی)

باتشکر

شش پرورد ۹۳