

به نام او

نقش نظام‌های حاکمیتی در تداوم کسب و کارهای خانوادگی

حسین صامعی

دکترای مدیریت

دانشگاه صنعتی شریف

samei@gsme.sharif.ir

دی ۱۳۹۴

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

نظام‌های حاکمیتی کسب و کارهای خانوادگی چه انواعی دارند؟

۵

تأثیر نظام‌های حاکمیتی بر تداوم کسب و کارهای خانوادگی چیست؟

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



Johnson & Johnson

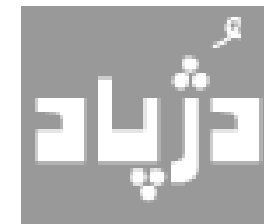




گروه صنعتی گلرنگ
Golrang Industrial Group



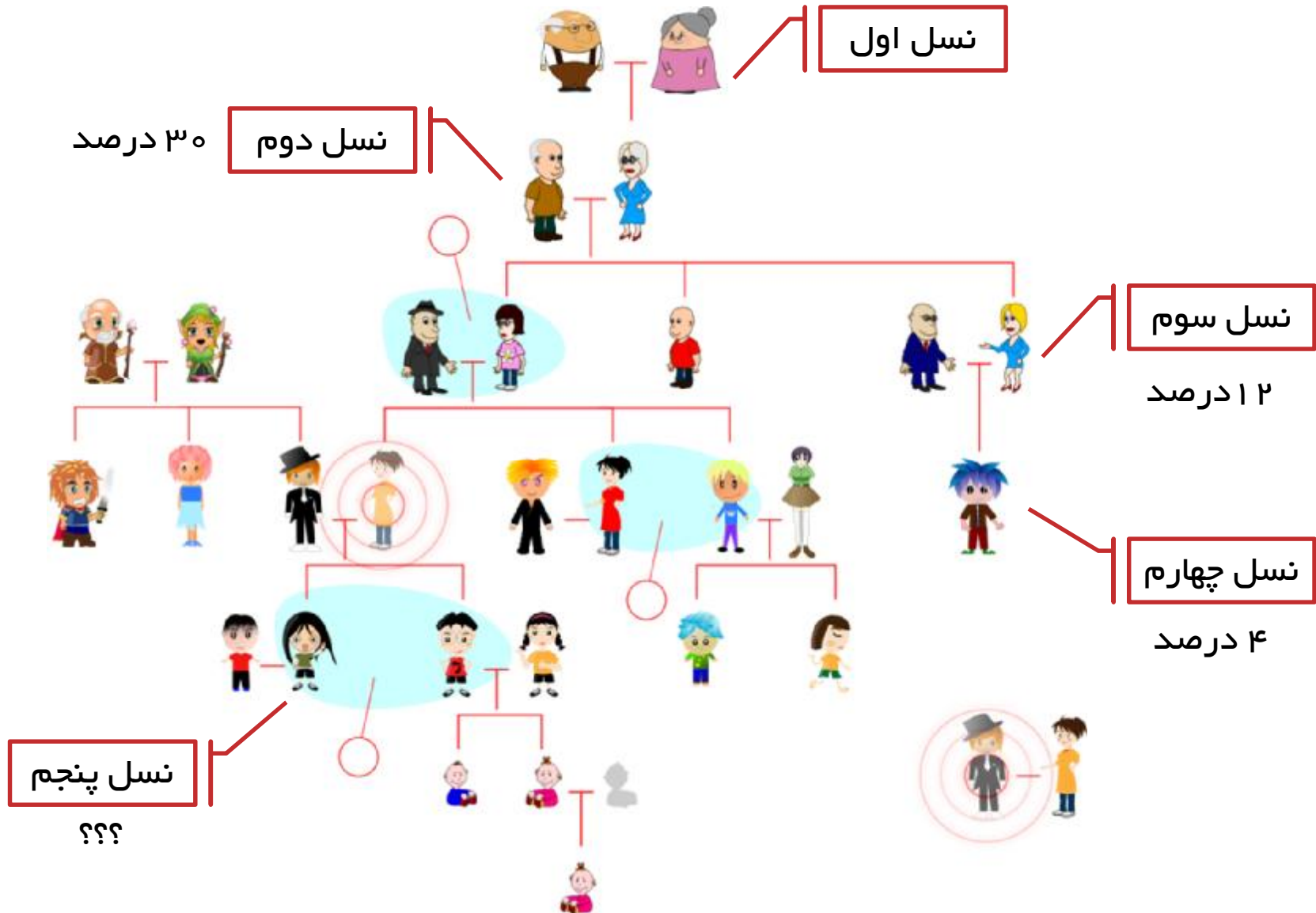
گاجیران



چینی زرین ایران



تداوم کسب و کارهای خانوادگی



تداوم کسب و کارهای خانوادگی



نظام‌های حاکمیتی در کسب و کارهای خانوادگی

- «حاکمیت» به فرآیند و ساختار نظارت و تصمیم‌گیری اشاره دارد.

