



- انجمن واردکنندگان کاغذ و مقوا و فرآورده های سلولزی
- انجمن واردکنندگان خودرو
- انجمن واردکنندگان خودرو (۱۴۰۱۰۵۰۹)
- انجمن واردکنندگان برنج ایران
- سندیکای تولیدکنندگان تجهیزات فن آوری اطلاعات ایران
- انجمن وارد کنندگان فرآورده های بهداشتی، آرایشی و عطریات ایران
- انجمن ناشران دیجیتالی
- فدراسیون طیور ایران
- انجمن ملی صنایع پلیمر ایران
- انجمن ملی سیب زمینی ایران
- سندیکای تولیدکنندگان رنگ و رزین ایران
- انجمن ملی خرمای ایران
- انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
- انجمن مدیریت کیفیت ایران
- انجمن مدیریت سبز ایران
- انجمن مدیران صنایع ایران
- سندیکای شرکتهای تاسیساتی و صنعتی ایران**
- انجمن ماشین سازان صنایع غذایی ایران
- انجمن کشتیرانی و خدمات وابسته ایران
- انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته
- انجمن شرکت های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته
- انجمن صنعت موتور سیکلت ایران
- انجمن صنعت سیمان
- انجمن صنعت ریخته گری ایران
- انجمن صنعت ریخته گری ایران
- انجمن صنایع و معادن گچ کشور
- انجمن صنایع نساجی ایران
- انجمن صنایع قند و شکر ایران
- انجمن صنایع فرآورده های لبنی ایران

تاریخ: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

شماره: ۱۴۰۴/ص/۱۰۴۶۱

پیوست: دارد



تشخیص اصالت نامه

اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی ایران

Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines & Agriculture



- انجمن غلات انسانی ایران
- انجمن دارندگان نشان های تجاری پوشاک ایران
- انجمن دارندگان نشان های تجاری پوشاک ایران
- اتحادیه کارگزاران گمرکی ایران
- اتحادیه کارگزاران گمرکی ایران
- انجمن صنایع کارتن و ورق
- انجمن صنایع کارتن و ورق
- فدراسیون صنایع ماشین سازی و تجهیزات
- فدراسیون صنایع ماشین سازی و تجهیزات
- انجمن شرکت های فضای کار اشتراکی
- انجمن شرکت های فضای کار اشتراکی

رؤسای محترم تشکل های اقتصادی وابسته به اتاق ایران

با سلام

احتراماً به استحضار می رساند، گزارش "خانه و تجارت خانه" که با هدایت کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران و با همکاری تیمی از متخصصین کشور در حوزه مشاوره مدیریت تهیه و تنظیم گردیده است با موضوع کسب و کارهای خانوادگی، اهمیت آنها در اقتصاد کشور و حکمرانی مطلوب در این نوع بنگاهها می پردازد که به پیوست جهت استحضار تقدیم می گردد. لذا خواهشمند است دستور فرمائید نسبت به اطلاع رسانی گزارش مذکور به اعضای محترم تشکل اقدام لازم صورت پذیرد.

سید جواد زمانی
معاون استان ها و تشکل ها

* معاون امور -
صنعت -
- اطلاع رسانی (عضو محترم)
- اطلاع رسانی (عضو محترم)
- پیوست
- پیوست

شرکت های مشاوره و صنعتی ایران
شماره: ۱۳۴ - ۰۲۲
تاریخ: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

۱۴۰۲/۱۰/۲۶





پارک علم و فناوری



فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران



مرکز ملی تحقیقات استاندارد و استاندارد سازی

خانه و تجارت خانه

جستجویی برای درک اهمیت شرکت های خانوادگی





ttt
consulting
group

این مطالعه توسط ttt consulting group طراحی شده و در دسترس مالکان و مدیران شرکتهای خانوادگی در ایران قرار گرفته است.

تحول سازمانی در شرکتهای خانوادگی، زمینه تخصصی یکی از تیمهای ttt consulting group است.

قدردانی می‌کنیم از حامیان انتشار این مطالعه

- کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران
- فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران
- پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف
- مرکز کارآفرینی شریف

خانه و تجارت خانه

جست و جویی برای درک اهمیت شرکتهای خانوادگی

زمستان هزار و چهارصد و دو

thinking
transformation
turnaround



پارک علم و فناوری



فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران



پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف



مجموعه مقالات

- سرآغاز
- تقدیم به چهار خانواده ایرانی
- جست‌وجویی در اهمیت و چیستی شرکت‌های خانوادگی
- درک مسئله‌ها و چالش‌ها در شرکت‌های خانوادگی
- درک نظام راهبری شرکتی در شرکت‌های خانوادگی
- درک کارآفرینی و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های خانوادگی
- هفت پیشنهاد برای مالکان و مدیران ارشد شرکت‌های خانوادگی
- پیوست

سراغاز

تأثیر قابل توجه شرکت‌های خانوادگی در بخش خصوصی مدیریت و اقتصاد دنیا انکارناپذیر است. در عمده صنایع کشور ما نیز می‌توان ردپای شرکت‌های خانوادگی را در تاریخچه آن صنایع جست‌وجو کرد. هم‌اکنون نیز خانواده‌های اصیل و دغدغه‌مند بسیاری در بخش خصوصی ایران، مسیر کارآفرینی و ارزش‌آفرینی بنیان‌گذاران خود را ادامه می‌دهند. بدون تردید توسعه مدیریت در ایران نیازمند توجه تخصصی به حوزه‌های مختلف است. مطالعه حاضر که با پشتیبانی کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران در دسترس مدیران ارشد شرکت‌های خانوادگی قرار می‌گیرد، تلاشی است برای ایجاد توجه بیشتر به ویژگی‌های خاص این نوع شرکت‌ها. از چالش‌های بحث‌انگیز در شرکت‌های خانوادگی، طراحی سازگار حاکمیت شرکتی اثربخش و نقش‌آفرینی در زمینه مسئولیت اجتماعی است. امید است که مالکان و مدیران شرکت‌های خانوادگی بتوانند با بهره‌گیری از این مطالعه درک خود را از شیوه راهبری و مدیریت مجموعه خود توسعه دهند.

امروز در فضای کارآفرینی کشور نیازمند نوع نگاه جدیدی در تحلیل شرایط، موفقیت‌ها و پایداری کسب‌وکارها هستیم.

نوع نگاهی جدید که این‌بار قرار نیست از دریچه فناوری، شرکت‌ها و کسب‌وکارها تحلیل شوند، قرار نیست از دریچه رفتار مشتریان و روند بازار بررسی شوند، قرار نیست از دریچه بازسازی و استراتژی‌های بازاریابی تحلیل شوند.

ttt consulting group در این مطالعه ارزشمند، عینک متفاوتی بر چشم خواننده قرار می‌دهد. این مطالعه از زاویه دیگری به شکل‌گیری، رشد و پایداری کسب‌وکار پرداخته است که سرخ جدیدی به مخاطب ارائه می‌دهد. سرخ‌ی که در عامل خانواده و عملکرد خانوادگی مؤسس یا مؤسس‌های کسب‌وکار نهفته است. بنیان‌گذاران شرکت‌ها می‌توانند ذهنیت و رفتار کارآفرینانه خود را به نسل‌های بعدی خانواده انتقال دهند.

دکتر محمود اولیایی

رئیس کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

مهندس علیرضا جعفر

رئیس مرکز کارآفرینی شریف
پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف

تقدیم به چهار خانواده ایرانی

حرفه من مشاوره مدیریت است؛ یک ایرانی متولد در دهه شصت. وقتی درباره دو دهه قبل از تولدم مطالعه و واکاوی می‌کنم، نام‌ونشان بنیان‌گذاران شرکت‌ها و مجموعه‌هایی را می‌یابم که برای تجارت و صنعت ایران خون دل خورده‌اند و برخی از ایشان با بی‌مهری تمام از عرصه حرفه‌ای کنار گذاشته شده‌اند.

کارآفرینان و مدیران ارشدی که اگر شرکت‌ها و گروه‌های اقتصادی ایشان زیر نظر خودشان ادامه فعالیت می‌دادند، شاید امروز در فهرست شرکت‌های تأثیرگذار در اقتصاد جهان به شمار می‌آمدند.

در سال ۱۳۴۸ گردهمایی مدیران و اعضای اتاق بازرگانی ایران در مشهد برگزار می‌شود. در این گردهمایی بر نقش مدیریت حرفه‌ای واحدهای صنعتی و لزوم راه‌اندازی مراکز تربیت مدیران در کشور تأکید می‌شود. یک سال بعد مرکز مطالعات مدیریت ایران در شهریور ۱۳۴۹ به ثبت می‌رسد. این مؤسسه با همکاری بخش خصوصی، سازمان برنامه و مشارکت دانشگاه هاروارد فعالیت خود را در تهران آغاز می‌کند.

حبیب لاجوردی به‌عنوان دبیر هیئت‌امنا مرکز مطالعات مدیریت ایران نقشی محوری در پیش‌برد ابتکارات این مرکز دارد.

هیئت دولت تصویب می‌کند که هشت هزار متر مربع از اراضی منابع طبیعی ونک در تهران به مرکز مطالعات مدیریت ایران اختصاص یابد. هفتاد میلیون ریال را سازمان برنامه برای تأسیس مرکز در اختیار قرار می‌دهد. خانواده لاجوردی، ۲۴ میلیون ریال؛ خانواده خسروشاهی، ۷ میلیون ریال؛ خانواده برخوردار، ۵ میلیون ریال و خانواده ارجمند، ۳ میلیون ریال در اختیار مرکز مطالعات مدیریت ایران قرار می‌دهند. سیاوش ارجمند به‌عنوان خزانه‌دار هیئت‌امنا در این مرکز مسئولیت بر عهده می‌گیرد. نام‌ونشان چندین مجموعه دیگر را می‌توان در تاریخچه این مرکز یافت.

مرکز مطالعات مدیریت ایران برای تربیت مدیران حرفه‌ای دیگر وجود ندارد؛ اما حالا در زمستان ۱۴۰۲ دوست دارم با احترام تمام **خانه و تجارت‌خانه** را تقدیم کنم به چهار خانواده: خانواده لاجوردی، خانواده خسروشاهی، خانواده ارجمند و خانواده برخوردار.

خانه و تجارت‌خانه مطالعه‌ای است که در دسترس مالکان و مدیران شرکت‌های خانوادگی در ایران قرار گرفته است.

امیدوارم مالکان و مدیران شرکت‌های خانوادگی در ایران از نکات این مطالعه بهره‌مند شوند. از همکارانم بسیار متشکرم.

سید علیرضا کاشی‌زاد

ttt consulting group

حبیب لاجوردی برای حل مسئله کمبود مدیران حرفه‌ای، مرکز مطالعات مدیریت ایران را جهت آموزش مدیران با همکاری بخش خصوصی، دانشگاه هاروارد و سازمان برنامه پایه‌گذاری کرد.



حبیب لاجوردی

احمد لاجوردیان مهم‌ترین تجربه مدیریتی خود را واگذار کردن کار به کسانی می‌دانست که می‌توانند به درستی از پس انجام آن برآیند.

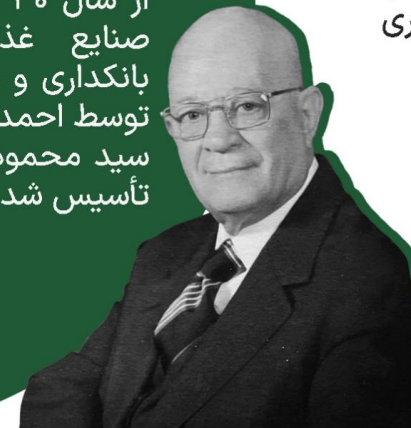


اکبر لاجوردیان برادر کوچک سید محمود در تأسیس کارخانه‌های نساجی خانواده حضور فعال داشت. یکی از اقدامات او که برای اولین بار توسط بخش خصوصی صورت گرفت، اعطای بورس تحصیلی به دانشجویان نساجی و فنی بود.



خانواده لاجوردی

خانواده لاجوردی صاحب بنگاه‌های خانوادگی تأثیرگذاری از اواخر دوره ناصرالدین‌شاه تا انتهای دوره پهلوی در اقتصاد ایران بودند. این خانواده در عرصه تجارت حضور بسیار داشتند. از سال ۱۳۳۰ در بخش صنعت و خدمات به ویژه صنایع غذایی، نساجی، شوینده، ساختمان، بانکداری و بیمه فعال بودند. گروه صنعتی بهشهر توسط احمد، قاسم و حبیب لاجوردی -فرزندان حاج سید محمود لاجوردی- و عمویشان اکبر لاجوردیان تأسیس شد و گسترش پیدا کرد.



سید محمود لاجوردی

خانواده لاجوردی اولین شرکت خصوصی کامپیوتری را تأسیس کردند که نظام پرداخت حقوق کارکنان، حسابداری و هزینه‌های سرمایه‌گذاری را با محاسبات کامپیوتری انجام می‌داد.

سید محمود، پدر معنوی خاندان لاجوردی بود که برای اولین بار مسیر تجارت خانوادگی را به واردات از خارج از کشور گسترش داد. در سال ۱۳۴۸ اتاق بازرگانی ایران، سید محمود را به عنوان بازرگان نمونه معرفی کرد.

حبیب لاجوردی، با نگاهی اصلاحی به مدیریت، راهبر طرح‌های خاصی در گروه صنعتی بهشهر بود. از جمله اقدامات او:

- تهیه آیین‌نامه‌های اداری و استخدام
- یکسره کردن ساعات کاری
- تدوین روش رسیدگی به تخلفات همکاران
- ارزیابی همکاران برای تعیین اضافه حقوق

بیش از ۱۵۰۰۰

همکار در کارخانه‌های خانواده لاجوردی مشغول به کار بودند.

خانواده لاجوردی در اتاق بازرگانی ایران نقش مهمی ایفا می‌کردند و تعاملات خود را با سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و تعامل با مقامات اقتصادی از طریق این نهاد شکل می‌دادند.



شرکت صنعتی بهشهر حدود ۲۵ درصد روغن نباتی مورد نیاز ایران را در دهه ۵۰ تولید می‌کرد.

در تیر ماه ۱۳۵۸ تمامی شرکت‌ها و کارخانه‌های خانواده لاجوردی مشمول بند ملی شدن صنایع و مصادره شدند. خانواده لاجوردی بعد از مهاجرت فعالیت اقتصادی خود را در آمریکا ادامه دادند.

در سال ۱۳۵۲ شرکت از سهامی خاص به سهامی عام تغییر یافت و در سازمان بورس اوراق بهادار تهران با نماد "وبشهر" پذیرفته شد.



جست‌وجویی در اهمیت و چیستی
شرکت‌های خانوادگی

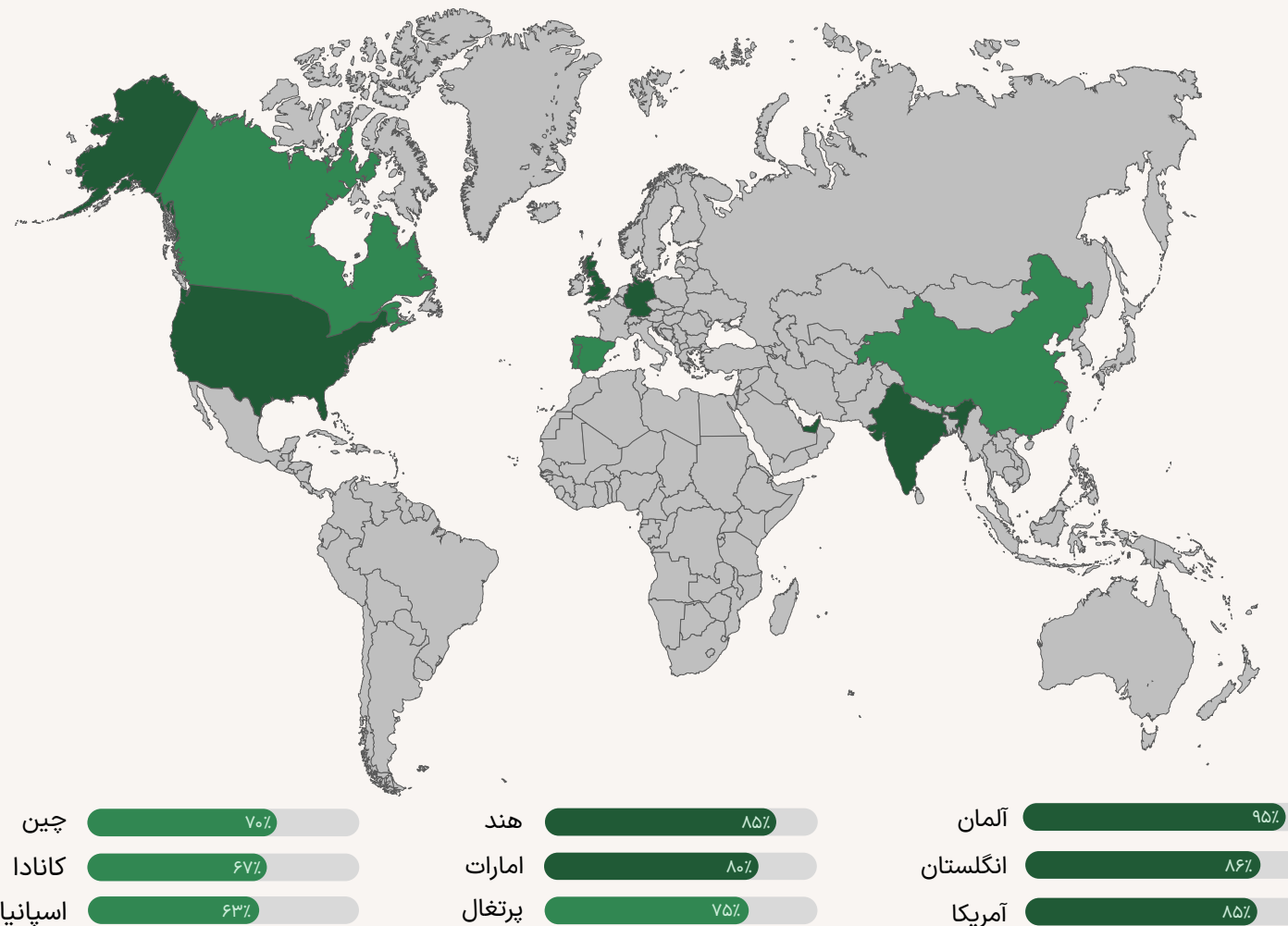
جایگاه شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد جهان

شرکت‌های خانوادگی در اروپا یک چهارم از ۱۰۰ شرکت برتر در اروپا هستند. برای درک بهتر جایگاه شرکت‌های خانوادگی، سهم آن از اقتصاد بخش خصوصی در ۹ کشور دنیا به نمایش آمده است. (شکل ۱)

به صورت تقریبی، بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی جهان به کاروکسب‌های خانوادگی اختصاص دارد. بیش از ۶۵٪ از نرخ اشتغال، مربوط به این نوع از کاروکسب‌ها است. ۵۰۰ شرکت بزرگ خانوادگی به تنهایی بیش از ۸ تریلیون دلار درآمد سالانه دارند؛ این مقدار در مجموع به اندازه سومین اقتصاد بزرگ دنیا پس از ایالات متحده و چین است.

شرکت‌های خانوادگی در اقتصادهای رو به رشد جهان، سرآمد توسعه تجاری این کشورها هستند. در بسیاری از نقاط اروپا نگاه به شرکت‌های خانوادگی این است که فارغ از شرایط اقتصادی همیشه باثبات و شکوفا هستند. در آلمان این کاروکسب‌ها ۴۹٪ از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده‌اند و همچنین ۶۰٪ از میزان اشتغال سرمایه‌های انسانی را دارند. در کره جنوبی شرکت‌های خانوادگی بزرگ Chaebol نام دارند؛ شرکت‌هایی مانند هیوندای، سامسونگ و ال‌جی. این شرکت‌ها نقش مهمی در تقویت رشد این کشور پس از دهه ۱۹۵۰ ایفا کرده‌اند.

در هند، شرکت‌های خانوادگی ۷۹٪ از تولید ناخالص داخلی کشور را شامل می‌شود. قابل ذکر است هند ۱۵ شرکت از ۵۰۰ شرکت بزرگ خانوادگی در جهان را به خود اختصاص می‌دهد. اروپا بیشترین سهم از شرکت‌های خانوادگی را در بین مناطق مختلف جهان دارد. ۱۷ میلیون کاروکسب خانوادگی در اروپا وجود دارد که ۶۰٪ از کل مشاغل اروپا را تشکیل می‌دهد.



شکل ۱. سهم شرکت‌های خانوادگی از بخش خصوصی

تاب‌آوری در شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی

نتایج مطالعه‌ای نشان می‌دهد که در شرایط اقتصادی مطلوب، شرکت‌های خانوادگی به اندازه شرکت‌هایی که ساختار مالکیت پراکنده دارند، درآمد کسب نمی‌کنند. اما در زمان رکود، شرکت‌های خانوادگی به مراتب از هم‌تایان غیرخانوادگی خود پیشی می‌گیرند. با بررسی دوره‌های زمانی از ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹ در برخی از کشورها (نمودار ۱) معلوم شد که بازده حقوق صاحبان سهام برای شرکت‌های خانوادگی بالاتر از شرکت‌های غیرخانوادگی است.

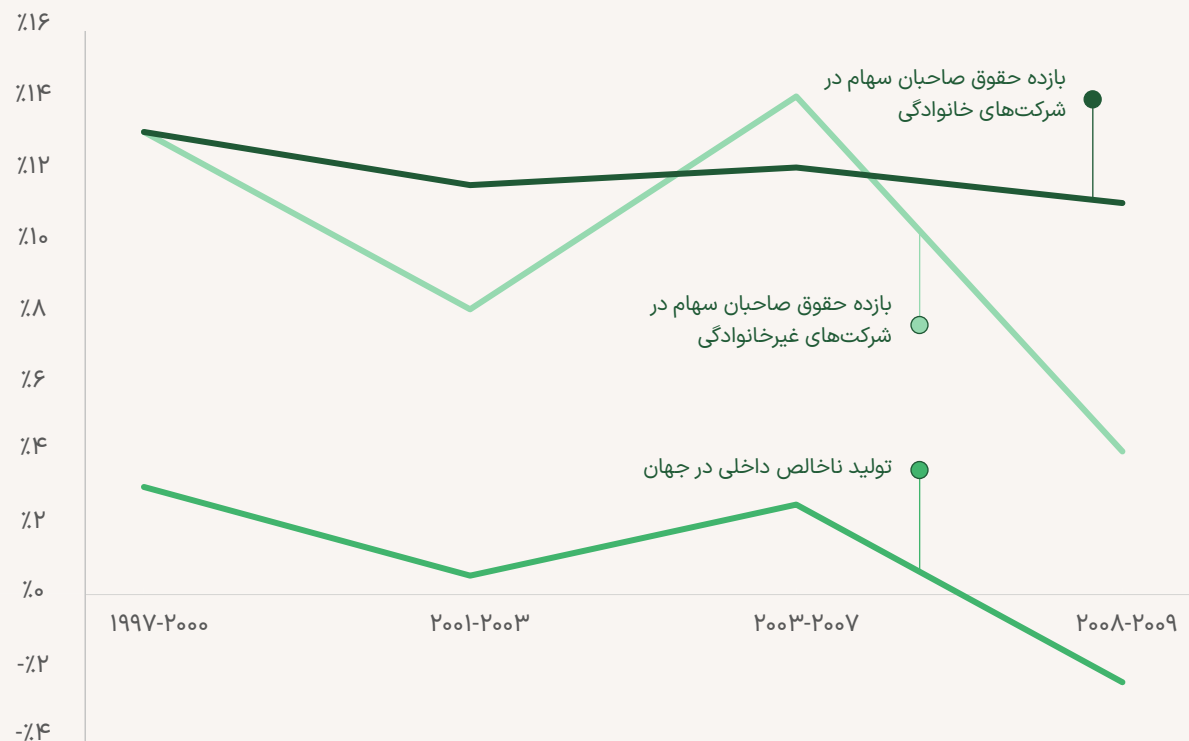
یافته‌های تحلیل دیگری نشان می‌دهد که کاروکسب‌های خانوادگی بیشتر بر تاب‌آوری تمرکز دارند تا عملکرد. این شرکت‌ها در شرایط مطلوب از سود مازاد چشم‌پوشی می‌کنند تا امکان بقای خود را در شرایط نامطلوب افزایش دهند.

تحقیقات بانک دویچه آلمان نشان می‌دهد که مجموعه‌های خانوادگی بهتر می‌توانند با بحران‌های پیچیده کنار بیایند. به‌طور مثال قیمت سهام شرکت‌های خانوادگی در مرحله اول کووید ۲۳٪ کاهش یافت؛ در حالی که شرکت‌هایی که سهام‌دار خانوادگی نداشتند، کاهش ۳۰ درصدی در قیمت سهام خود تجربه کردند.

مطالعه‌ای نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، شرکت‌های خانوادگی به‌طور متوسط کم‌تر دچار رکود می‌شوند و بازیابی آن‌ها سریع‌تر اتفاق می‌افتد.

هفت اقدام شرکت‌های خانوادگی برای تاب‌آوری

- ۱) در شرایط مطلوب و نامطلوب صرفه‌جو هستند.
- ۲) مخارج سرمایه‌ای را به خوبی مدیریت می‌کنند.
- ۳) حجم بدهی خود را پایین نگه می‌دارند.
- ۴) شرکت‌های کمتر و کوچکتری را می‌خرند.
- ۵) تنوع قابل توجهی در فعالیت خود ایجاد می‌کنند.
- ۶) تمایل بیشتری به بین‌المللی بودن دارند.
- ۷) استعدادها را بهتر از رقبا حفظ می‌کنند.



نمودار ۱. بازده حقوق صاحبان سهام شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با شرکت‌های غیرخانوادگی و تولید ناخالص داخلی در جهان

چیستی کاروکسب‌های خانوادگی

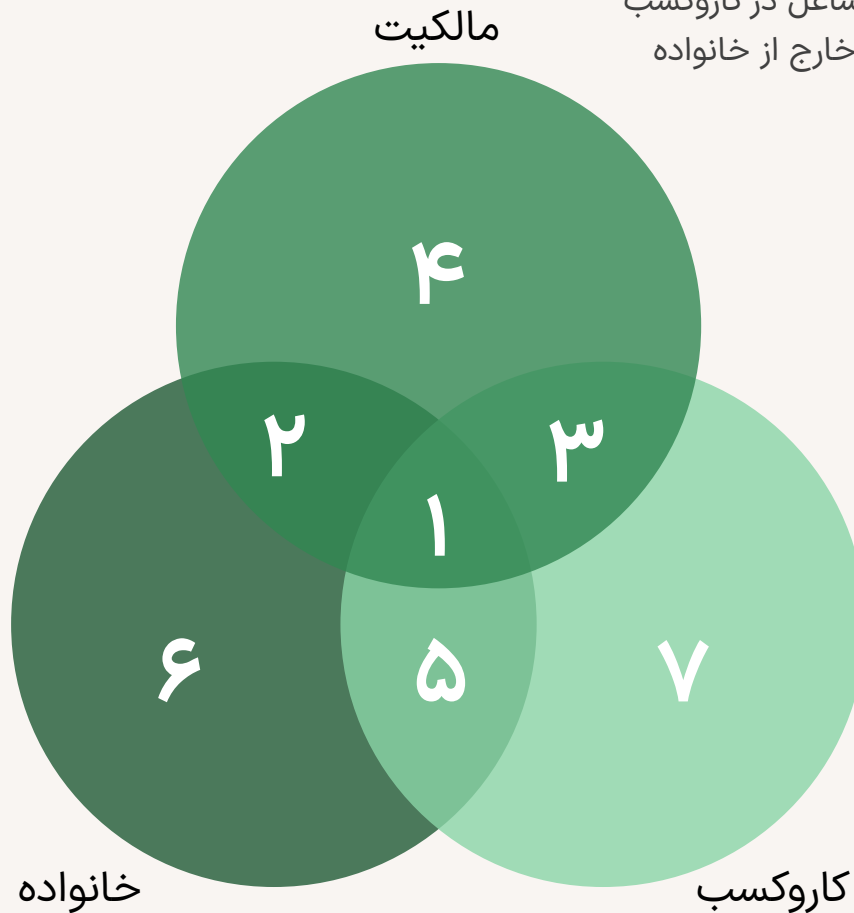
چه شرکتی و با چه ویژگی‌هایی یک کاروکسب خانوادگی نامیده می‌شود؟ باید به ترکیب هر دوی این واژگان دقت کنیم. کاروکسب‌های خانوادگی علاوه بر ویژگی‌های ذاتی هر کاروکسبی، ویژگی‌هایی دارند که متأثر از خانوادگی بودن آن‌هاست. درواقع در این کاروکسب‌ها علاوه بر اهداف مالی، اهداف غیرمالی مانند روابط عاطفی درون خانواده و ثروت عاطفی اجتماعی نیز بسیار مهم است.

در سال ۱۹۸۲ تاگیوری و دیویس مدلی را توسعه دادند که در نهایت با بررسی تجربی شرکت‌های خانوادگی تکامل یافت. این مدل که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین تعاریف شناخته می‌شود، سه وجه به‌هم‌پیوسته و دارای هم‌پوشانی را نمایش می‌دهد: خانواده، کاروکسب و مالکیت. این سه وجه در مجموع هفت ذی‌نفع مختلف را خلق می‌کند. (شکل ۲)

هر کدام از آن‌ها دیدگاه‌ها، اهداف و پویایی خود را دارند. در بلندمدت موفقیت کاروکسب خانوادگی به عملکرد و حمایت متقابل هر یک از این گروه ذی‌نفعان بستگی دارد.

هفت ذی‌نفع کلیدی در شرکت‌های خانوادگی

- ۱) مالکان از خانواده و شاغل در کاروکسب
- ۲) مالکان از خانواده و غیرشاغل در کاروکسب
- ۳) مالکان خارج از خانواده و شاغل در کاروکسب
- ۴) مالکان خارج از خانواده و غیرشاغل در کاروکسب
- ۵) اعضای خانواده غیر مالک و شاغل در کاروکسب
- ۶) اعضای خانواده غیر مالک و غیر شاغل در کاروکسب
- ۷) شاغل در کاروکسب، غیر مالک و خارج از خانواده



شکل ۲. هفت گروه ذی‌نفعان در شرکت‌های خانوادگی

پیچیدگی در تعریف شرکت‌های خانوادگی

برخی پژوهشگران با دیدگاهی کل‌نگر «کاروکسب خانوادگی» را کاروکسبی می‌دانند که به‌طور قابل‌توجهی تحت تأثیر یک یا چند خانواده قرار دارد. با نگاهی به مطالعات، می‌توان یافت که هر پژوهشگر بر اساس اقتضائات و دغدغه‌های خود تعریفی ارائه کرده است. برای مثال در سال ۱۹۹۴، کاسرو شرکت خانوادگی را شرکتی تعریف می‌کند که مالکیت آن برای یک گروه خویشاوندی است و تصمیمات آن توسط همان گروه گرفته می‌شود. در تعریف دیگری در سال ۲۰۱۲ مشارکت خانواده در کاروکسب به‌عنوان «حضور قابل‌توجه خانواده در مالکیت، نظام راهبری، مدیریت، جانشینی و استخدام» تعریف شده است. می‌توان شرکت خانوادگی را شرکتی در نظر گرفت که متعلق به یک یا چند عضو از خانواده است و حداقل دو عضو از خانواده‌ی مؤسس به‌عنوان مالکان اصلی در آن حضور دارند. اما برخی از پژوهشگران با صراحت و شفافیت بیشتری به تعریف این مفهوم پرداخته‌اند: شرکت‌هایی خانوادگی هستند که بیش از ۵٪ از سرمایه، تحت مالکیت اشخاص و شرکت‌های سهامی خاص است؛ نه شرکت‌های دولتی، سهامی عام و مؤسسات مالی. در پژوهشی دیگر شرکت خانوادگی را این‌طور تعریف می‌کنند: شرکتی که ۱۵٪ از سهام یا بیشتر به حداقل دو عضو از یک خانواده تعلق داشته باشد و آن خانواده در طراحی و اجرای استراتژی شرکت تأثیر بگذارند.

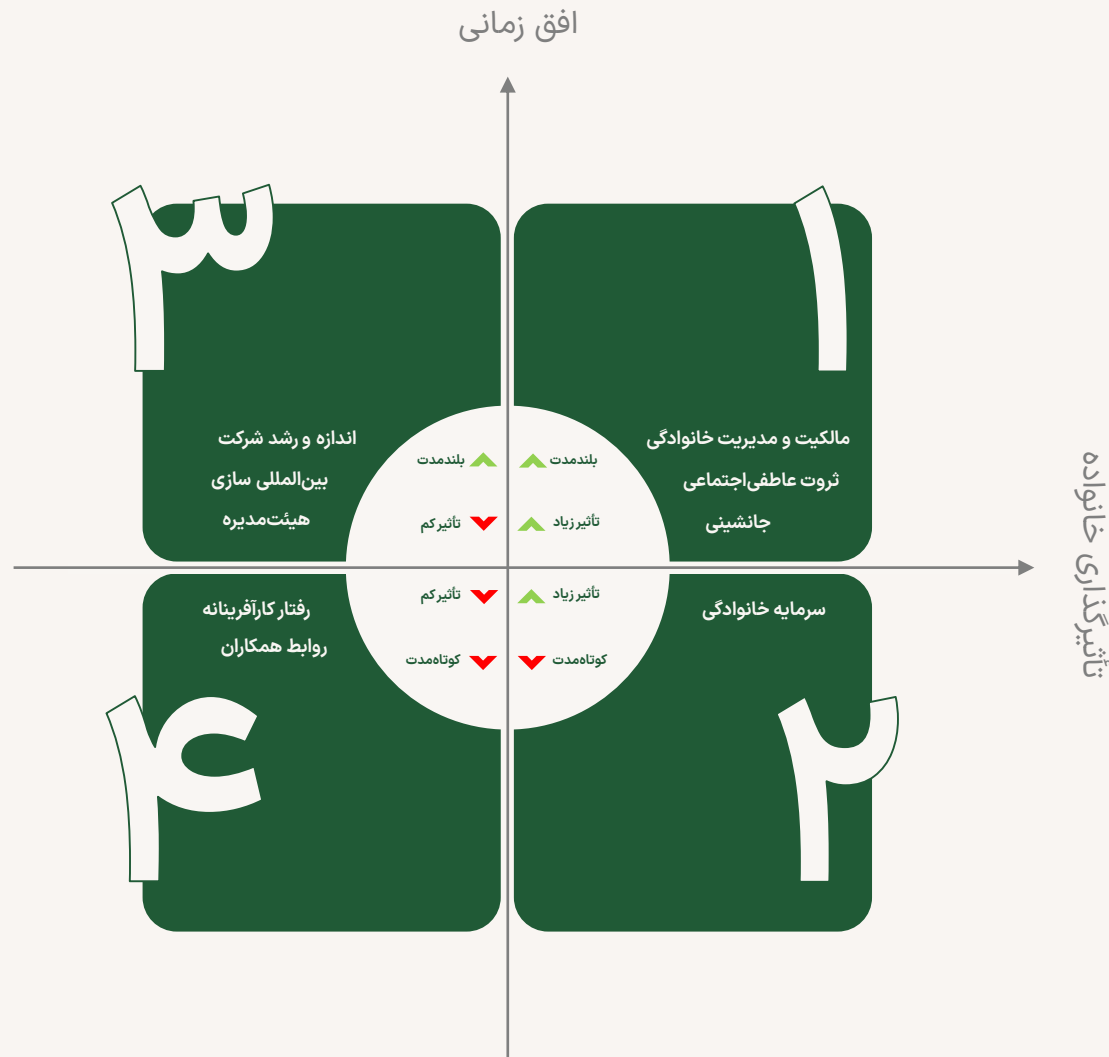
روابط خانوادگی متعددی در دل کاروکسب وجود دارد و نسل آینده این فرصت را دارد که فعالیت شرکت را ادامه دهند. همچنین کاروکسبی که در آن یک خانواده، شرکتی را از طریق مالکیت بیش از ۵۰٪ از سهام آن کنترل می‌کند و افرادی از همان خانواده بخش مهمی از تیم مدیریت ارشد را تشکیل می‌دهند، به‌عنوان تعریف دیگری از کاروکسب‌های خانوادگی در نظر گرفته می‌شود.

البته طیف گسترده‌ای از تعاریف و دیدگاه‌های متفاوت باعث شده است در این حوزه به تعریفی قابل قبول برای همگان نرسیم. در پژوهشی جامع که در سال ۲۰۲۱ انجام شد، بیش از ۸۰۰ مقاله منتشر شده در حوزه شرکت‌های خانوادگی بررسی شده است. این پژوهش دلیل پراکندگی در تعریف را ماهیت این کاروکسب‌ها عنوان کرده است. این پژوهش ادعا می‌کند که شرکت‌های خانوادگی برخلاف شرکت‌های غیرخانوادگی نه‌تنها همگون نیستند بلکه از ناهمگونی بالایی برخوردارند. به همین دلیل هر پژوهشگر از منظر خود به آن نگرینسته و آن را مطابق با دیدگاه خود تعریف کرده است. به نظر می‌رسد که همین موضوع عامل اصلی پیچیدگی در درک و شناخت عمیق این کاروکسب‌ها و چالش‌های آن است.

**شرکت‌های خانوادگی برخلاف
شرکت‌های غیرخانوادگی نه تنها
همگون نیستند، بلکه سطح
ناهمگونی بالایی دارند.**

ناهمگونی؛ چالش درک شرکت‌های خانوادگی

وقتی به عمده تعاریف شرکت‌های خانوادگی و تمایز آن‌ها با شرکت‌های غیرخانوادگی نگاه می‌کنیم، همگن فرض کردن شرکت‌های خانوادگی مانع ایجاد درک عمیق و درست از این دسته از کاروکسب‌ها می‌شود. منشأ این موضوع را می‌توان درگیر بودن خانواده در شرکت و روابط عاطفی خانواده دانست. مطالعات مختلف در سال‌های اخیر بر روی ناهمگونی شرکت‌های خانوادگی، دلیل این ناهمگونی را عوامل متعددی معرفی می‌کنند. از جمله این دلایل می‌توان به اهداف غیراقتصادی و ثروت عاطفی اجتماعی، ساختار نظام راهبری شرکتی، ارزش‌ها، مشارکت نسلی، تعاملات و تبادلات افراد خانواده اشاره کرد. برای درک بهتر این ناهمگونی و شناخت عمیق‌تر تنوع کاروکسب‌های خانوادگی و موضوعات مختص آن‌ها از مدل سال ۲۰۲۱ دسپیت استفاده خواهیم کرد. در این مدل (شکل ۳) نه مضمون برای این ناهمگونی شناسایی شده که ذیل هر کدام چالش‌های متعددی متصور است. محور افق زمانی مضامین را براساس نگاه بلندمدت و کوتاه‌مدت برای حل چالش‌ها دسته‌بندی می‌کند. محور تأثیرگذاری خانواده مضامین را براساس تأثیر کم یا زیاد حضور خانواده بررسی می‌کند.



شکل ۳. مدل ناهمگونی در شرکت‌های خانوادگی

در شرکت‌های خانوادگی انعطاف‌پذیری نظام راهبری برای تطابق با رشد ضروری است. شرکت‌هایی که ساختار خود را تغییر نمی‌دهند، در رشد محدود می‌شوند.

شرکت‌های خانوادگی با سطح بالایی از ثروت عاطفی اجتماعی در ایجاد بهره‌وری، انگیزه و تعهد بیشتر در همکاران و اعضای خانواده، مدیریت بهتر تنش‌ها و مشکلات خانوادگی و کاهش ریسک جانشینی موفق‌تر هستند.

ثروت عاطفی اجتماعی در کاروکسب‌های خانوادگی به معنای اعتماد، همبستگی، قوانین و مقررات خانوادگی، تمایل به همکاری و حل مسائل خانوادگی است.

مالکیت و مدیریت خانوادگی

درصد متفاوتی از مشارکت خانواده در مالکیت یا مدیریت قابل بررسی است. در مطالعه‌ای شش مؤلفه برای مالکیت در شرکت‌های خانوادگی بیان شده است:

- روابط حاضر بین مالکان
- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مالکان
- درصد مالکیت هر یک از اعضای خانواده
- تعداد اعضای خانواده و مالک شرکت
- میزان مشارکت مالکان در نظام راهبری شرکت
- پراکندگی درصد مالکیت در بین اعضای خانواده

این موارد تفاوت‌هایی را در ساختار مدیریتی شرکت‌های خانوادگی ایجاد می‌کند. دیدگاه‌های متفاوت به مالکیت و مدیریت خانوادگی می‌تواند پی‌کربندی‌های متفاوتی از ساختار نظام راهبری رسم کند که باعث تمایز هر شرکت از دیگری و اثرات متفاوت آن می‌شود.