- در کسب و کارهای خانوادگی، موضوع حاکمیت در دو سطح مطرح می‌شود:

- حاکمیت کسب و کار

- حاکمیت خانواده

نظام حاکمیت کسب و کار

حاکمیت کسب و کار یا حاکمیت شرکتی، به ساختار و فرآیندهای نظارت بر کسب و کار به منظور تضمین پاسخ‌گویی مدیریت و تصمیم‌گیری اثربخش گفته می‌شود.

در بسیاری از کسب و کارها، هیئت مدیره ابزار اصلی حاکمیت کسب و کار است. هیئت مدیره می‌تواند شامل هر دو دسته اعضای خانواده و اعضای مستقل باشد.

کسب و کارهایی که هیئت مدیره ندارند نیز می‌توانند از طریق جلسات منظم رهبران و دیگر روش‌های ممکن وظایف هیئت مدیره درباره تداوم را به انجام برسانند.

نقش هیئت مدیره در تداوم

برنامه ریزی راهبردی

- اطلاع رسانی دربارهٔ صنعت و موقعیت کسب و کار خانوادگی در آن به ذی نفعان
- افزایش حمایت و همسویی اعضای خانواده به خصوص آنهایی که در کسب و کار دخیل نیستند
- توجه جدی به چشم انداز و ارزش های خانواده در تصمیمات راهبردی شرکت

توسعه رهبری

- ارزیابی مدیران فعلی
- تعیین انتظارات از رهبر آینده کسب و کار (بر اساس اهداف راهبردی)
- نظارت بر پرورش رهبران جدید
- ایفای نقش به عنوان منتور جانشین

نقش هیئت مدیره در تداوم

انتقال مالکیت

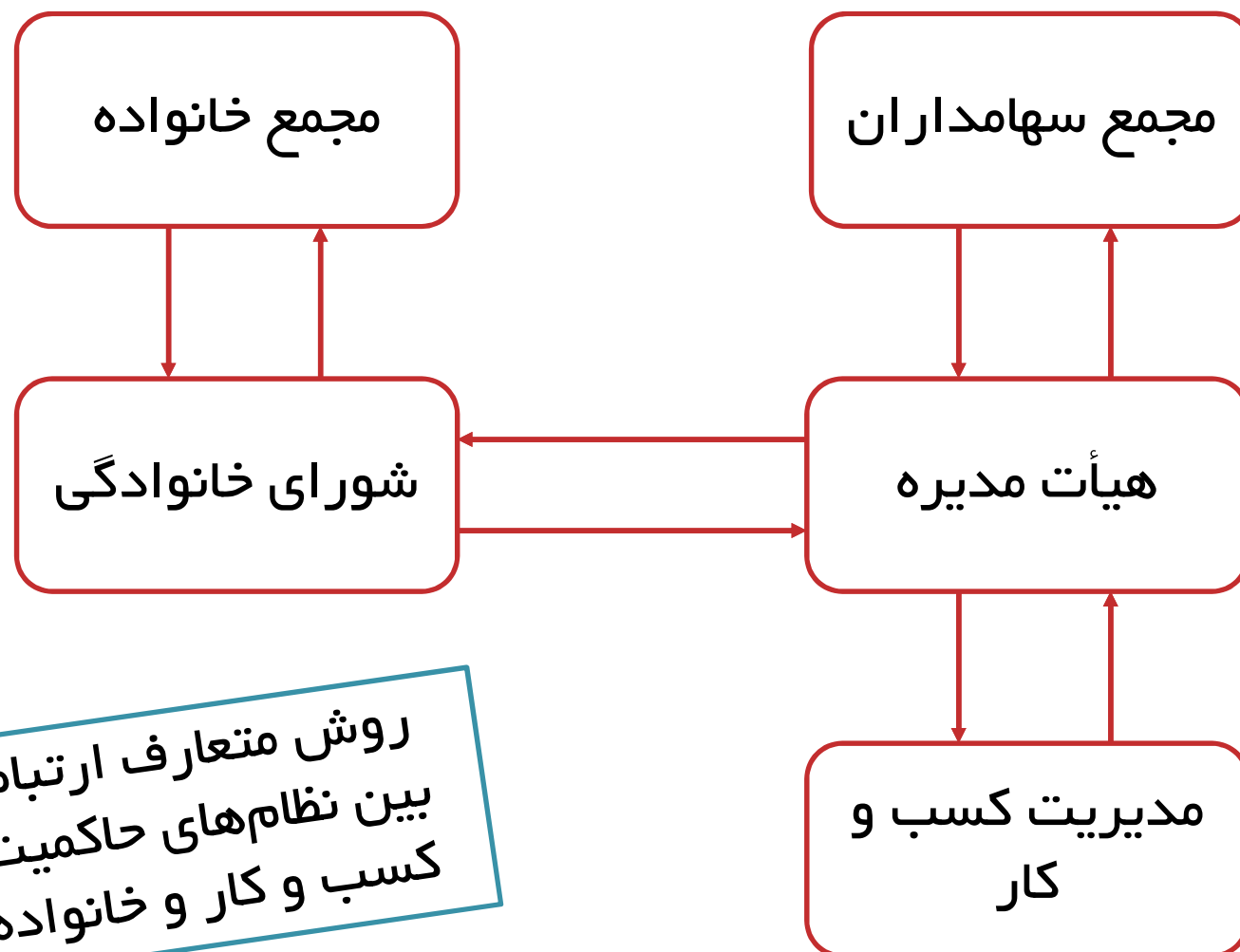
- ترغیب مالکان به تدبیر فرآیندی روان و منظم برای انتقال مالکیت
- برخی از مخاطرات انتقال مالکیت:
- شاخه‌ای از خانواده پول کافی برای پرداخت مالیات بر اموال را کنار نگذاشته باشد
- اگر عضوی از این شاخه فوت کند، ممکن است مجبور شوند بخشی از سهام را برای پرداخت مالیات بفروشند.
- هیچ‌کس وجه لازم برای خرید سهام را نداشته باشد