افق زمانی بلندمدت و تأثیر زیاد حضور خانواده

جانشینی

موضوع جانشینی یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های شرکت‌های خانوادگی با غیرخانوادگی است. شرکت‌های خانوادگی نیازهای منحصربه‌فردی در زمینه جانشینی دارند. این تفاوت‌ها شامل تمایل جانشینی فردی خاص مانند فرزند ارشد، انتقال قدرت و مسئولیت به اعضای خانواده، پیچیدگی روابط خانوادگی در فرایند جانشین‌پروری و تأثیر عوامل خانوادگی بر فرایند انتخاب جانشین است. شرکت‌های خانوادگی زمانی که کاروکسب نیاز به جانشین دارد، عموماً تمایل دارند تا جانشینی را از خانواده انتخاب کنند. این ویژگی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر استقرار و توسعه شرکت داشته باشد. البته عوامل خانوادگی مثل روابط خانوادگی، اعتماد و همبستگی در فرایند جانشینی نقش مهمی ایفا می‌کنند. درک بهتر این تفاوت‌ها می‌تواند به مدیران و صاحبان شرکت‌های خانوادگی کمک کند تا بهترین راهبردهای جانشینی را برای پایداری و موفقیت اتخاذ کنند.

ثروت عاطفی اجتماعی

ثروت عاطفی اجتماعی به مجموعه‌ای از روابط و ارتباطات مثبت و مفید بین اعضای خانواده در شرکت اشاره دارد. این ثروت اجتماعی بر اساس ارتباط عاطفی نزدیک میان اعضای خانواده ساخته می‌شود و می‌تواند به پایداری و موفقیت شرکت کمک کند.

افق زمانی کوتاه‌مدت و تأثیر زیاد حضور خانواده سرمایه خانوادگی

شرکت‌های خانوادگی دارای انواع منحصربه‌فردی از سرمایه هستند که از درگیری و مشارکت خانواده در کاروکسب ناشی می‌شود و به آن سرمایه خانوادگی می‌گویند. انواع مختلف سرمایه خانوادگی عبارتند از: سرمایه اجتماعی، سرمایه بقا، سرمایه شکیبایی و سرمایه انسانی. سرمایه اجتماعی خانوادگی ناشی از روابط، اعتماد و هنجارهای مشترک درون خانواده است. سرمایه شکیبایی به معنای تمایل بلندمدت خانواده برای سرمایه‌گذاری در شرکت است. سرمایه بقا به منابعی اطلاق می‌شود که خانواده برای بقای شرکت اختصاص می‌دهد. در نهایت سرمایه انسانی شامل دانش و مهارت اعضای خانواده در شرکت است. شرکت‌های خانوادگی در میزان بهره‌مندی از این سرمایه‌ها تفاوت دارند که می‌تواند روی نتایج و عملکرد آن‌ها اثرگذار باشد. مدیریت اثربخش این سرمایه‌ها نیازمند شناسایی، توسعه و هماهنگ‌سازی آن‌ها با اهداف و راهبردهای شرکت است.

**مطالعه‌ای درباره شرکت‌های خانوادگی نشان می‌دهد که
مدیران عامل مرد در شرکت‌های خانوادگی
بر عملکرد مالی تأثیرگذارند.
همچنین مدیران عامل زن در شرکت‌های خانوادگی
در عملکرد غیرمالی و اجتماعی مثل شهرت خانوادگی
بهبود بیشتری ایجاد می‌کنند.**

افق زمانی بلندمدت و تأثیر کم حضور خانواده رشد و اندازه شرکت

شرکت‌های خانوادگی از نظر اندازه بسیار متنوع هستند و از شرکت‌های خرد تا بزرگ را شامل می‌شوند. عوامل متعددی رشد و اندازه شرکت‌های خانوادگی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از جمله این عوامل می‌توان به مشارکت خانواده، اهداف خانواده، ساختار مالکیت و مدیریت اشاره کرد.

همچنین نکته بسیار تأثیرگذار در رشد این شرکت‌ها، جانشینی و انتقال بین‌نسلی است. رشد شرکت‌های خانوادگی معمولاً در انتقال به نسل دوم کاهش می‌یابد. عملکرد شرکت‌های خانوادگی نشان می‌دهد شرکت‌های کوچک در شرایط خاص می‌توانند عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌های بزرگ داشته باشند.

هیئت‌مدیره

ترکیب هیئت‌مدیره در شرکت‌های خانوادگی می‌تواند متفاوت باشد. هیئت‌مدیره در برخی از شرکت‌های خانوادگی متشکل از اعضای خانواده است در حالی که برخی دیگر، اعضای خارج از خانواده نیز در هیئت‌مدیره حضور دارند. پژوهشی بیان می‌کند که احتمال حضور اعضای خارج از خانواده در هیئت‌مدیره، در نسل دوم کمتر از نسل اول و سوم است. علاوه بر عامل ترکیب اعضای خانواده و خارج از خانواده، ویژگی‌های دیگری مانند وجود مدیرعامل دوگانه و همچنین جدایی بین سهام‌داران کنترل‌کننده

و غیرکنترل‌کننده، تفاوت‌هایی در ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های خانوادگی ایجاد می‌کند. علاوه بر هیئت‌مدیره رسمی، شرکت‌های خانوادگی کوچک ممکن است از هیئت مشاوران غیررسمی استفاده کنند که نقش مهمی در برنامه‌ریزی دارد.

بین‌المللی‌سازی

بین‌المللی‌سازی به معنای میزان رقابت یک شرکت در بازارهای خارجی است. از این‌رو عوامل متعددی از جمله تهدیدات و فرصت‌های محیطی، عوامل داخلی مرتبط با نیروی انسانی و نگرش مدیران ارشد بر تصمیم یک شرکت خانوادگی برای بین‌المللی‌سازی تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهد که مالکیت و مدیریت خانوادگی با میزان بین‌المللی‌سازی ارتباط مثبتی دارد؛ البته این رابطه غیرخطی است. همچنین حضور اعضای خارج از خانواده در مالکیت و مدیریت می‌تواند برخی از محدودیت‌های ناشی از مالکیت خانوادگی را در بین‌المللی‌سازی کاهش دهد. ترکیب هیئت‌مدیره و ساختار راهبری بر میزان بین‌المللی‌شدن شرکت‌های خانوادگی مؤثر است. شرکت‌های خانوادگی در میزان بین‌المللی‌سازی تفاوت قابل‌توجهی دارند که ناشی از اهداف متفاوت آن‌هاست. زیرا سیاست‌های بین‌المللی‌سازی باید با توجه به عواملی مانند اهداف، منابع و تمایل به ریسک خانواده طراحی شود.

**الگوهای مختلف تکاملی برای
رشد شرکت‌های خانوادگی
پیشنهاد شده است. برای مثال
مشارکت مدیران خارج از خانواده
زمانی که کاروکسب به یک اندازه
مشخص می‌رسد، یکی از
الگوهای موجود است.**

**شرکت‌های خانوادگی با بالاترین سطح از گرایش کارآفرینانه،
تنوع و سبک رهبری کاریزماتیک، سطح بالاتری از عملکرد
مالی و غیرمالی را نشان می‌دهند.
رهبران کاریزماتیک قدرت متقاعدسازی و توانایی ایجاد
انگیزه در افراد خود را دارند. این رهبران دارای حس هویت
جمعی و احساس توانمندی هستند و به اهمیت عملکرد
گروه به‌عنوان یک کل اعتقاد دارند.**

افق زمانی کوتاه‌مدت و تأثیر کم حضور خانواده رفتار کارآفرینانه

شرکت‌های خانوادگی با رفتار کارآفرینانه، تمایل به ریسک‌پذیری، عمل‌گرایی و نوآوری دارند. از سوی دیگر به دلیل تمایل به حفظ ثروت عاطفی اجتماعی و ثروت اقتصادی، شرکت‌های خانوادگی معمولاً کمتر از هم‌تایان غیرخانوادگی خود ریسک‌پذیر هستند. هرچه شرکت‌های خانوادگی چشم‌انداز بلندمدت‌تری داشته باشند، تمایل بیشتری به رفتار کارآفرینانه خواهند داشت. فرهنگ شرکت، تعداد نسل‌های درگیر و تعداد اعضای خانواده در مدیریت ارشد بر میزان رفتار کارآفرینانه تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال فرهنگ‌های صریح و باز به بهترین وجه از رفتار کارآفرینانه در شرکت‌های خانوادگی حمایت می‌کنند.

روابط همکاران

میزان تعامل بین اعضای خانواده و خارج از خانواده در شرکت بر روابط همکاران تأثیرگذار است. تفاوت قابل‌توجهی در روابط همکاران خانوادگی و غیرخانوادگی مشاهده می‌شود. اما سبک رهبری در شرکت‌های خانوادگی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر همکاران داشته باشد. عوامل مؤثر بر روابط افراد مانند تعارض و تبعیض بین افراد خانواده و خارج از خانواده، تفاوت‌هایی در پویایی همکاران ایجاد می‌کند. تعارض در شرکت‌های خانوادگی از طریق دسته‌بندی‌های مختلفی مانند انطباق یا انحراف و سازنده یا مخرب بررسی شده است.

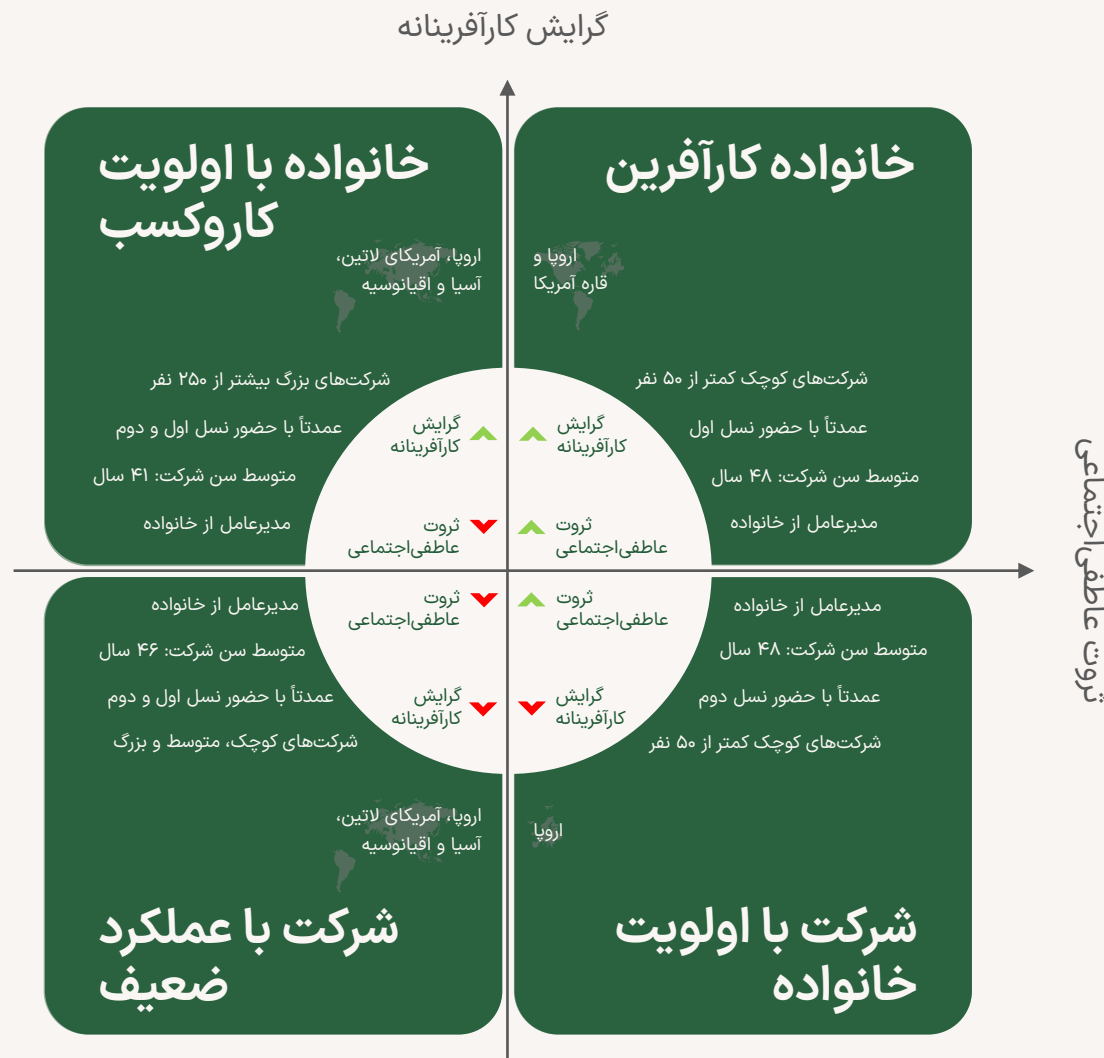
ردپای ۱۱ خانواده در ۱۱ شرکت نوآور دنیا

از فهرست ۵۰ شرکت نوآور دنیا در سال ۲۰۲۳



در دو سال آتی، ۷۰٪ از شرکت‌های خانوادگی در خاورمیانه انتظار رشد دارند
و ۱۴٪ آن‌ها انتظار دارند که رشد جسورانه و سریعی داشته باشند.
در بیش از ۸۰٪ شرکت‌های بخش خصوصی در منطقه منا حضور و اثرگذاری یک خانواده پررنگ است.

چهار گونه از شرکت‌های خانوادگی



شکل ۴. چهار گونه از شرکت‌های خانوادگی

راز پایداری کاروکسب‌های خانوادگی در بلندمدت روح کارآفرینانه، تداوم بین‌نسلی و ثروت عاطفی اجتماعی است. شرکت‌های خانوادگی نسبت به همتایان غیرخانوادگی خود مزیت رقابتی دارند. مطالعه‌ای با مشارکت ۲۴۳۹ نفر از رهبران شرکت‌های خانوادگی در سراسر جهان نشان می‌دهد که کارآفرینی فرانسلی یکی از این مزایای رقابتی برای این دسته از کاروکسب‌ها است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد زمانی که سطح گرایش کارآفرینانه و ثروت عاطفی اجتماعی بالا باشد، عملکرد شرکت در هر دو منظر خانواده و کاروکسب بالاتر است.

سطح گرایش کارآفرینانه به صورت قدرتمندی با عملکرد مالی، غیرمالی و اجتماعی این کاروکسب‌ها مرتبط است. همچنین سطح ثروت عاطفی اجتماعی نیز به عنوان یک عامل کمک‌کننده در عملکرد غیرمالی شرکت‌های خانوادگی شناخته می‌شود.

ویژگی‌های چهار گونه از شرکت‌های خانوادگی را بر پایه همین تحلیل در دو بعد گرایش کارآفرینانه و ثروت عاطفی اجتماعی می‌بینیم. (شکل ۴)

مرازگوی خرابات
پای رفتن نیست
مگر به خانه برد
محتسب به دوش مرا
نکرده بود تماشا
هنوز قامت راست
که شد خرام تو
سیلاب عقل و هوش مرا

صائب تبریزی



به اعتقاد بسیاری از مدیران شرکت مینو، تأسیس نظام پخش، فروش و بازاریابی مهم‌ترین دستاورد علی و حسن خسروشاهی و عامل شتاب‌دهنده برای تسخیر بازار توسط مینو بود.

بیش از ۲۰۰۰

همکار در دهه ۵۰ در گروه صنعتی مینو مشغول به کار بودند.

در سال ۱۳۵۴ با بهره‌برداری از شهرک بزرگ کارخانه خرمدره متشکل از آپارتمان‌های مسکونی برای کارکنان، بستری برای جذب و هدایت متخصصین این صنعت فراهم شد. با تأسیس کارخانه خرمدره، مینو به یکی از بزرگ‌ترین صنایع غذایی خاورمیانه تبدیل شد.

در سال ۱۳۵۹، دارایی‌ها و اموال علی خسروشاهی مصادره شد.



حسن خسروشاهی

حسن خسروشاهی، فرزند علی خسروشاهی از مدیران اصلی گروه صنعتی مینو بود. او همچنین عضو هیئت‌امناي مرکز مطالعات مدیریت ایران و از حامیان مالی مرکز بود. وی پس از مهاجرت به کانادا فروشگاه‌های زنجیره‌ای فیوچرشاپ را در زمینه تجهیزات الکتریکی و الکترونیکی، پایه‌گذاری کرد.

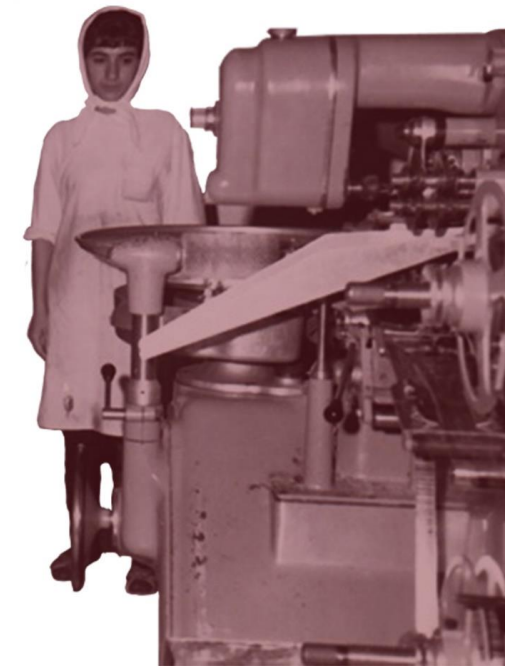


علی خسروشاهی

علی خسروشاهی از نسل دوم خانواده مؤسس گروه صنعتی مینو در سال ۱۳۳۸ است. او مدیر مینو تا سال ۱۳۵۸ بود. علی خسروشاهی صنعتگری متجدد بود که شیوه‌های مدرن و کاملاً علمی را قالب اصلی فعالیت‌های تولیدی و توزیعی شرکت کرده بود. گروه صنعتی مینو تولیدکننده محصولات غذایی، محصولات دارویی، شیرخشک، غذای بچه و لوازم آرایش بود.

در مینو اساس تصمیم‌گیری به جای اتکا بر اعتقاد و ایده مدیران و شیوه‌های آزمون و خطا، بر مطالعه، پیمایش علمی بازار، شناخت ذائقه، سلیقه و رفتار مصرف‌کننده استوار بود.

از ویژگی‌های بارز مدیریتی علی خسروشاهی علاقه‌اش به دانستن نظرات همه همکاران و استفاده از دانش دیگران بود. او نه تنها مشتاق شنیدن اندیشه‌های دیگران بود بلکه برای شنیدن آن‌ها تلاش می‌کرد.



خانواده خسروشاهی

خانواده خسروشاهی از بزرگ‌ترین فعالان صنعتی در دو دهه ۴۰ و ۵۰ بودند. حاج حسن خسروشاهی، رئیس اتاق بازرگانی تبریز به همراه دو برادرش از نسل اول خانواده خسروشاهی از اواخر دوره قاجار به تجارت کالاهایی مانند فاستونی، کاغذ، چای و شکر پرداخت. ایشان در ادامه با شرکای خود کارخانه نساجی قزوین را تأسیس کردند. نسل دوم و سوم خانواده خسروشاهی مؤسس شرکت سرمایه‌گذاری البرز، گروه صنعتی مینو و کارخانه‌های تولید دارو در ایران بودند.



پفک نمکی یکی از محبوب‌ترین محصولات گروه صنعتی مینو بود. فروش داخلی و خارجی این محصول در دهه ۵۰ ماهانه ۹۰ میلیون بسته بود.

یکی از امتیازات مهم مینو، قدرت مالی بالا به دلیل وصول مطالبات در کوتاه‌مدت بود. احتیاجات مالی گروه از طریق عملیات جاری شرکت تأمین می‌شد و نیازی به گرفتن وام نبود. بنابراین گروه می‌توانست مرتب به سرمایه‌گذاری برای تولید محصولات جدید و اضافه کردن ظرفیت اقدام کند.

درک مسئله‌ها و چالش‌ها در
شرکت‌های خانوادگی

روند موضوعات پر اهمیت در شرکت‌های خانوادگی طی بیست و پنج سال پژوهش و مطالعه

در بازه زمانی بعدی یعنی از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۳ مفاهیمی مثل گوناگونی، کارآفرینی، سرمایه خانوادگی، ارزش‌های خانواده، مشارکت خانواده، تعارض‌های ارتباطی، رگولاتوری، جانشین‌پروری، تعهد و مالکیت روانشناختی مورد توجه قرار گرفته است. در این دوره زمانی، علاوه بر ساختار نظام راهبری، مشکلات مدیریتی و فرهنگ، ارزش‌ها و نقاط قوت و ضعف شرکت‌های خانوادگی مورد توجه بوده است.

شرکت‌های خانوادگی در مواردی مثل هزینه‌های نمایندگی^۱، مزایای رقابتی و ساختار نظام راهبری شرکتی از شرکت‌های غیرخانوادگی متفاوت هستند. این موضوع باعث شد تا به بررسی پژوهش‌های مرتبط با کاروکسب‌های خانوادگی بپردازیم و پراکندگی موضوعات را در بازه‌های زمانی متفاوت بررسی کنیم. مطالعات مرتبط با کاروکسب‌های خانوادگی در سه بازه زمانی دسته‌بندی می‌شوند.