نظام حاکمیت خانواده

- در خانواده‌های کوچکتر، به‌ویژه در نسل‌های اول و دوم، حاکمیت می‌تواند به شکل جلسه‌های منظم یا موردی خانوادگی باشد.
- در خانواده‌های بزرگ‌تر، حاکمیت خانوادگی می‌تواند از طریق هیئتی متشکل از نمایندگان هر گروه انجام شود که اغلب **شورای خانوادگی** نامیده می‌شود.

شورای خانوادگی نهادی معادل با هیئت مدیره است که وظیفه هدایت و نظارت بر خانواده را بر عهده دارد.

ارتباط بین حاکمیت کسب و کار و حاکمیت خانواده



روش متعارف ارتباط
بین نظام‌های حاکمیت
کسب و کار و خانواده

نقش شورای خانوادگی در تداوم

ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک

- ایجاد و حفظ درک روشنی از چشم‌انداز و ارزش‌های خانوادگی و ایجاد وحدت خانوادگی؛
- صحبت با خانواده درباره موضوعات مؤثر بر ارزش‌ها، آرزوها و انتظارات خانوادگی؛

تعیین جهت‌گیری و انتظارات خانواده از کسب و کار

- تصویب سیاست‌های حاکمیتی شورا و اصول حاکم بر خانواده و همچنین تعیین جهت‌گیری کلی خانواده؛
- انتقال تصمیم‌های شورای خانوادگی به اعضای خانواده و هیئت مدیره؛

نقش شورای خانوادگی در تداوم

پرورش نسل جدید

- تعیین سیاست‌های استخدام و جبران خدمت و فراهم آوردن فرصتی برای همه اعضای خانواده برای مشارکت و ایفای نقش در ارتقای رفاه کلی خانواده؛
- آموزش کسب‌وکار به اعضای خانواده و آماده‌سازی آنها برای ایفای نقش فعال به‌عنوان مالکان کسب‌وکار و اتخاذ تصمیم‌های مهم درباره مالکیت خود؛

حفظ انسجام خانوادگی

- ایجاد محفلی برای رسیدگی به تعارض‌ها یا اختلاف‌نظرهای خانوادگی یا در صورت لزوم پشتیبانی از اعضای خانواده؛
- برگزاری جشن‌های خانوادگی به منظور تفریح، پرداختن به علایق شخصی، سرگرمی جمعی و برگزاری جشن‌های مختلف به‌عنوان اساس هویت خانوادگی و فردی؛

منشور شورای خانوادگی

منشور شورای خانوادگی سندی است که رسالت، نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و اهداف کلان شورا را تشریح می‌کند.

این منشور معرف فرآیندهای شناسایی اعضای شورای خانوادگی، شرایط و ضوابط عضویت در شورای خانوادگی، ساز و کار تصمیم‌گیری و ساختار شورای خانوادگی است.

ساختار شورای خانوادگی

متشکل از افراد شایسته نماینده شاخه‌های مختلف خانواده

ارکان کلیدی: ریاست شورا، ریاست کمیته‌ها، اعضای کمیته‌ها

برخی شایستگی‌های کلیدی اعضا:

- مهارت‌های ارتباطی: گوش دادن، ترغیب کردن و اطلاع‌رسانی؛
- مهارت‌های مذاکره برنده-برنده و دیپلماسی گروهی؛
- بلوغ فکری و رفتاری؛
- درک و حمایت از چشم‌انداز و مأموریت خانوادگی؛
- در دسترس بودن برای تمام اعضای خانواده؛
- احترام و اعتماد از سوی کل خانواده.

کارکرد نظام‌های حاکمیت برای تداوم: ایجاد توازن بین کسب و کار و خانواده

خانواده

ایجاد انسجام،
تعهد و مشارکت
خانواده برای تداوم
کسب و کار
خانوادگی

کسب و کار

ایجاد راهبرد و
بستر سازمانی
مناسب برای تداوم
کسب و کار
خانوادگی

باتشکر

دی ۱۳۹۲