در بازه زمانی سوم یعنی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۰ مفاهیم قابلیت‌های پویا، رگولاتوری، خانواده، دینامیک‌های خانواده، همکاران خارج از خانواده، تیم‌های عالی مدیریت، نظام راهبری، اعتماد، پایداری، مسئولیت اجتماعی شرکتی، مدیریت خانوادگی، مالکیت خانواده، سرمایه اجتماعی، بین‌المللی شدن، کارآفرینی شرکتی، گرایش کارآفرینانه، نفوذ خانواده، اشتراک دانش، هیئت‌مدیره، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری، هیجانات، جنسیت، کنترل خانواده و ناهمگونی مورد توجه قرار گرفته است. به صورت خلاصه در دوره سوم زمانی به عناصر قدرت نرم شرکت‌های خانوادگی، مانند ثروت عاطفی اجتماعی، سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی شرکت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توجه شده است.

اولین بازه زمانی مربوط به سال ۱۹۹۶ الی ۲۰۰۴ است. در این بازه زمانی تمرکز بر مدیریت، نوع‌دوستی و مشکلات نمایندگی بوده است. در این دوره تأثیر تعارض میان افراد خانواده و غیر از خانواده بر چالش‌های نظام راهبری، نوع‌دوستی و ساختار نظام راهبری مورد توجه قرار گرفته است. به طور خلاصه در این دوره زمانی، عمده عناوین مربوط به شرکت‌های خانوادگی مرتبط با استراتژی‌های مدیریت و ساختار نظام راهبری بوده است.

**شرکت‌های خانوادگی
در هزینه‌های نمایندگی،
مزایای رقابتی و ساختار
نظام راهبری با شرکت‌های
غیرخانوادگی تفاوت دارند.**

تمرکز موضوعی مطالعات شرکتهای خانوادگی

در سه بازه زمانی (از ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۰)



دو محور کلی و ده موضوع کلیدی در چالش‌های شرکت‌های خانوادگی

با نگاهی به مطالعات شرکت‌های خانوادگی و نکات مربوط به فعالیت کنشگرانی که تجربه سامان‌دهی و توسعه شرکت‌های خانوادگی را دارند، می‌توان چالش‌های این شرکت‌ها را در دو محور کلی بررسی کرد: مدیریت کاروکسب و مدیریت مالکیت. (شکل ۵)



مدیریت کاروکسب

- مالکیت و ذی‌نفعان
- سرمایه انسانی و استعدادها
- استراتژی و تحول
- رشد
- ریسک و رگولاتوری
- سرمایه
- سودآوری

مدیریت مالکیت

- اهداف و ارزش‌ها
- نظام راهبری
- تداوم
- ثروت

شکل ۵. چالش‌های شرکت‌های خانوادگی

نحوه برخورد صاحبان شرکت‌های خانوادگی با استراتژی مالکیت، کلید موفقیت و طول عمر کاروکسب است و سبب انسجام و شادمانی خانواده می‌شود.

مالکیت و ذی‌نفعان

مالکیت خانواده منحصربه‌فردترین و پیچیده‌ترین چالشی است که کاروکسب‌های خانوادگی را از هر نوع کاروکسب دیگری متمایز می‌کند. نحوه برخورد با استراتژی مالکیت، کلید موفقیت و طول عمر کاروکسب است و سبب انسجام و شادمانی خانواده می‌شود.

سرمايه انسانی و استعدادها

برنده شدن در جنگ استعدادیابی یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای هر شرکتی است اما برای شرکت‌های خانوادگی بسیار پیچیده‌تر است. این شرکت‌ها نیازمند مدیریت و پرورش اعضای خانواده به‌خصوص نسل آینده هستند. همچنین باید استعدادهای خارج از خانواده را که به شرکت ارزش افزوده می‌دهند، جذب و حفظ کنند.

استراتژی و تحول

نوآوری و تحول دیجیتال کلید موفقیت بلندمدت در هر شرکتی است. مجموعه‌های خانوادگی باید همگام با فناوری دیجیتال پیش بروند. دیجیتالی شدن می‌تواند طیف گسترده‌ای از مزایا را برای شرکت‌های خانوادگی به ارمغان بیاورد، از جمله آن‌ها می‌توان به کمک برای تقویت شایستگی‌ها، بهینه‌سازی فرایندهای داخلی، مشتری‌محوری بیشتر، بهبود تصمیم‌گیری و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار اشاره کرد.

تحول باید در استراتژی سازمان گنجانده شود. تحول سازمان باید برپایه چشم‌انداز، ارزش‌ها و دیدگاه بلندمدت خانواده بنا شود و توسعه یابد. همراهان مسیر تحول باید از منظر جاه‌طلبی، مدل ذهنی و روحیه کارآفرینی با خانواده هم‌خوانی داشته باشند.

رشد

وقتی نوبت به مدیریت و حفظ رشد می‌رسد کاروکسب‌های خانوادگی با چالش‌های متمایزی روبرو هستند. رشد پایدار را می‌توان از طرق مختلف به دست آورد. در یک شرکت خانوادگی باید اطمینان حاصل شود که استراتژی انتخاب شده با چشم‌انداز بلندمدت، ارزش‌ها و میزان آمادگی سازمان برای شروع سفر رشد متناسب باشد.

ریسک و رگولاتوری

رویکردی که شرکت‌های خانوادگی در مدیریت ریسک اتخاذ می‌کنند، عمیقاً در ارزش‌ها و اهداف آن‌ها ریشه دارد و می‌تواند سناریوهای پیچیده‌ای به وجود آورد. این شرکت‌ها در مواردی ممکن است مستعد ریسک‌پذیری بیشتر و در مواردی احتمالاً محافظه‌کارتر از همتایان غیرخانوادگی خود باشند. در هر صورت لازم است ریسک‌ها شناسایی شده و بهترین استراتژی‌ها برای کاهش ریسک انتخاب شوند. اما گاهی به دلیل وجود ریسک‌های متناقض در خانواده و در شرکت اتخاذ استراتژی‌ها می‌تواند به شدت پیچیده شود.

سرمایه

کلید حفظ رشد یک شرکت خانوادگی، مدیریت مؤثر سرمایه و امور مالی است. به‌طور معمول کاروکسب‌های خانوادگی برای دسترسی به سرمایه‌های جدید، از قرض گرفتن تا استفاده از بازارهای سرمایه یا تأمین سرمایه از شخص ثالث (مثل سرمایه‌گذاری خصوصی) اجتناب می‌کنند، زیرا این احساس را در میان بسیاری از خانواده‌ها منعکس می‌کند که بدهی و سرمایه خارجی استقلال آن‌ها را خدشه‌دار کرده و تحت کنترل سایر افراد نگه می‌دارد. با این حال باید در نظر داشت که با تغییرات چشمگیر در نگرش شرکت‌های خانوادگی به سرمایه خارجی و همچنین در گزینه‌های باز شده در برابر آن‌ها، گسترش گزینه‌های تأمین مالی فرصت‌هایی ایجاد می‌کند که جنبه‌های مثبتی دارد اما می‌توانند دلهره‌آور و دشوار باشند.

سودآوری

سود جایگاه ویژه‌ای دارد. برای شرکت‌های خانوادگی سود وسیله‌ای برای رسیدن به اهدافی مثل تقویت رشد و نوآوری در آینده و دنبال کردن اهداف جاه‌طلبی‌ها در بلندمدت است. سود عامل مهم حفظ انگیزه خانواده برای تداوم است. یک تمرین ضروری برای ارتقای انسجام خانواده می‌تواند تعیین اهداف سودآور با گرد هم آوردن اعضای خانواده و مدیران باشد. البته باید اطمینان حاصل کرد که تصمیم‌ها در مورد سودآوری منعکس‌کننده اهداف و ارزش‌های بلندمدت خانواده باشند.

تحول باید در استراتژی سازمان گنجانده شود.

تحول باید بر پایه چشم‌انداز و ارزش‌های بلندمدت خانواده باشد.

هر چه شرکت خانوادگی بالغ‌تر و پیچیده‌تر باشد، شکل و محتوای

نظام راهبری شرکت خانوادگی غنی‌تر خواهد بود. مواردی مانند

قدمت زیاد کاروکسب، خانواده بزرگ‌تر، تعدد نسل‌های درگیر و

دامنه گسترده از افراد صاحب نفوذ در شرکت تأثیرگذارند.

**طبق مطالعه‌ای از شرکت‌های خانوادگی در سال ۲۰۲۳،
۵۰۰ شرکت خانوادگی ۸ تریلیون دلار درآمد ایجاد کردند
این مقدار ۱۰٪ نسبت به سال ۲۰۲۱ افزایش داشته است.
سهم این شرکت‌ها از استخدام سرمایه‌های انسانی
بیش از ۲۴ میلیون نفر بوده است.
این مقدار یک درصد نسبت به سال ۲۰۲۱ افزایش یافته و
در ۴۷ حوزه مختلف توزیع شده است.**

اهداف و ارزش‌ها

ارزش‌ها یکی از مزیت‌های رقابتی شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با همتایان غیرخانوادگی خود محسوب می‌شود. طبق آخرین نظرسنجی جهانی، شرکت‌های خانوادگی با رشد دو رقمی عمدتاً دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های مشخص، مدون و مشترک هم در کاروکسب و هم در خانواده هستند. اما با گذر زمان چشم‌انداز این دسته از کاروکسب‌ها به سرعت تغییر می‌کند و استراتژی‌هایی که در گذشته کارآمد بودند، ممکن است برای ادامه موفقیت در آینده کافی نباشند.

نظام راهبری

در این دسته از شرکت‌ها، نظام راهبری شرکتی هم به موضوع خانواده و هم به موضوع کاروکسب می‌پردازد. به همین دلیل فرایندها و استانداردهایی از جنس نظام راهبری برای مدیریت ریسک و حفظ کنترل بر فعالیت‌ها در هر دو بعد الزامی است. نظام راهبری شرکتی بر کنترل و رهبری کاروکسب و نقش طرف‌های مختلف درگیر در مدیریت آن متمرکز است. نظام راهبری در یک شرکت خانوادگی با پویایی‌ها، نقش‌ها و روابط درون خانواده یا سهام‌دار سروکار دارد. به‌طورکلی، هرچه شرکت خانوادگی بزرگ‌تر و تعداد اعضای خانواده بیشتر باشد، ایجاد ساختاری برای اطمینان از برآورده شدن نیازها و انتظارات همه سهام‌داران خانواده ضروری می‌شود.

تداوم کاروکسب و جانشین‌پروری

جانشینی یکی از مهم‌ترین عوامل در حفظ موفقیت و تداوم هر شرکت خانوادگی است. این بدان معناست که جانشینی صرفاً یک رویداد نیست، بلکه فرایندی است که باید به دقت برنامه‌ریزی شود. هدف، دستیابی به یک جانشینی برنامه‌ریزی شده و خوب به نسل بعدی خانواده مالک است. یک فرایند جانشینی کارآمد باید بر حوزه‌های متنوعی از رهبری و مالکیت گرفته تا ارزش‌ها، اهداف، مدیریت ثروت و سرپرستی تمرکز کند. ایجاد و حفظ یک شرکت خانوادگی با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه نسل بعدی مرتبط است. این فرایند برای همه اعضای خانواده، بدون توجه به اینکه مستقیماً درگیر آن هستند یا خیر، نشان دهنده یک چالش شخصی و عاطفی است.

لازمه تداوم کاروکسب، سودآوری در آینده با تدوین اهداف مناسب و جاه‌طلبی شرکت در بلندمدت است. سود، عامل مهم حفظ انگیزه خانواده برای تداوم کاروکسب است. یک تمرین ضروری برای ارتقای انسجام خانواده می‌تواند تعیین اهداف سودآور با حضور و مشارکت اعضای خانواده و مدیران کاروکسب باشد. البته باید اطمینان حاصل کرد که تصمیمات در مورد سودآوری منعکس‌کننده اهداف و ارزش‌های بلندمدت خانواده باشد.

ثروت

هدف از پرداختن به این موضوع مدیریت، حفاظت و رشد ثروت خانواده هم برای نسل فعلی و هم برای نسل‌های آینده است. صاحبان مشاغل خانوادگی نیاز به یک استراتژی برای محافظت از ثروت خود و همچنین سازماندهی آن برای رشد دارند. این امر نیازمند حضور متخصصان مالیاتی، متخصصان حقوق بازنشستگی، وکلا و مشاوران مالی و سرمایه‌گذاری در شرکت است.

**ایجاد و حفظ یک شرکت خانوادگی
به صورت اجتناب‌ناپذیری با
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و
توسعه نسل بعدی مرتبط است.**

مراحل رشد در یک شرکت خانوادگی

از تولد تا انتقال قدرت به نسل بعد

تولد و بقا	توسعه اولیه	رشد پیچیده	بلوغ و مشارکت بین‌نسلی	انتقال قدرت به نسل بعدی
سن کاروکسب ۰ تا ۵ سال	سن سهام‌داران ۲۵ تا ۳۵ سال	سن فرزندان ۰ تا ۱۰ سال	سن کاروکسب ۰ تا ۵ سال	سن سهام‌داران ۲۵ تا ۳۵ سال
۰ تا ۵ سال	۵ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۵ سال	۲۵ تا ۳۰ سال	۳۰ تا بالای ۳۵ سال
۲۵ تا ۳۵ سال	۳۵ تا ۵۰ سال	۵۰ تا ۶۰ سال	۶۰ تا ۶۵ سال	۶۵ تا بالای ۷۰ سال
۱۰ تا ۲۵ سال	۲۵ تا ۳۵ سال	۳۵ تا ۴۵ سال	۴۵ تا ۳۵ سال	۴۵ تا ۵۰ سال
مبارزه برای زنده ماندن	توسعه سریع، نیاز به سرمایه‌گذاری زمانی و مالی	شرکتی پیچیده و پایدار	نیاز به بازاریابی استراتژیک و سرمایه‌گذاری مجدد	افزایش سرعت شرکت
چالش‌های ماهیتی کاروکسب	چالش‌های ماهیتی سازمان	چالش‌های انگیزشی صاحبان و مالکان	انتظارات مالی برای خانواده	اهداف خانواده
کاروکسب تک نفره (کارها را همگی با هم انجام می‌دهند)	شروع کار تیمی در ابعاد کوچک و به شکلی پویا	حرفه‌ای شدن مدیریت	کساد/ثبات	بازسازی حرفه‌ای ساختار و فرایندهای کاروکسب
ایفای نقش در دنیای کاروکسب	نگرانی راجع به موفقیت کاروکسب	رشد کاروکسب	علاقه جدید/ نسل بعدی به دنبال رشد و تغییر هستند	لذت بردن از موفقیت نسل دوم
محدود به نیازهای اولیه	آسایش اولیه برای خانواده	حمایت مالی از مراحل اولیه حضور نسل بعدی	تأمین سخاوتمندانه نیازهای بزرگتر	لذت بردن از سلامت و ثروت در پیری
موفقیت کاروکسب	تعادل کار و خانواده	حمایت از نسل بعدی برای تشکیل خانواده‌های خود	هماهنگی و همبستگی خانوادگی	هماهنگی و همبستگی خانوادگی بین فرزندان و نوادگان

جدول ۱. مراحل رشد در یک شرکت خانوادگی

هر درونی که درو
آتش عشقی نبود
روشن ست این همه کس را
که منور نشود
دوستان عیب کنندم که
بر آرم دم عشق
عود اگر دم نزند
خانه معطر نشود

خواجوی کرمانی



سیاوش
ارجمند

کارخانه ارج اولین واحد تولیدی بخش خصوصی بود که از مددکاران اجتماعی برای کمک به کارکنان خود بهره گرفت. خانواده ارجمند به این اصل باور داشتند که با همکاری تأمین شده، سرزنده و با نشاط بهتر می‌توان کار کرد.

سیاوش ارجمند از سال ۱۳۳۴ مدیریت ارج را برعهده گرفت. او در نهادهای صنفی حضوری فعال داشت. عضو اتاق بازرگانی ایران در دهه ۴۰ و از مؤسسان و اعضا هیئت‌مدیره سندیکای صنایع فلزی و لوازم خانگی در دهه ۵۰ بود. او در هیئت‌امنای مرکز مطالعات مدیریت ایران عضویت داشت و حامی مالی این مؤسسه بود.

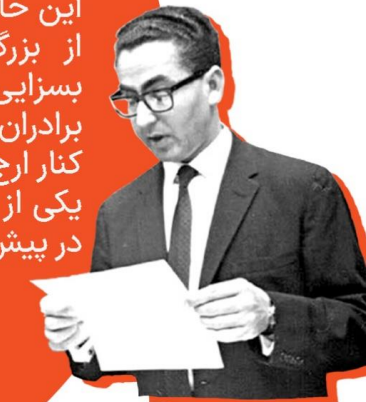
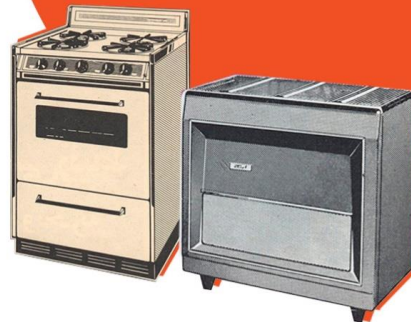
۵۰۰۰

بیش از
همکار در واحدهای صنعتی
ارجمند مشغول به کار بودند.

فعالیت‌های صنعتی برادران ارجمند ادامه یافت تا در سال ۱۳۵۸ واحدهای صنعتی متعلق به آنها مشمول بند ملی شدن صنایع و مصادره شدند.

خانواده ارجمند

خلیل، اسکندر و سیاوش ارجمند سه برادر اهل صنعت و کارآفرین ایرانی از سال ۱۳۱۶ تا ۱۳۵۷ بودند. این خانواده با تأسیس کارخانه ارج و تبدیل آن به یکی از بزرگ‌ترین کارخانه‌های صنعتی خاورمیانه، نقش بسزایی در پیشبرد فعالیت‌های صنعتی ایران داشتند. برادران ارجمند کارخانه‌ها و کارگاه‌های دیگری را نیز در کنار ارج ایجاد کردند. واحدهای صنعتی برادران ارجمند یکی از مدرن‌ترین و علمی‌ترین بنگاه‌های تولیدی ایران در پیش از انقلاب توصیف شده است.

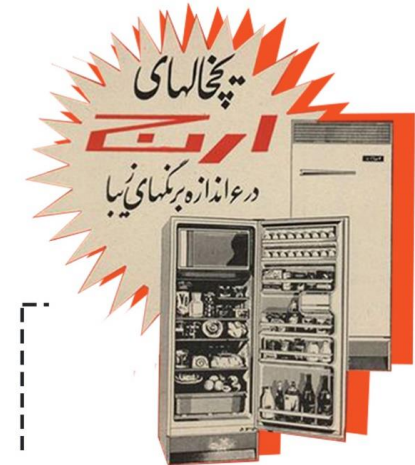


خلیل
ارجمند

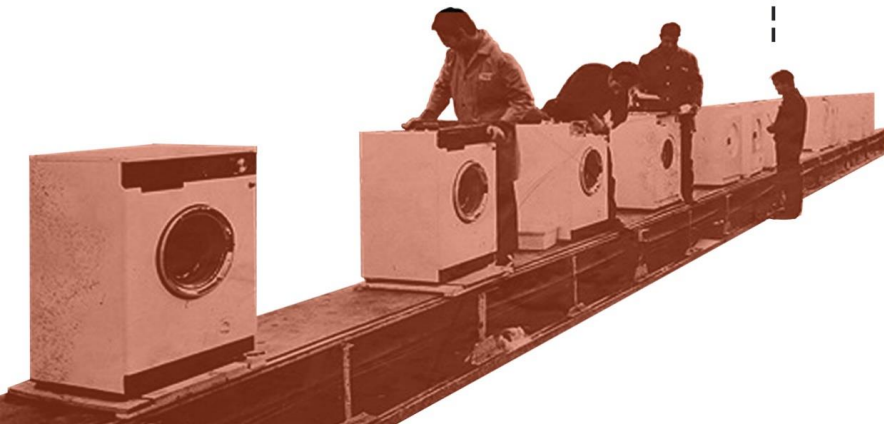
در دهه‌ی ۴۰ کارخانه آلومنتک برای تولید انواع پروفیل و کابل آلومینیومی به مدیرعاملی اسکندر ارجمند تأسیس شد. این کارخانه در یک شبانه‌روز ۸ تن محصول تولید می‌کرد.

علینقی عالیخانی وزیر اقتصاد ایران در دهه‌ی ۴۰ می‌نویسد: «در آخرین سفری که به شوروی داشتم به آقای اوویکو که قائم‌مقام نخست‌وزیر وقت شوروی بود یک یخچال ایرانی ارج هدیه دادم. فوق‌العاده خوشحال شد و به من تأکید کرد که راننده خودش می‌آید و یخچال را می‌برد و حتی گفت مبادا یخچال را به دفترش بفرستم.»

خلیل ارجمند، برادر بزرگ‌تر پس از اتمام تحصیلات مهندسی مکانیک و برق در فرانسه و گذراندن یک سال کارآموزی در شرکت زیمنس در سال ۱۳۱۵ به ایران بازگشت. او یک سال بعد شرکت ارج را با ۸ کارگر در یک کارگاه کوچک بنیان گذاشت.



کارخانه ارج در سال ۱۳۵۲ در بورس پذیرفته شد. ظرفیت بهره‌برداری آن در اواخر اردیبهشت ۱۳۵۴ به بیش از ۴۵۴ هزار دستگاه از انواع لوازم خانگی رسید.



درک نظام راهبری شرکتی در
شرکت‌های خانوادگی

لزوم نظام راهبری شرکتی

درعین‌حال زمانی که دیگر اعضا خانواده و همکاران حس کنند که نقشی در تصمیم‌گیری‌ها ندارند، احساس ناتوانی و بی‌انگیزگی کرده یا وارد کشمکش و اختلاف با هم خواهند شد. بارها دیده‌ایم که به دلیل ضعف در اخذ تصمیم‌های صحیح، شرکت یا خانواده یا هر دو در کنار هم افول کرده و دچار آشفتگی و هرج‌ومرج شده‌اند. اغلب در چنین مواردی نوک پیکان انتقاد به سمت افرادی خواهد بود که هم عضوی از خانواده هستند و هم عضوی از تیم مدیران ارشد شرکت.

کمتر کسی در مواقع شکست، عدم توجه ساختاری به نظام راهبری شرکتی را مورد تحلیل عمیق قرار می‌دهد.

مالکان شرکت‌های خانوادگی قدرت فراوانی در تصمیم‌گیری دارند. در بعضی از گروه‌های خانوادگی بزرگ، حتی یک دلار را نمی‌توان بدون اجازه مالکان هزینه کرد. البته این بدان معنا نیست که برای کلیه تصمیم‌ها مالکان باید شخصا اقدام کنند. همگام با بزرگ شدن خانواده و افزایش ابعاد و پیچیدگی کاروکسب، نقش مالکان بیش از اقدام برای تصمیم‌گیری‌های مستقیم، به بهره‌گیری از قدرت مالکیتی در تصمیم‌گیری تبدیل خواهد شد. زمانی که کنترل تمام تصمیم‌های ریز و درشت یک شرکت خانوادگی را سرسختانه در دستان خود بگیریم، کاروکسب و خانواده هر دو آسیب خواهند دید. این‌جاست که مدل نظام راهبری شرکتی اهمیت می‌یابد. اداره قدرتمند کاروکسب به مالکان یاری می‌رساند تا بین کنترل دقیق اموری که اهمیت فراوان دارد و تفویض مسئولیت امور کم اهمیت‌تر به دیگران، تعادل برقرار کنند. این کار فرایند تصمیم‌گیری را روان‌تر و بهینه‌تر خواهد ساخت. اگر کاروکسب ما کوچک است یا با کمک همان سیستم تصمیم‌گیری غیررسمی به خوبی به راه خود ادامه می‌دهد، شاید نیازی به اداره کاروکسب به شکل رسمی و قانونی نداشته باشیم. اما همگام با رشد و موفقیت کاروکسب، تعدد تصمیم‌های ضروری و پیچیدگی روزافزون آن‌ها با سرعت به سمتی خواهد رفت که تصمیم‌گیری صحیح از توان یک فرد فراتر خواهد بود.

نظام راهبری شرکتی

دو مسئولیت اصلی دارد:

تعیین جهت استراتژیک سازمان و

حفظ تعادل پویا بین منافع

سهام‌داران، هیئت‌مدیره، مدیران

و سایر ذی‌نفعان.

نظام راهبری شرکتی چیست؟

نظام راهبری شرکتی شامل مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت‌مدیره، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان است که بر اساس آن ساختارها و روابطی ایجاد می‌شود که اهداف شرکت را تعیین کرده و هدایت و کنترل صحیح شرکت را به‌منظور امنیت و سلامت عملکرد آن یاری می‌کند.

شاید بتوان گفت که نظام راهبری شرکتی دو مسئولیت اصلی را در بر می‌گیرد: تعیین جهت استراتژیک سازمان و حفظ تعادل پویا بین منافع سهام‌داران، هیئت‌مدیره، مدیران و سایر ذی‌نفعان.

سازکارهای نظام راهبری در کاروکسب‌های خانوادگی و مدل پاسخ‌گویی آن‌ها از سایر شرکت‌ها متفاوت است. اما با توجه به تعریفی که از کاروکسب‌های خانوادگی وجود دارد، نفوذ خانواده در مالکیت و مدیریت باعث حساسیت نظام راهبری شرکتی در شرکت‌های خانوادگی می‌شود.

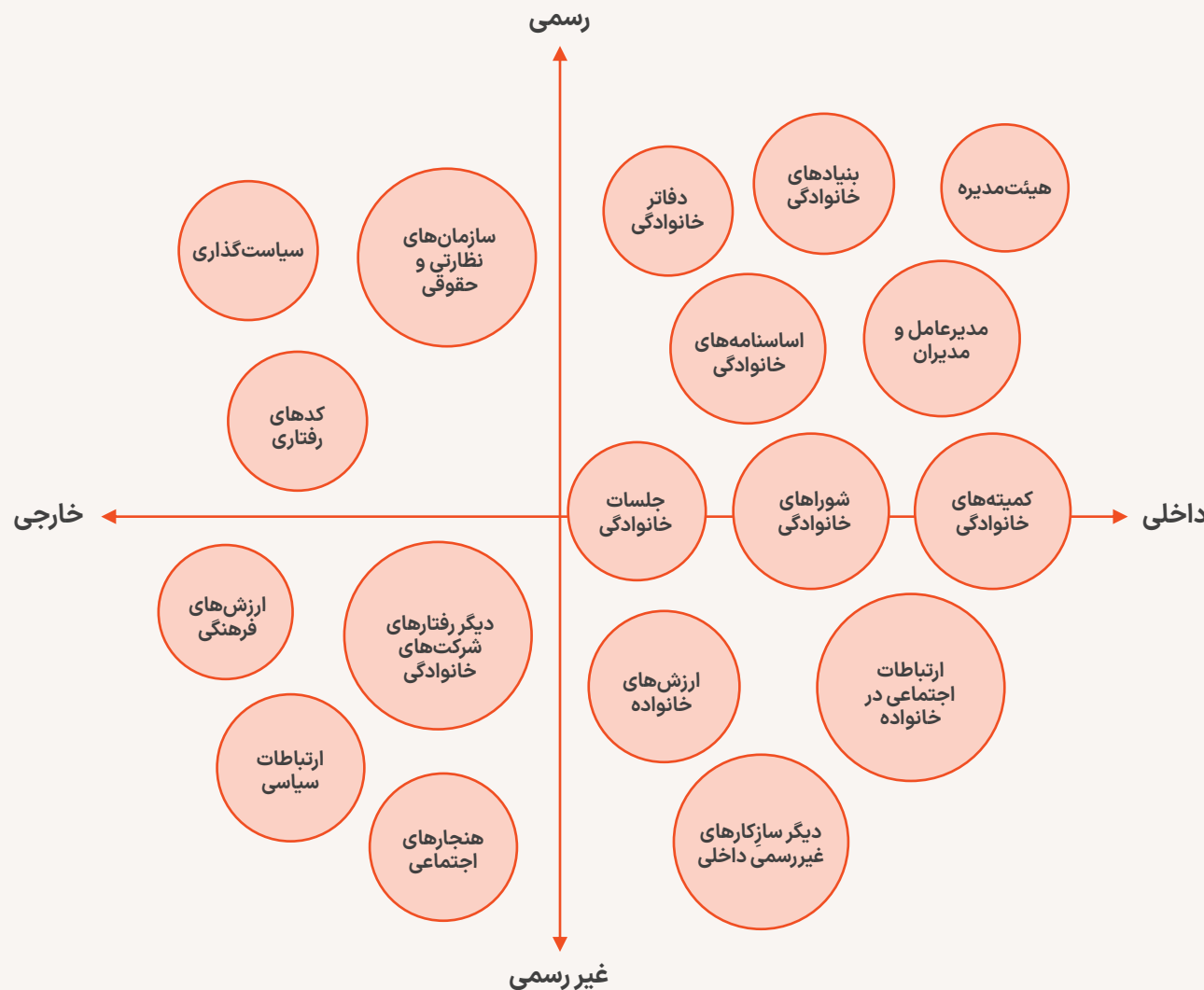
در بسیاری از شرکت‌های خانوادگی، حضور عضوی از خانواده در جایگاه مدیرعامل از منظر مشتریان، بانک‌ها و همکاران شرکت بسیار با اهمیت است. اگرچه حضور فعالانه‌ی مالکان مهم است، اما گروهی از شرکت‌های خانوادگی باور دارند که اعضای خانواده با نقش‌های رهبری نباید در هیئت‌مدیره حضور داشته باشند و برخی از آن‌ها سیاست‌هایی تعیین می‌کنند تا این افراد در عملیات و نظام راهبری شرکت، مشارکتی نداشته باشند.

سازکارهای نظام راهبری در شرکت‌های خانوادگی

۱) منشأ سازکارها: سازکارها می‌توانند داخلی یا خارجی باشند. منظور از سازکار داخلی، فضای داخل مرز خانواده و شرکت است. منظور از سازکار خارجی فضای بیرون از مرز خانواده و شرکت است.

۲) تدوین سازکارها: سازکارها می‌توانند رسمی یا غیر رسمی باشند. سازکارهای رسمی توسط قوانین، مقررات، قواعد و سیاست‌ها تدوین می‌شوند. سازکارهای غیررسمی اگرچه تدوین شده نیستند اما وجود آن‌ها به دلیل فشار برای تطابق و سازگاری با هنجارها و ارزش‌های جامعه مهم است. نظام راهبری غیررسمی می‌تواند نقش مهمی در شرکت‌های خانوادگی ایفا کند. به‌طور کلی سازکارهای نظام راهبری شرکتی شامل ۱۵ عنوان است که در ۴ دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. (شکل ۶)

- سازکار نظام راهبری داخلی رسمی
 - سازکار نظام راهبری داخلی غیررسمی
 - سازکار نظام راهبری خارجی رسمی
 - سازکار نظام راهبری خارجی غیررسمی
- کمیته‌های خانوادگی، جلسات خانوادگی و همچنین شوراهای خانوادگی می‌توانند سازکار داخلی رسمی یا غیررسمی باشند.



شکل ۶. سازکارهای نظام راهبری در شرکت‌های خانوادگی

بررسی شکل‌های نظام راهبری شرکتی

دفاتر خانوادگی

با هدف کمک به تعریف و اجرای صورت‌مسئله‌های مالی و غیرمالی در زمینه مدیریت ثروت در خانواده به وجود آمدند. در دفاتر خانوادگی، خانواده در تعامل با طیف وسیعی از ارائه‌دهندگان مدیریت ثروت از جمله مدیران سرمایه‌گذاری، کارگزاران، بانک‌ها، بیمه‌گذاران، حسابداران و... است. آنها همچنین در مسائلی همچون تفهیم ارزش‌های خانواده در میان نسل‌ها و کمک به استفاده از ظرفیت تمام اعضای خانواده مشاوره و رایزنی انجام می‌دهند. تفاوتی که دفاتر خانوادگی با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مدیریت ثروت دارند این است که این دفاتر بهترین گزینه پیشنهادی از بین راه‌حل‌های متفاوت را هم با در نظر گرفتن سود اقتصادی و هم با در نظر گرفتن ملاحظات ویژه خانوادگی ارائه می‌دهند. مدل کاروکسب یک شرکت مدیریت ثروت بر پایه کسب درآمد از محصولات و خدماتی است که به مشتریان خود توصیه می‌کند اما در دفاتر خانوادگی راه‌حل‌های سرمایه‌گذاری و خدماتی متناسب با اهداف، تمایلات و محدودیت‌های صاحبان ثروت در خانواده پیشنهاد می‌شوند. در دفاتر خانوادگی مدیریت دارایی‌ها متناسب با دیدگاه‌های اعضای خانواده و با در نظر گرفتن تحلیل‌های اقتصادی موردنیاز انجام می‌شود.

بنیادهای خانوادگی

بنیادهای خانوادگی مؤسساتی هستند که دارایی‌های خصوصی بزرگی دارند و به‌صورت مستقل اداره می‌شوند. این دارایی‌ها اغلب به شکل موقوفات دائمی هستند که از آن‌ها برای ارتقاء منافع عمومی استفاده می‌شود. این مؤسسات خصوصی بوده و عمدتاً از طریق هدایای شخصی یک کاروکسب خانوادگی یا اعضای خانواده تأمین می‌شوند که اغلب یکی از اهداکننده‌ها یا یکی از اعضای خانواده در هیئت‌مدیره آن‌ها حضور دارد. یکی از فعالیت‌های اصلی ایشان، اعطای کمک‌های بلاعوض به مؤسسات خیریه، افراد و سایر مؤسسات عام‌المنفعه است که از آن‌ها حمایت مستقل می‌کنند.

در دفاتر خانوادگی، مدیریت دارایی‌ها متناسب با دیدگاه‌های اعضای خانواده و با در نظر گرفتن تحلیل‌های اقتصادی موردنیاز انجام می‌شود.

**خانواده‌هایی که از سنین پایین
فرزندان خود را (چه دختران و چه پسران)
فعالانه درگیر کاروکسب می‌کنند،
می‌توانند با فراهم کردن دانش لازم
و با طراحی مسیر حرفه‌ای در شرکت خانوادگی خود
مزیت رقابتی کسب کنند و تداوم فعالیت داشته باشند.**

اساسنامه خانوادگی

اساسنامه خانوادگی یا توافق خانوادگی یک پروتکل برای اداره خانواده است که از طریق آن، خانواده منافع خود را در مناسبات تجاری تعیین می‌کند و البته بنیادی برای جلوگیری از بروز تعارض یا مدیریت آن ایجاد می‌کند. هدف اصلی اساسنامه خانوادگی ارتقای تداوم شرکت است. معمولا اساسنامه خانواده به این موارد می‌پردازد:

- ماموریت و ارزش‌ها
 - مشارکت خانواده مالک/بنیان‌گذار در شرکت
 - ساختار مالکیت
 - سیاست تقسیم سود سهام
 - مشارکت خانواده در هیئت‌مدیره
 - شفافیت در موضوعات مختلف از جمله شرایط خروج یکی از اعضای خانواده از شرکت خانوادگی.
- این امر فرایندی تعاملی است که در نهایت منجر به امضای توافقنامه‌ای درباره روابط خانواده و کاروکسب می‌شود. علاوه بر این اساسنامه خانوادگی باعث اتحاد بین اعضای خانواده، کاهش تعارض‌های خانوادگی و تعهد آنان به موفقیت شرکت می‌شود. البته فرایند گفت‌وگو و نوشتن این توافقنامه مهم‌تر از متن آن است. پیاده‌سازی اساسنامه خانوادگی فرایند ساده‌ای نیست. چرا که می‌تواند بنا به دلایلی مثل شدت تعارض در خانواده و یا واگرایی منافع شکست بخورد. در نهایت اعضای خانواده باید در مورد تعهد خود به کاروکسب، اهداف بلندمدت خانواده و معیارهای موفقیت شرکت به توافق برسند.

هیئت‌مدیره

با اجرای خوب سازکارهای نظام راهبری مثل هیئت‌مدیره می‌توان از شکست شرکت‌های خانوادگی جلوگیری کرد. وجود هیئت‌مدیره باعث انسجام بیشتر خانواده و افزایش عملکرد شرکت می‌شود. نظام راهبری خوب مستلزم جلوگیری از ایجاد تعارض بین اعضای خانواده و نقش‌های کاری است و درعین‌حال باید اتحاد خانوادگی را حفظ کند.

هیئت‌مدیره در فرایند خلق ارزش مشارکت دارد و می‌تواند وظایفی را طراحی کند که رویکرد داخلی یا خارجی داشته باشند. وظایف با رویکرد خارجی مربوط به رابطه شرکت با هیئت مؤسسان خارجی و شامل مشروعیت بخشیدن به شرکت در جامعه و دسترسی به منابع حیاتی است. وظایف با رویکرد داخلی مربوط به عملکرد داخلی شرکت است که شامل مشاوره و کنترل مدیران می‌شود.

خانواده‌های کارآفرین، سازکار نظام راهبری قدرتمندی دارند. تقریباً ۶۰٪ از آن‌ها ساختار هیئت‌مدیره مشخص دارند که در مقام مقایسه با دیگران بیشترین اعضا به افراد خانواده اختصاص دارد. در این شرکت‌ها، ۸۹٪ از سهام متعلق به افراد خانواده است.

ترکیب مناسبی از اعضای خانواده و غیرخانواده در هیئت‌مدیره می‌تواند مفید باشد، اما نسبت بهینه بستگی به عواملی مانند هم‌راستایی اهداف دارد.

پژوهشی نشان می‌دهد که متوسط نرخ حضور زنان در شرکت‌های خانوادگی به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره کمتر از ۲ زن در هر هیئت‌مدیره است. (نیمی از کاروکسب‌های مشارکت‌کننده در این مطالعه از صنعت خدمات بوده که زنان نقش پررنگ‌تری در رهبری دارند.) مطالعه‌ای در سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی تمایل بیشتری (۸۱٪) به حضور زنان در کاروکسب خود نسبت به هم‌تایان غیرخانوادگی خود (۵۲٪) دارند و یافته پژوهشی در سال ۲۰۱۸ این است که ۸۱٪ از شرکت‌های خانوادگی حداقل یک زن در سطح رهبری خود (مالک، همکار یا مدیر) دارند.

۵۹٪ از شرکت‌های خانوادگی جلسات هیئت‌مدیره و ۲۴٪ از آن‌ها شوراهای خانوادگی تشکیل می‌دهند. بیشتر از ۶۰٪ از مجموعه‌های خانوادگی که جلسات هیئت‌مدیره تشکیل می‌دهند، در سه سال گذشته عملکرد بهتری نسبت به رقبای داشته‌اند.

اکثر شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با شرکت‌های غیرخانوادگی رفتار اخلاقی بهتری دارند.

شوراهای خانوادگی: تشکیل شورای خانوادگی یک توصیه متداول مشاوران کاروکسب برای افزایش ارتباط و کارآمدی در تصمیم‌گیری است. شورای خانوادگی شامل اعضای خانواده از داخل و خارج از کاروکسب است که سهامدار هستند. اعضا می‌توانند شامل خویشاوندان و همسران آن‌ها باشند. شورای خانوادگی بر روی نیازهای خانواده در کاروکسب تمرکز می‌کند و به هیئت‌مدیره سیاست‌ها و روش‌هایی را توصیه می‌کند. در این فضا اعضای خانواده می‌توانند درباره نظرات خود بحث کنند، اطلاعات بیشتری دریافت کنند، از مسائل آگاه شوند و سیاست‌ها و روش‌ها را برای بهره‌برداری از خانواده و مدیریت کاروکسب تعیین کنند. شورا در مورد مواردی مانند استخدام و اخراج همکاران خانوادگی، سیاست‌های عادلانه دریافت حقوق خانوادگی، روش‌های گزارش‌دهی و سیاست‌های خرید سهام اعضای خانواده تصمیم‌گیری می‌کند. ابزارهایی مانند شورای خانوادگی خانواده را قادر می‌سازد تا سطح ارتباط در یک شرکت خانوادگی را افزایش دهد و نظام راهبری شرکت را حرفه‌ای‌تر کند که در نتیجه منجر به کاهش تضاد می‌شود. تعریف سازکار نظام راهبری شرکتی مثل شوراهای خانوادگی تعارض‌ها را کاهش و یکپارچگی خانواده را افزایش می‌دهد. در میان این ۱۵ شکل، چهار شکل جلسات خانوادگی، شوراهای خانوادگی، اساسنامه‌های خانوادگی و هیئت‌مدیره رایج‌ترین شکل‌های نظام راهبری شرکتی در کاروکسب‌های خانوادگی هستند.

جلسات و شوراهای خانوادگی

با افزایش تعداد افراد خانواده در کاروکسب، حجم تعارض میان‌فردی بین اعضا افزایش خواهد یافت. جنس تعارض بین اعضای خانواده با دیگر تعارض‌ها متفاوت است. وجود احساسات بین اعضای خانواده در کاروکسب باعث می‌شود که عمق برخی تعارض‌ها بیشتر باشد. مدل ارتباط در یک کاروکسب خانوادگی نسبت به دیگر کاروکسب‌ها غیررسمی‌تر است. نرخ ضعیف جانشینی از اعضای خانواده با تعارض‌ها و مشاجرات خانوادگی در این مدل از کاروکسب‌ها ارتباط دارد. خانواده‌ها در اکثر موارد برای بهبود ارتباطات و کاهش تعارض‌ها از ابزارهای زیر استفاده می‌کنند.

جلسات خانوادگی: جلسات خانوادگی ابزار اول در نظام راهبری شرکت‌های خانوادگی هستند. جلسات خانوادگی بسیار غیررسمی هستند، بدون برنامه زمانبندی منظم برگزار و بدون داشتن برنامه اجرا می‌شوند. این جلسات می‌تواند به سادگی یک ناهار یا شام مشترک باشند که خانواده در آن درباره کاروکسب صحبت می‌کنند و برنامه‌هایی برای آینده می‌سازند. این جلسات یک روش کارآمد برای افزایش ارتباط بین اعضای خانواده است. جلسات خانوادگی می‌توانند به صورت منظم برنامه‌ریزی شوند یا در صورت نیاز فراخوانی شوند. معمولاً این جلسات شامل اعضای از خانواده است که در کاروکسب مشغول به کار هستند.

کدهای اخلاقی

رفتار اخلاقی در یک سازمان، معمولاً موفقیت یا شکست کاروکسب را تعیین می‌کند. در حقیقت عدم تطابق بین ارزش‌های اخلاقی همکاران و شرکت ممکن است منجر به نرخ ترک کار بالاتر، تعهد سازمانی کمتر و عملکرد شغلی کمتر شود. تحقیقات نشان داده است که بیشتر شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با شرکت‌های غیرخانوادگی، رفتار اخلاقی بهتری دارند و این موضوع به مشارکت خانواده، شخصیت‌ها و ارزش‌های خاص موجود در شرکت‌های خانوادگی و تعاملات اجتماعی بین اعضای خانواده نسبت داده می‌شود.

ارزش‌های خانواده

در زمان بحران، درآمد شرکت‌های خانوادگی با سازگار حکمرانی خوب نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی، کمتر قابل اعتماد است. به‌طورکلی نظام راهبری شرکتی تأثیر مثبتی در ارزش‌گذاری دارد. نظام راهبری شرکتی خوب منجر به افزایش وزن درآمد و کاهش وزن ارزش دفتری در مدل‌های ارزش‌گذاری می‌شود. اما برای شرکت‌های خانوادگی با نظام راهبری شرکتی خوب، وزن درآمدهای مثبت نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی کاهش می‌یابد. این یعنی تأثیر نظام راهبری مثبت است، اما تأثیر نظام راهبری برای شرکت‌های خانوادگی به اندازه شرکت‌های غیرخانوادگی قوی نیست. از همین رو ممکن است شرکت‌های خانوادگی جهت حفظ ثروت خود در مقابل حداکثر سود، تصمیمات نامناسبی اتخاذ کنند.

هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی

مزیت رقابتی شرکت‌های خانوادگی از سیستم نظام راهبری آن‌ها نشأت می‌گیرد. نظام راهبری شرکتی انگیزه‌ها، الگوهای توزیع قدرت و اختیار را شامل می‌شوند. تأثیر حقوق کنترل خانواده^۲ بر دارایی‌های یک شرکت باعث رفتارهای صرفه‌جوگرایانه، شخصیت‌گرایانه و یا رفتارهای خاص برای تمایز بین اعضای خانواده و یا خارج از خانواده می‌شود. با پیشبرد فرایند جهانی شدن، ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای اجتماعی در طول زمان تغییر کرده است. در طول زمان، شرکت‌های خانوادگی ممکن است از نسل اول خانواده به نسل بعدی خانواده برسند و در هر نسل می‌توانند ویژگی‌ها و چالش‌های خاص خود را در زمینه هنجارها و ارزش‌ها داشته باشند.

**در شرکت‌های خانوادگی، نرخ
ضعیف جانشینی از اعضای
خانواده با تعارض‌ها و
مشاجرات خانوادگی ارتباط دارد.
شوراهای خانوادگی، تعارض‌ها را
کاهش و یکپارچگی خانواده را
افزایش می‌دهد.**

**مطالعه‌ای نشان می‌دهد
نسل‌های بعدی از خانواده
به صورت داوطلبانه برای مشارکت
در کاروکسب اقدام می‌کنند.
نه به دلیل انتظار خانواده؛ بلکه
آن‌ها علاقه‌مند به حفظ میراث
خانوادگی و حفظ ارتباط با
کاروکسب هستند.**

ارتباطات سیاسی

منابع و تسهیلات ناشی از ارتباطات سیاسی همیشه به بهبود عملکرد شرکت‌ها منجر نمی‌شود و ممکن است مانعی برای توسعه شرکت‌ها (به‌ویژه شرکت‌های کوچک تا متوسط) باشد. برای مثال، شرکت‌های با ارتباطات سیاسی کیفیت اطلاعات حسابداری پایین‌تری دارند زیرا انگیزه کمتری برای پاسخ به فشار بازار دارند. شرکت‌هایی که ارتباطات سیاسی دارند، گاهی ریسک‌پذیری کمتری دارند. اما این امر در شرکت‌های خانوادگی می‌تواند متفاوت باشد. ارتباطات سیاسی می‌تواند به شرکت‌های خانوادگی کمک کند تا منابع بیشتری مانند دسترسی آسان‌تر به وام‌های بانکی و یارانه‌های دولتی به دست آورند و به آن‌ها کمک می‌کند که برای تحقق هدف تنوع‌بخشی به راحتی وارد صنایع تحت نظارت و کنترل دولت یا سازمان‌های نظارتی شوند.

سازمان‌های نظارتی و قانونی

درخصوص تأثیر مالکیت خانوادگی بر عملکرد و ارزش شرکت ابهام نظری وجود دارد و مطالعات انجام شده حاکی از تأثیر مختلط آن است. انتصاب اعضای خانواده به سمت‌های کلیدی مدیریت می‌تواند باعث سرکوب استعدادها برتر شود. در میان طیف متفاوتی از مالکان کنترل‌کننده، خانواده‌ها قوی‌ترین انگیزه‌ها را برای نظارت بر مدیران دارند؛ زیرا ثروت خانواده به عملکرد شرکت گره خورده است. بنابراین تعارض‌های کلاسیک مالک‌مدیریتی در حد زیادی محدود شده است. همچنین مالکیت متمرکز در دست خانواده با عملکرد و ارزش شرکت ارتباط مثبت دارد.

سیاست‌گذاری

در بحث سیاست‌گذاری باید در نظر داشت که شرکت‌های خانوادگی یکنواخت نیستند و مهم است که به تنوع آن‌ها در بررسی‌های سیاست‌گذاری توجه کنیم. به‌عنوان مثال به شکل قابل توجهی نیاز و تمایلات شرکت‌های خانوادگی مدیریتی^۳ ممکن است با شرکت‌های خانوادگی مالکیتی^۴ متفاوت باشد. خانواده بنیان‌گذار با توجه به برخی ویژگی‌های خود مثل رویکرد بلندمدت و تمایل به انتقال کاروکسب به نسل‌های آینده، اجتناب از ریسک برای حفظ دارایی خانوادگی، گرایش به سود جامعه و تمرکز بر اهداف غیر مالی منحصر به فرد در نظر گرفته می‌شوند. همچنین مالکان خانوادگی به صورت معمول در مدیریت روزانه شرکت دخالت می‌کنند. این ویژگی‌ها بر انتخاب سیاست‌گذاری کاروکسب تأثیر می‌گذارد.

شرکتهای خانوادگی در صدر جدول اعتماد

روند ده ساله سنجش اعتماد در انواع کاروکسبها

در مطالعه‌ای با روند پیاپی ۲۳ ساله و با مشارکت حدود ۳۲۰۰۰ هزار نفر در سراسر جهان اشاره شده است که خوش‌بینی اقتصادی در سراسر جهان در حال کاهش است. این مطالعه در سال ۲۰۲۳ نشان می‌دهد که در ۲۴ کشور از ۲۸ کشور دنیا تعداد افرادی که به بهبود شرایط خانواده‌هایشان در پنج سال آینده امیدوار هستند، در حال کاهش است. در این مطالعه سطح اعتماد به شرکتهای خانوادگی هنوز در بالاترین نرخ از اعتماد در میان انواع شرکتهای قرار دارد.

	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳
شرکتهای خانوادگی	۷۱	۶۹	۶۵	۶۷	۶۹	-	۷۰	۶۸	۶۳	۶۶	۶۷
شرکتهای سهامی خاص	-	۵۶	۵۲	۵۵	۵۷	-	۵۹	۵۸	۵۴	۵۶	۵۸
شرکتهای سهامی عام	-	۵۴	۴۹	۵۲	۵۵	-	۵۸	۵۷	۵۲	۵۴	۵۵
شرکتهای دولتی	-	۵۰	۴۵	۴۹	۵۴	-	۵۹	۵۷	۵۳	۵۱	۵۲

دارای اعتماد  بدون اعتماد 

در ستون‌هایی که داده وجود ندارد، در منبع اصلی داده‌ای در دسترس نبوده است.

جدول ۲. میزان اعتماد به چهار نوع از شرکتهای طی یک مطالعه سالانه

راهبری شرکتی: عوامل تأثیرگذار، مرتبط و نتایج

سازکارهای مربوط به نظام راهبری شرکت‌های خانوادگی به‌طور خلاصه به سه دسته عوامل تأثیرگذار، عوامل مرتبط و نتایج تقسیم می‌شود. عوامل تأثیرگذار به متغیرهایی اشاره دارد که باعث ایجاد تفاوت در ساختار نظام راهبری شرکت‌های خانوادگی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که تغییر ساختار نظام راهبری شرکت خانوادگی ممکن است به نتایج متفاوتی منجر شود. عوامل مرتبط، موضوعاتی هستند که با نظام راهبری شرکت‌های خانوادگی تعامل و تأثیر متقابل دارند که نمی‌توان به سادگی آن‌ها را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار یا نتایج در نظر گرفت. به‌عنوان مثال عملکرد شرکت را در نظر بگیرید. عملکرد برتر شرکت تأثیر مثبتی بر ساختارهای نظام راهبری کاروکسب خانوادگی خواهد داشت. همچنین شیوه‌های نظام راهبری شرکتی مانند جلسات منظم خانوادگی داخلی و هیئت‌مدیره مؤثر می‌توانند بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارند.

عوامل تأثیرگذار در سازکار نظام راهبری شرکتی

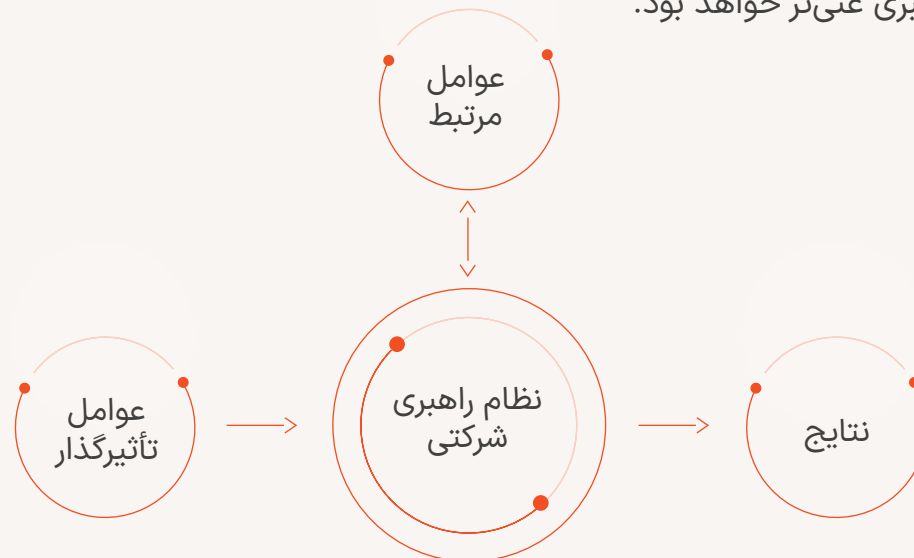
محیط کاروکسب

محیط خارجی شرکت‌های خانوادگی مانند سیاست‌ها، قوانین، فرهنگ، اصول قضایی، فناوری و منابع قابل تغییر است و سازکارهای داخلی و خارجی نظام راهبری شرکتی این شرکت‌ها هنگام روبه‌رویی با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف تجاری تنظیم می‌شوند.

در زمان‌های مختلف، این قوانین تحت تأثیر قانون شرکت، گزینه‌های تأمین مالی جایگزین و قانون ارث قرار می‌گیرند. درک محیط خارجی به شرکت‌های خانوادگی کمک می‌کند تا در ساختار نظام راهبری خود عملکرد بهتری داشته باشند.

پیچیدگی خانواده

در مقایسه با شرکت‌های خانوادگی جوان، شرکت‌های خانوادگی قدیمی تمایل بیشتری به استفاده از سازکارهای نظام راهبری رسمی مانند شوراهای خانوادگی و اساسنامه‌های خانوادگی دارند. هر چه شرکت خانوادگی بالغ‌تر و پیچیده‌تر باشد، مثلاً قدمت زیاد کاروکسب، خانواده بزرگ‌تر، تعدد نسل‌های درگیر در شرکت و دامنه گسترده از افراد صاحب نفوذ، شکل و محتوای نظام راهبری غنی‌تر خواهد بود.



شکل ۷. سه دسته عوامل نظام راهبری شرکتی در شرکت‌های خانوادگی

جلسات خانوادگی، شوراهای خانوادگی، اساسنامه‌های خانوادگی و هیئت‌مدیره رایج‌ترین شکل‌های نظام راهبری در شرکت‌های خانوادگی هستند.

عملکرد شرکت

بدون شک می‌توان گفت که روش‌های نظام راهبری در کاروکسب‌های خانوادگی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند که این تأثیر می‌تواند مثبت یا منفی باشد. در طول بحران‌های مالی جهان، جاری‌سازی خوب نظام راهبری شرکتی در کاروکسب‌های خانوادگی تأثیر مثبت بر بازار و عملکرد حسابداری داشته است. اما برخی از محققین عنوان کرده‌اند که این موضوع تأثیر چندانی نداشته یا تأثیر منفی داشته است. عملکرد برتر شرکت می‌تواند بر سیاست پرداخت سود سهام، توزیع سهام بین اعضای خانواده یا تعیین نقش اعضای خانواده تأثیر بگذارد. به‌طورکلی، عملکرد شرکت و نظام راهبری کاروکسب خانوادگی ماهیتی دو سویه دارند.

اتحاد خانوادگی

یکی از اهداف مهم نظام راهبری در شرکت‌های خانوادگی، تقویت وحدت خانواده و کاهش تعارض‌ها است. برای کاهش خشم و حسادت در میان اعضای خانواده، ارزش‌ها و معیارهای شفاف (ترجیحا تدوین شده، مثل اساسنامه خانوادگی) نیاز است که منجر به بهبود توانایی‌ها و شایستگی‌ها شود. سازکارهایی مثل کمیته‌های خانوادگی و توافق‌های خانوادگی می‌تواند به هم‌بستگی خانواده کمک کند.

ناهمگونی شرکت‌های خانوادگی

از یک طرف کاروکسب‌های خانوادگی به دلیل تفاوت در حدود و نحوه نظام راهبری مانند مشارکت خانواده در مدیریت و مالکیت، متنوع هستند. و از سوی دیگر، نظام راهبری در شرکت خانوادگی خود یک دلیل اصلی تنوع در کاروکسب‌های خانوادگی است. بنابراین، بین نظام راهبری شرکتی و تنوع شرکت‌های خانوادگی یک تعامل دو طرفه وجود دارد.

ثروت عاطفی اجتماعی

این مفهوم به جنبه‌های غیرمالی شرکت مثل رفاه خانواده و ارتباطات عاطفی اشاره دارد که نیازهای عاطفی خانواده را برآورده می‌کند. این جنبه در فرایند نظام راهبری نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیران شرکت در هنگام مواجهه با مسائل نظام راهبری، بیشتر تمایل دارند تصمیماتی بگیرند که ثروت عاطفی اجتماعی شرکت حفظ شود.

سیاست‌ها و روش‌های مدیریت سرمایه انسانی

تخصیصی شدن سرمایه انسانی^۵ مثل ایجاد کمیته‌های مشاوره و مشارکت متخصصانی خارج از خانواده می‌تواند به استانداردسازی نظام راهبری کاروکسب خانوادگی و بهبود عملکرد شرکت کمک کند. تعادل بین نظارت بر راهبری شرکتی و سازکارهای همکاری^۶ می‌تواند بر رفتار همکاران فراتر از وظایف تأثیر بگذارد. بین شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی و نظام راهبری در یک شرکت خانوادگی رابطه دوسویه وجود دارد.

شرکت‌های خانوادگی باید نسل‌های بعدی از اعضای خانواده را مسئولیت‌پذیر پرورش دهند تا ارتباطات عاطفی و شناختی آن‌ها با کاروکسب حفظ شود.

نتایج در سازکار نظام راهبری شرکتی

جانشین‌پروری

نظام راهبری شرکتی در یک شرکت خانوادگی نقشی مهمی در برنامه تعیین جانشین کاروکسب ایفا می‌کند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی تحت تأثیر نظام راهبری و مدل کاروکسب است. شرکت‌هایی که سطح بالاتری از دخالت در مالکیت و مدیریت را دارند با احتمال بیشتری جانشین را از میان خود انتخاب می‌کنند. بنابراین نظام راهبری شرکت‌های خانوادگی می‌تواند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بهبود دهد.

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

قوانین نظام راهبری غیررسمی که در فرایند تصمیم‌گیری شرکت‌های خانوادگی به کار می‌روند، نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند. اعضای خانواده و اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در شرکت‌های خانوادگی در بازارهای نوظهور مشارکت کنند. علاوه بر این، تعامل مالکیت و مشارکت خانواده در مدیریت و هیئت‌مدیره بر ورود اولیه به بازارهای بین‌المللی تأثیر خواهد گذاشت. به‌طورکلی، ساختار نظام راهبری ناهمگون بر رفتار استراتژیک تأثیر دارند.

مسئولیت اجتماعی سازمان

نظام راهبری مؤثر در شرکت‌های خانوادگی عملکرد خوبی بر مسئولیت اجتماعی سازمان دارد. حضور فعال اعضای خانواده در تیم مدیریت و هیئت‌مدیره می‌تواند به رفتار مسئولانه‌ی اجتماعی شرکت‌های خانوادگی کمک کند. انتخاب مسئولیت اجتماعی ارتباط مثبتی با سازکارهای نظام راهبری داخلی و خارجی شرکت از جمله استقلال هیئت‌مدیره، رهبری نظام راهبری بر انتخاب مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند ضعیف باشد.

جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی تحت تأثیر نظام راهبری و مدل کاروکسب است. خانواده‌هایی که سطح بالاتری از دخالت در مالکیت و مدیریت را دارند، با احتمال بیشتری جانشین را از میان خود انتخاب می‌کنند.

ای دوست به هر منزل
همخانه تو را یابم
در کشور جان و دل
جانانه تو را یابم
در دیر و حرم جز تو
دیار نمی باشد
در کعبه تو را بینم
در خانه تو را یابم

حزین لاهیجی

بخشی از اقدامات برخوردار که با تأثیر از اندیشه‌های نوین مدیریتی در پرورش نیروی انسانی، به آن‌ها دست زد.

- فرستادن همکاران برای گذراندن دوره آموزشی و بازدید از شرکت‌های خارجی
- اعطای وام و بورسیه به برخی دانشجویان دانشگاه آریامهر (صنعتی شریف)
- تجهیز دبیرستان‌ها
- حمایت مالی از مرکز مطالعات مدیریت ایران



محمدتقی
برخوردار

محمدتقی برخوردار که به عنوان پدر صنایع خانگی ایران شناخته شده است، از سال ۱۳۴۱ تا ۱۳۵۶ با مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به تأسیس کارخانه‌های متعددی اقدام کرد. مانند: قوه پارس، پارس الکتریک، پارس توشیبا، لامپ توشیبا، فرش پارس، کاشی پارس، سرامیک البرز، کارتن البرز و لوازم خانگی پارس.



خانواده برخوردار

محمد مهدی، محمدحسین و محمدتقی برخوردار نماینده سه نسل از یک بنگاه خانوادگی تأثیرگذار در اقتصاد ایران هستند.

نسل اول و دوم خانواده بر تجارت محصولات کشاورزی متمرکز بود. نسل سوم با هدایت محمدتقی برخوردار به نوع جدیدی از تجارت به نام «تجارت کالاهای بادوام» پرداخت که شامل واردات وسایل مدرن خانگی آن روزها مثل پنکه، یخچال، رادیو و ماشین حساب بود. ایشان در ادامه با مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به تولید این محصولات روی آوردند.

محمدتقی برخوردار نقش موثری در استفاده از آگهی و تبلیغات در روزنامه، مجله، رادیو، تلویزیون و سینما برای معرفی و فروش محصولات مختلف واحدهای صنعتی‌اش داشته است. روندی که پیامد آن به ظهور سبک زندگی مدرن در ایران منجر شد.

بیش از **۲۰۰۰۰۰** همکار در کارخانه‌های متعلق به برخوردار مشغول به کار بودند.

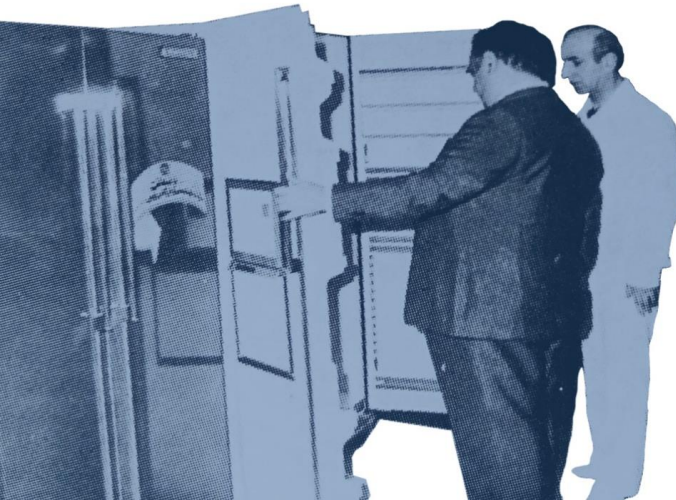
برخوردار به گردهمایی دوره‌ای با مدیران پایبند بود. همه مهندسان، مدیران و مشاوران شرکت ماهانه در یک رستوران گرد هم می‌آمدند و درباره مسائل و مشکلات شرکت گفت‌وگو می‌کردند.

رویکرد برخوردار در اداره واحدهای متعدد صنعتی این گونه بود که با انتخاب مدیران لایق، اداره امور را واگذار می‌کرد. او امور کلی را از طریق حضور در هیئت‌مدیره پیش می‌برد. این رویکرد امکان پیشبرد پروژه‌های توسعه بنگاه‌ها را فراهم می‌کرد.



شرکت پارس الکتریک تنها شرکتی بود که محمدتقی برخوردار مدیرعاملی آن را به طور مستقیم چند سال برعهده داشت. این مجموعه بزرگ‌ترین شرکت او از جهت نیروی انسانی، حجم فروش و سهم بازار بود. پارس الکتریک در سال ۱۳۵۵ وارد بورس شد.

در تیر ماه ۱۳۵۸ تمامی شرکت‌ها و کارخانه‌های برخوردار مشمول بند ملی شدن صنایع و مصادره شدند.



درک کارآفرینی و ارزش آفرینی در
شرکت‌های خانوادگی

کارآفرینی و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های خانوادگی

به فعالیت‌ها و نگرش‌هایی که باعث نوآوری و خلق ارزش جدیدی می‌شود، کارآفرینی می‌گویند. شرکت‌هایی که رفتارهای کارآفرینانه از خود نشان می‌دهند، رشد بیشتری را ثبت می‌کنند.

وجود نگرشی مسئولانه در زمینه کارآفرینی، ثبات اقتصادی در سطح خانواده، تداوم فعالیت شرکت و تعهد به پیشرفت سبب می‌شوند که توجهی ویژه به موضوع کارآفرینی و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های خانوادگی داشته باشیم.

کارآفرینی خانوادگی زیربنای ارتباطات سیستم خانواده و سیستم کاروکسب است. مفهوم خانواده کارآفرین به خانواده به‌عنوان نهاد یا ساختار اجتماعی اشاره دارد. این ساختار اجتماعی می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینانه را برانگیزد یا بازدارد. شرکت خانوادگی با ویژگی‌های کارآفرینانه، سازمانی است که می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینانه، فرایندها و نتایج مشخصی را تسهیل یا محدود کند. نه تنها رفتارهای کارآفرینانه یک فرد در بیشتر موارد در خانواده ریشه دارد، بلکه پایداری شرکت خانوادگی نیز به رفتارهای فردی و جمعی کارآفرینانه وابسته است. رفتارهای کارآفرینانه و موفقیت یا شکست یک شرکت خانوادگی بر خانواده تأثیر می‌گذارد و برعکس. این امر به ماهیت پویای کارآفرینی خانوادگی توجه دارد و با در نظر گرفتن جایگاه‌های مختلف فرد، خانواده و کاروکسب خانوادگی امکان بررسی پیچیدگی‌های ذاتی این پدیده را فراهم می‌کند.

پژوهشی نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی زمینه بستر مساعدی را برای رفتار کارآفرینانه فراهم می‌کنند.

یکی از مصادیق رفتار کارآفرینانه، میزان سرمایه‌گذاری دفاتر خانوادگی در استارت‌آپ‌هاست. (نمودار ۳) مواردی مانند بازگشت سریع سرمایه، ملاحظات بوروکراتیک و همچنین برخی قواعد سخت‌گیرانه درون سازمان که در شرکت‌های غیرخانوادگی وجود دارند، کمتر در شرکت‌های خانوادگی مشاهده می‌شوند.

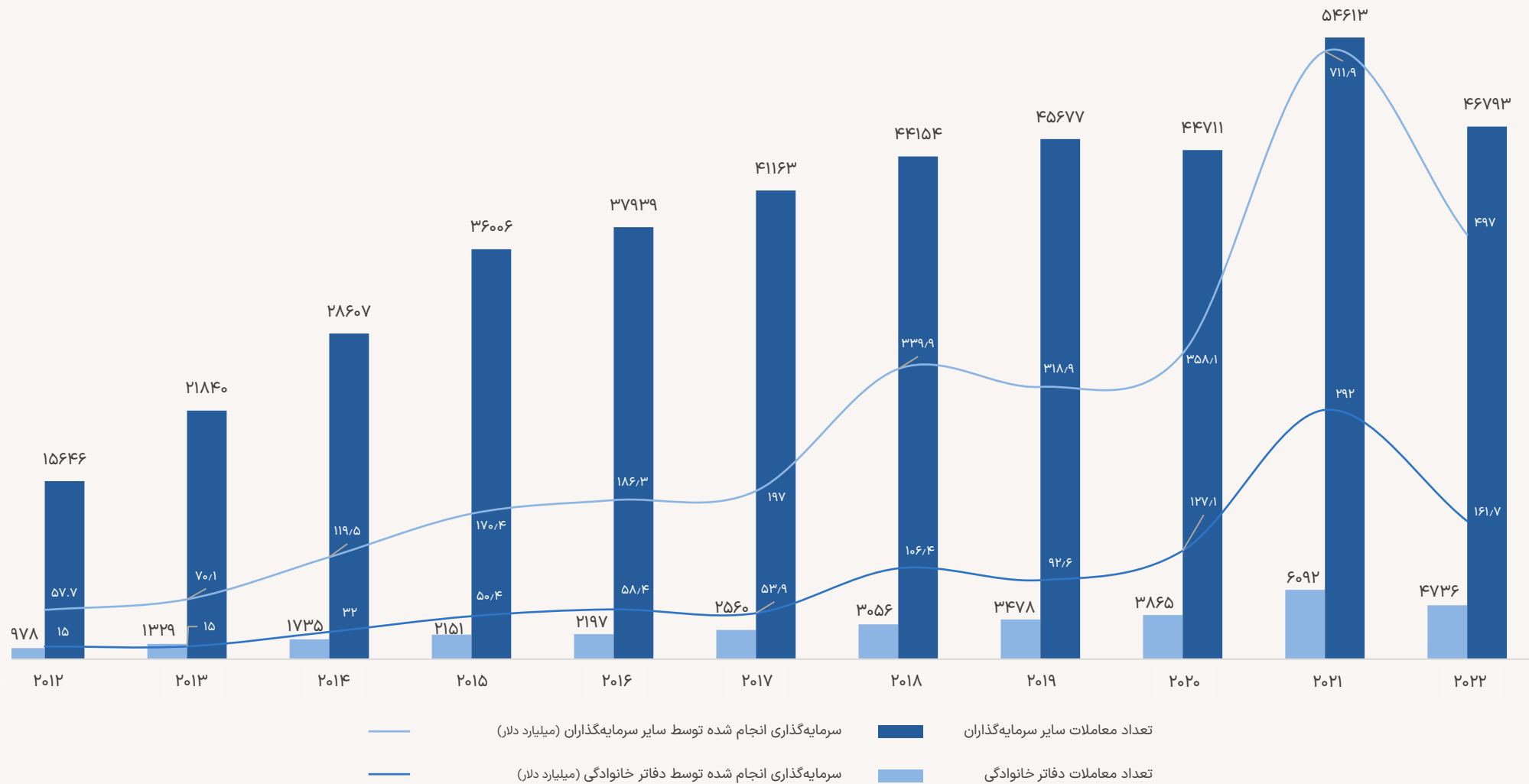
مجموعه‌های خانوادگی به سرمایه‌گذاری بلندمدت تمایل دارند. این شرکت‌ها، سلامت جامعه کارآفرینی را بیشتر می‌کنند و شرکای قابل اعتمادتری به‌شمار می‌روند. توجه به مسئولیت اقتصادی و اجتماعی در این شرکت‌ها در تمرکز بلندمدت و داشتن چشم‌انداز برای تداوم فعالیت نهفته است.

دیدگاه‌های متفاوت و گاه متضادی درباره شرکت‌های خانوادگی و کارآفرینی در این شرکت‌ها وجود دارد. برخی بر مزایای شرکت‌های خانوادگی همانند وحدت مالکیت و کنترل، صرفه‌جویی در استفاده از منابع، دغدغه برای نسل‌های آینده و دانش عمیق در مورد شرکت تاکید کرده‌اند. این موضوع به مزیتی منجر می‌شود که به آسانی قابل نسخه‌برداری نیست. در مقابل دیدگاهی وجود دارد که کنترل خانواده منجر به تصمیم‌های ریسک‌گریز در جهت حفظ ثروت عاطفی اجتماعی می‌شود.

**شرکت‌هایی که رفتارهای
کارآفرینانه از خود نشان
می‌دهند، رشد بیشتری را
ثبت می‌کنند.**

دفاتر خانوادگی؛ از سرمایه‌گذاران کلیدی استارت‌آپ‌ها در دنیا

دفاتر خانوادگی یکی از بازیگران اصلی در بازار جهانی سرمایه‌گذاری در شرکت‌های نوپا هستند. معاملاتی که توسط دفاتر خانوادگی حمایت می‌شوند، ۱۰/۱ درصد از کل سرمایه‌گذاری‌ها در شرکت‌های نوپا در سراسر جهان در سال ۲۰۲۲ را شامل می‌شود. ۳۲ درصد از مبلغ سرمایه‌گذاری‌ها در شرکت‌های نوپا در همان سال توسط دفاتر خانوادگی ارائه شده است؛ یعنی یک سوم از کل مبلغ سرمایه‌گذاری شده در استارت‌آپ‌ها در سراسر جهان در سال ۲۰۲۲ توسط دفاتر خانوادگی بوده است.



نمودار ۲. تعداد معاملات و مبلغ سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها توسط دفاتر خانوادگی و دیگر سرمایه‌گذاران

نگرش کارآفرینانه و فعالیتهای کارآفرینانه

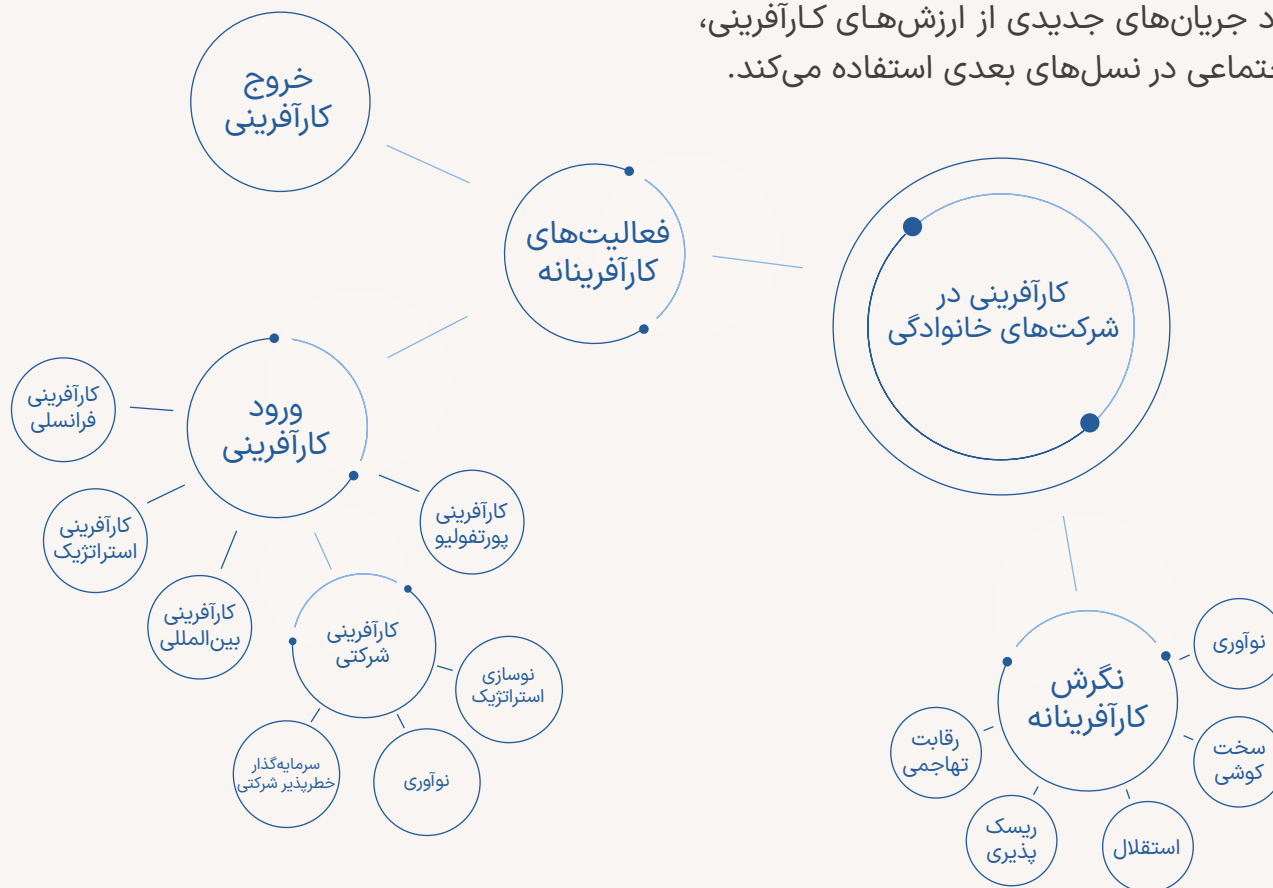
کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی متشکل از نگرش‌ها و فعالیتهای کارآفرینانه در شرکتی است که یک خانواده به‌طور قابل توجهی در آن فعالیت دارند. (شکل ۸) نگرش کارآفرینانه شامل استقلال عمل، رویکرد تهاجمی در رقابت، نوآوری، سخت‌کوشی و ریسک‌پذیری است. فعالیتهای کارآفرینانه به ورود و خروج کارآفرینی در شرکت اشاره می‌کند. خروج کارآفرینی فرایندی است که در آن بنیانگذاران، شرکتی را ترک می‌کنند که خودشان ایجاد کرده‌اند. ورود کارآفرینی انواعی دارد:

کارآفرینی شرکتی: فرایندی است که تحول سازمان را از طریق نوسازی ایده‌های کلیدی و همچنین تولد کاروکسب‌های جدید در سازمان رقم می‌زند. کارآفرینی شرکتی شامل سه بخش می‌شود:

- سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی که به معنای ایجاد سازمان‌هایی در داخل یا خارج از حوزه سازمانی موجود است.
- نوسازی استراتژیک که به معنای نوسازی سازمانی است که شامل تغییرات عمده استراتژیک یا ساختاری می‌شود.
- نوآوری که به معنای مجموعه فعالیتهایی است که منجر به راه‌اندازی محصولات، خدمات یا تکنیک‌های جدید می‌شود.

کارآفرینی استراتژیک: شرکت همزمان در جست‌وجوی اکتشاف حوزه‌های تجاری آتی و بهره‌برداری از حوزه‌های فعلی است تا عملکردش را بهبود دهد.

کارآفرینی بین‌المللی: ترکیبی از رفتارهای نوآورانه، کنش‌گری و ریسک‌پذیری فراتر از مرزهای یک کشور. **کارآفرینی پورتفولیو:** کشف و بهره‌برداری از دو یا چند فرصت تجاری. **کارآفرینی فرانسلی:** فرایندی که از طریق آن یک خانواده از ذهنیت کارآفرینی، منابع و قابلیت‌های خود برای ایجاد جریان‌های جدیدی از ارزش‌های کارآفرینی، مالی و اجتماعی در نسل‌های بعدی استفاده می‌کند.



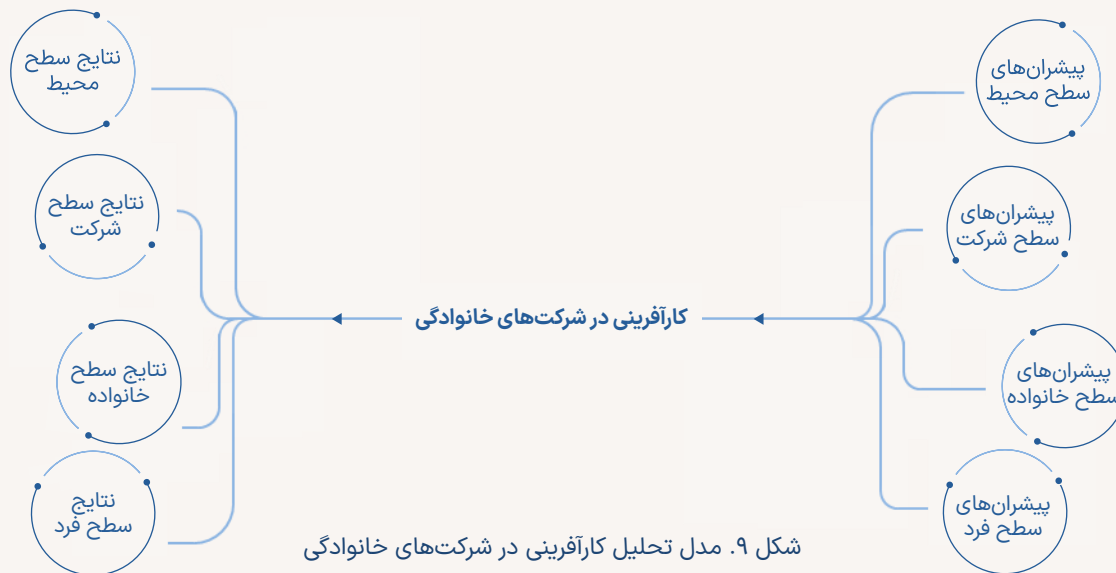
شکل ۸. مدل کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی

شرکت‌های خانوادگی تمایل بیشتری به نوآوری‌های تدریجی به‌جای نوآوری‌های رادیکال دارند.

احساس مسئولیت در قبال اقدامات کارآفرینانه، دیدگاه استراتژیک مدیرعامل، میزان تفکر پارادوکسیکال و استفاده از راه‌حل‌های متناقض ولی درهم‌تنیده، آموزش و تجربه مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برای کارآفرینی برخوردار هستند.

از منظر نتایج در سطح فردی می‌توان گفت که در صورت وجود فرایند جانشینی در شرکت، سرمایه‌گذاری در عرصه جدید ممکن است توانایی رهبر فعلی را برای هدایت مؤثر در فرایند انتخاب و توسعه اعضای خانواده در نسل بعدی افزایش دهد.

البته باید دقت داشت که سرمایه‌گذاری در عرصه جدید می‌تواند تعهد عاطفی اعضای نسل بعدی خانواده را به کاروکسب اصلی کاهش دهد. فعالیت‌های تحقیق و توسعه تأثیر مثبتی بر میزان حقوق مدیرعامل دارد و چنین رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی قوی‌تر از همتایان غیرخانوادگی آن‌ها است.



شکل ۹. مدل تحلیل کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی

تحلیل چهار سطحی کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی

پیشران‌ها و نتایج کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی در چهار سطح قابل بررسی است:

- ۱) سطح فردی
- ۲) سطح خانواده
- ۳) سطح شرکت
- ۴) سطح محیطی

پیشران‌ها، عوامل مؤثر بر کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی هستند. نتایج، خروجی‌ها و دستاورد کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی است. (شکل ۹)

پیشران‌ها و نتایج در سطح فردی

پیشران‌های سطح فردی بیشتر بر ویژگی‌ها و نگرش رهبران شرکت متمرکز است. پژوهشگران چندین ویژگی مهم مدیرعامل از جمله سن، میزان تجربه و ایفای نقش هم‌زمان بنیان‌گذاری و مدیریت عامل را شناسایی کرده‌اند. به نظر می‌رسد یک مدیرعامل که بنیان‌گذار هم هست، تأثیر مثبتی بر کارآفرینی دارد؛ این امر با محاسبه تعداد ثبت اختراعات و بررسی نگرش کارآفرینانه در تجاری‌سازی سنجیده شده است. برخی از پژوهش‌ها تأثیر منفی سن مدیرعامل بر گرایش کارآفرینانه و برخی دیگر تأثیر مثبت این عامل را نشان می‌دهند. میزان تجربه مدیرعامل بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت اما بر ریسک‌پذیری تأثیر منفی دارد. ویژگی فردی و نگرش شخصی مدیرعامل، کارآفرینی را در شرکت‌های خانوادگی تقویت می‌کند.

تمایل برای تغییر در میان اعضای خانواده، دلبستگی عاطفی خانواده و توجه به میراث خانواده برای نسل‌های آینده از مواردی هستند که با نگرش کارآفرینانه در شرکت‌های خانوادگی رابطه مثبت دارد.

این داستان‌ها مواردی مانند تجارب سفرهای کاری، موقعیت‌های حساس تصمیم‌گیری برای شروع یک فعالیت تجاری، ارزش‌ها و باورهای عمیق ریشه‌دار در هویت خانوادگی است.

عواملی مانند گستره گزینه‌های تصمیم‌گیری، توزیع قدرت تصمیم‌گیری بین نسل‌ها و نقش تعارض در خانواده‌ها، موضوع نوآوری در شرکت‌های خانوادگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوآوری در شرکت‌های خانوادگی به تعاملات خانوادگی نیز بستگی دارد.

مراحل بنیادین مدیریت استراتژیک یعنی تدوین، اجرا و ارزیابی، در شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی مشابه هستند اما پویایی خانواده ممکن است بر تصمیم‌ها و فرایندها در همه این مراحل تأثیر بگذارد. اهداف خانواده، فرهنگ خانواده، جانشینی و روابط بین‌نسلی به‌عنوان عوامل خانوادگی شناخته شده‌اند که می‌توانند انتخاب‌ها و فرایندهای استراتژیک را در شرکت‌های خانوادگی شکل دهند.

شرکت‌های خانوادگی تمایل بیشتری به نوآوری‌های تدریجی به جای نوآوری‌های رادیکال دارند. شرکت‌های خانوادگی کمتر از شرکت‌های دیگر در تحقیق و توسعه و بخش‌های فناوری پیشرفته، سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها کمتر بر نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند اما نتایج نوآوری بهتری نسبت به هم‌تایان غیرخانوادگی خود دارند. از منظر سازمانی، شرکت‌های خانوادگی بیشتر از شرکت‌های غیرخانوادگی به انجام فعالیت‌هایی مانند تحول در کاروکسب خود تمایل دارند.

پیشران‌ها و نتایج در سطح خانواده

سطح انگیزه خانواده برای حمایت از سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی در مراحل اولیه کم است. اما در طول زمان، همگام با توسعه خانواده افزایش می‌یابد و دوباره زمانی کاهش می‌یابد که به نسل بعدی منتقل می‌شود. خانواده یک عامل تعیین‌کننده در تداوم کارآفرینی در یک شرکت خانوادگی است. نگرش کارآفرینانه در خانواده به‌عنوان «طرز فکر خانواده برای مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه» بیان می‌شود.

موارد زیر با نگرش کارآفرینانه رابطه مثبت دارد:

- تمایل برای تغییر در میان اعضای خانواده
- دلبستگی عاطفی خانواده
- توجه به میراث خانواده

در مفهوم نگرش کارآفرینانه، میراث کارآفرینانه خانواده اهمیت دارد. این میراث، کارآفرینی در نسل بعدی را برمی‌انگیزد.

انتظارات خانواده به‌طور مثبت بر ریسک‌پذیری تأثیر می‌گذارد؛ همچنین وفاداری اعضای خانواده همراه با تعهد عاطفی و تعامل خانوادگی باعث رفتارهای کارآفرینانه می‌شود. انسجام خانوادگی با مالکیت خانوادگی تعامل می‌کند و بر کارآفرینی تأثیر مثبت دارد. تمرکز زیاد خانواده بر داستان‌های مشترک به‌طور مثبت با نوآوری مرتبط است.

داستان‌های مشترک خانواده به قصه‌ها و تجربه‌هایی اشاره دارد که اعضای خانواده در طول زمان با یکدیگر در میان می‌گذارند.

شرکت‌های خانوادگی باید یک فرایند مداوم برای جست‌وجوی فرصت‌ها داشته باشند. این جست‌وجو چه داخل کاروکسب و چه خارج از آن، کلید پایداری برای رفتارهای نوآورانه است.

مالکیت خانوادگی می‌تواند مانع برخی از انواع کارآفرینی شود. برای مثال رابطه منفی بین مالکیت خانواده و سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه وجود دارد. اما مالکیت خانواده منجر به انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان می‌شود و این انعطاف‌پذیری، سطح نوآوری محصول را بالا می‌برد و به شرکت اجازه می‌دهد در مسیر توسعه از شرکت‌های غیرخانوادگی بهتر عمل کند. پژوهشی نشان می‌دهد که مالکیت خانواده به‌طور منفی با سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه مرتبط است مگر اینکه فرصت رشد و یا ریسک از دست دادن پتانسیل رشد وجود داشته باشد.

نسل‌های در حال مشارکت در شرکت‌های خانوادگی نیازمند توجه و تحلیل هستند. در شرکت‌های خانوادگی رابطه مثبتی بین مشارکت نسلی و گرایش کارآفرینانه وجود دارد. بالاترین میزان نگرش کارآفرینانه در سطح متوسطی از مشارکت بین نسل‌ها در تیم مدیریت ارشد اتفاق می‌افتد. همکاری نسل بعدی خانواده در کاروکسب موجب بهبود نگرش کارآفرینانه می‌شود. برای مثال ورود نسل بعدی با کارآفرینی بین‌المللی به معنای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی ارتباط مثبتی دارد.

شرکت‌های خانوادگی برای پیشبرد فرایند نوآوری محصول به فضای سازمانی غیرساختارمند و انعطاف‌پذیری تمایل دارند درحالی که همتایان غیرخانوادگی آن‌ها تمایل به رویکردهای بسیار رسمی و ساختار یافته دارند. افزایش ادراک از حمایت‌های سازمانی اثر مثبتی بر مشارکت نوآورانه همکاران دارد.

تلاقی سطح خانواده و شرکت؛ فرصت رشد و نوآوری

شرکت‌های خانوادگی و شرکت‌های غیرخانوادگی هم در استراتژی‌های نوآوری محصول و هم در سازمان‌دهی فرایندهای نوآوری متفاوت هستند. شرکت‌های خانوادگی، فناوری‌های ناپیوسته را دیرتر به رسمیت می‌شناسند، اما تصمیم‌ها را سریع‌تر و قوی‌تر اجرا می‌کنند.

مجموعه‌ای از منابع که توسط یک شرکت کنترل می‌شود و حاصل از تلاقی همیشگی یک خانواده و یک کاروکسب است، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در زمینه کارآفرینی در یک شرکت خانوادگی داشته باشند. رابطه بین این منابع و نوآوری پیچیده است و تنها زمانی قابل درک است که بتوان در راستای گسترش قابلیت‌های جدید و غنی‌سازی قابلیت‌های موجود از این منابع بهره برد.

یکی دیگر از پیشران‌ها در تلاقی خانواده و کاروکسب، مفهوم تطبیق هویت کاروکسب خانوادگی است. یافتن سطح مناسبی از تطبیق بین هویت خانواده و کاروکسب برای آغاز فعالیت کارآفرینانه مهم است. یک شرکت خانوادگی به دلیل تاریخچه، ارزش‌ها و افراد خانواده در پشت‌صحنه کاروکسب می‌تواند هویتی منحصربه‌فرد به روح سازمان ببخشد. هویت خانوادگی تعهد و از خودگذشتگی بیشتر را در بین اعضای خانواده پرورش می‌دهد، درحالی‌که هویت تجاری به دنبال مشارکت در موفقیت شرکت است و کسب پاداش را در اولویت قرار می‌دهد.

اگر نسل‌های مختلف در تیم مدیریت ارشد حضور داشته باشند، بین گرایش نوآورانه در تیم مدیریت ارشد و عملکرد محصولات جدید رابطه مثبتی برقرار می‌شود. اما این رابطه زمانی که تعداد زیادی از اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد حضور دارند، منفی خواهد بود.

رویکرد بلندمدت در شرکت‌های خانوادگی تأثیر مثبتی بر نوآوری، سخت‌کوشی و استقلال عمل آن‌ها دارد، اما بر ریسک‌پذیری و رقابت تهاجمی اثر منفی می‌گذارد. استراتژی‌های مالی یک شرکت خانوادگی نیز ممکن است منجر به کارآفرینی شود. در واقع نقدینگی منجر به ترویج نگرش کارآفرینی شده ولی نسبت اختصاص افراد برای تحقیق و توسعه را کاهش می‌دهد. اهرم‌های مالی با شدت تحقیق و توسعه ارتباط منفی دارد، زیرا سطوح بالای بدهی امکان سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های نیازمند ریسک را کاهش می‌دهد. منابعی مانند سرمایه‌های انسانی، سرمایه اجتماعی و اعتبار سازمان با کارآفرینی پورتفولیو رابطه مثبتی دارند. قابلیت‌های پویا نیز رابطه مثبتی با کارآفرینی شرکتی در کاروکسب‌های خانوادگی دارند. به‌عنوان مثال از منظر قابلیت‌های سازمانی، عمق یادگیری سازمانی رابطه مثبتی با سرعت کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی دارد. برای توسعه نوآوری و ریسک‌پذیری در شرکت‌های خانوادگی، نیاز به تمرکززدایی است. شرکت‌های خانوادگی که کمتر رسمی و غیرمتمرکز هستند، نوآوری بیشتری دارند. سطوح پایین‌تری از رسمی‌سازی، وابستگی کم به منابع و مقاومت سازمانی حداقلی باعث می‌شود که خانواده تصمیمات را سریع‌تر اتخاذ و با پشتکار بیشتری اجرا کند.

پیشران‌ها در سطح شرکت

سه گروه مختلف از پیشران‌ها در سطح شرکت برای کارآفرینی در نظر گرفته می‌شود: استراتژی‌های شرکت، منابع شرکت و قابلیت‌های سازمانی. استراتژی، انتخابی است که بهترین شرایط را برای دستیابی به اهداف مورد نظر فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی منعطف، سرمایه‌گذاری در تبلیغات و بازاریابی، استراتژی‌های سازگار با محیط زیست و شبکه‌سازی و توسعه همکاران موجب نوآوری می‌شوند. در حوزه تصمیمات بین‌المللی شدن، مطالعات نشان می‌دهد که شدت صادرات رابطه مثبتی با احتمال سرمایه‌گذاری در نوآوری و شدت واردات رابطه منفی با ریسک‌پذیری استراتژیک دارد. استراتژی متنوع‌سازی با احتمال سرمایه‌گذاری در نوآوری رابطه منفی دارد. البته، شرکت‌های متنوع دارای سطوح بالاتری از گرایش کارآفرینانه هستند. سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را می‌توان هم به‌عنوان شکلی از کارآفرینی و هم به‌عنوان پیشرانی برای اقدامات کارآفرینی مانند ثبت اختراع در نظر گرفت. اگر نسل‌های مختلف در تیم مدیریت ارشد حضور داشته باشند، بین گرایش نوآورانه در تیم مدیریت ارشد و عملکرد محصولات جدید رابطه مثبتی برقرار می‌شود. اما این رابطه زمانی که تعداد زیادی از اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد حضور دارند، منفی خواهد بود.

نتایج در سطح شرکت

اکثر مطالعات درباره نتایج بر شاخص‌های عملکرد مالی متمرکز هستند. برخی شاخص‌ها عبارت است از: بازده دارایی‌ها (ROA)، بازده مالی غیرمعمول (تفاوت بین بازده واقعی و بازده مورد انتظار)، کل بازده سهام‌داران، نسبت Q (تقسیم ارزش بازار شرکت بر ارزش مجموع دارایی‌های آن)، میزان ارزش افزوده اقتصادی، روند چند ساله میزان درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک. نوآوری از دیگر نتایج اشاره شده در سطح شرکت است. مشارکت خانواده رابطه بین سنج‌های مختلف نوآوری و نتایج سطح شرکت را تعدیل می‌کند. مشارکت خانواده موجب بهبود رابطه بین نوآوری و عملکرد بلندمدت سازمان می‌شود. هنگامی که چندین نسل در تیم مدیریت ارشد درگیر باشند، یک رابطه مثبت بین گرایش نوآوری تیم مدیریت ارشد و عملکرد پرتفوی محصولات جدید وجود دارد اما زمانی که تعداد زیادی از اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد مشارکت دارند، این رابطه منفی خواهد بود. رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد شرکت زمانی تقویت می‌شود که خانواده درگیر کاروکسب باشد، مگر آنکه دخالت خانواده بیش از اندازه باشد. شرکت‌های خانوادگی با مالکیت متمرکز، زمانی که ظرفیت نوآوری را با گرایش شبکه‌سازی و مشارکت بالا ترکیب می‌کنند، عملکرد بالاتری خواهند داشت. رابطه مثبتی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد وجود دارد و این رابطه به وسیله ثروت عاطفی اجتماعی تعدیل می‌شود. اثرات گرایش کارآفرینانه هنگام افزایش سطوح ثروت عاطفی اجتماعی کاهش می‌یابد.

بین گرایش بین‌المللی و عملکرد بین‌المللی شرکت رابطه مثبتی وجود دارد. در شرایطی که نسل‌ها با یک استراتژی مشارکتی هماهنگ باشند، نگرش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت اثرات مثبتی خواهد داشت. در رشد، مشارکت خانواده به‌طور مثبتی با نوآوری ارتباط دارد. خطر شکست کاروکسب زمانی که اعضای خانواده در مدیریت شرکت هستند، کاهش می‌یابد. شرکت‌های خانوادگی به تجدید و نوسازی مداوم نیاز دارند. روحیه کارآفرینی به تنهایی برای تداوم فعالیت در گذر از نسل‌های مختلف، کافی نیست. توانایی‌های خانواده و ارتباطات عمیق آن‌ها با شرکت از منابع اصلی قابلیت احیای این مجموعه‌هاست.

پیشران‌ها و نتایج در سطح محیط

ثبات اقتصادی بر پایه سیاست‌گذاری حاکمیت، تسهیلات توسعه صنعتی و فعالیت تجاری توسط نظام بانکی، حمایت دولت‌ها در زمینه ملاحظات مالیاتی، تقویت سازکارهای کلان برای ایجاد اشتغال، فرهنگ جامعه بر اساس باورهای دینی و حساسیت به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی از پیشران‌های سطح محیطی هستند و می‌توانند کارآفرینی را تسهیل کنند. این عوامل در طول زمان و با توسعه کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی، اکوسیستمی می‌سازند که تداوم کار را تضمین می‌کنند و مالکان این شرکت‌ها به توسعه فعالیت‌های خود تشویق می‌شوند.

**شرکت‌های خانوادگی
به تجدید و نوسازی مداوم
نیاز دارند. روحیه کارآفرینی
به تنهایی برای تداوم
فعالیت در گذر از نسل‌های
مختلف، کافی نیست.
در شرایطی که نسل‌ها با
یک استراتژی مشارکتی
هماهنگ باشند، نگرش
کارآفرینانه بر عملکرد شرکت
اثرات مثبتی خواهد داشت.**

خانهٔ جان

هرچه توانی بساز
هرچه توان ساخت
در این یک بناست
جان به تو هر چند دهد
منعم است
تن ز تو هر چند ستاند
گداست

پروین اعتصامی

هفت پیشنهاد برای مالکان و مدیران ارشد شرکت‌های خانوادگی

یک. خانه و تجارت‌خانه را مطالعه کنید و درباره نکات آن تأمل کنید. حالا می‌توانید نگاه دوباره‌ای به شرکت خانوادگی خود داشته باشید؛ نگاهی دوباره از منظر تحلیل ویژگی‌های کاروکسب خودتان، ویژگی‌های خانواده خودتان و ویژگی‌های شرکت خانوادگی خودتان.

دو. اگر از نسل دوم یک شرکت خانوادگی هستید، قدردان بنیان‌گذار و افراد نسل اول مجموعه خود باشید. بنیان‌گذار شرکت شما، سردی و گرمی روزگار را چشیده است. بنیان‌گذار مجموعه شما مستقل از تجربه رهبری شرکت، قطعا در خانواده شما جایگاه ویژه‌ای دارد. اگر نعمت حضور و فرصت یادگیری از او همچنان برقرار است، دانش منحصر به فرد نسل اول شرکت خانوادگی خود و قصه موفقیت و شکست کاروکسب ایشان را تدوین نمایید. مستندسازی و تدوین این دانش اختصاصی، یک گام تأثیرگذار برای آینده شرکت شما یا حتی دیگر شرکت‌های اکوسیستم صنعت شما خواهد بود.

سه. برداشت‌های خود را از مطالعه خانه و تجارت‌خانه بنویسید و یک جلسه خانوادگی تشکیل دهید. می‌توانید قبل از برگزاری این جلسه خانوادگی، مستند مطالعه را در اختیار اعضا قرار دهید و از ایشان بخواهید تا با آمادگی ذهنی در جلسه شرکت کنند. مهم نیست که سطح نفوذ شما در رهبری شرکت خانوادگی خودتان چه میزان است؛ مهم این است که شما به‌عنوان فردی از خانواده، دغدغه ساختاردهی رشد را درک کرده‌اید. به توانایی تسهیلگری گفت‌وگو بین اعضای خانواده خود اعتماد داشته باشید. این دوره می‌تواند سطح تازه‌ای از گفت‌وگوها را در جمع شما ایجاد کند.

چهار. بخش سوم مطالعه خانه و تجارت‌خانه نکات تأمل‌برانگیزی درباره نظام راهبری شرکتی دارد. پیشنهاد می‌کنیم موضوع تحلیل وضعیت حکمرانی سازمانی را در شرکت خانوادگی خود در دستور قرار دهید. نقشه راه استفاده از ظرفیت افراد بااستعداد خانواده را در جلسات داخلی خانوادگی مشخص کنید. اگر این افراد به مشاوره از خارج سازمان یا داخل سازمان نیاز دارند، اقدام لازم را انجام دهید.

پنج. افراد ارشد مورد اعتماد مجموعه یا مدیران ارشد اجرایی غیرخانوادگی در شرکت شما بسیار حساسیت دارند. پیشنهاد می‌کنیم این مطالعه را با ایشان به اشتراک بگذارید و بخواهید چالش‌های شرکت را از دیدگاه خود بیان کنند. این دیدگاه‌ها می‌تواند نکات و ایده‌های تازه‌ای در اختیار شما و سایر مالکان قرار دهد.

شش. حضور زنان در سطوح هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد سازمان‌های ایرانی کم‌رنگ است. درباره نقش‌آفرینی زنان در سطوح ارشد، تحلیل روشنی داشته باشید. زنان حاضر در شبکه ذی‌نفعان می‌توانند از منظر امکان مشارکت و مسیر حرفه‌ای مورد توجه قرار بگیرند.

هفت. تداوم شرکت خانوادگی و ارزش‌آفرینی مستمر نیاز به نقشه راه دارد. می‌توانید با همکاران **ttt consulting group** مکاتبه کنید تا جلسه مشترکی تنظیم شود. خدمات پژوهش، مشاوره و آموزش می‌تواند کمک‌کننده باشد. چرخ را از نو اختراع نکنید. البته که هر شرکت خانوادگی داستان یکتای خود را دارد؛ داستانی به سادگی و پیچیدگی یک خانواده؛ یک کاروکسب. و ما در رویارویی با این یکتایی تخصص داریم؛ در تفکر، تحول و تغییر.

پیوست

پی‌نوشت‌ها

۱. اشاره به نظریه نمایندگی دارد. در رابطه‌ی نمایندگی، فرد مالک یا صاحب (Principal) حق مدیریت و تصمیم‌گیری درباره‌ی دارایی و حقوق خود را به یک نماینده (که او را Agent و گاهی کارگزار می‌نامیم) تفویض می‌کند. تفویض و واگذاری تصمیم‌گیری بخش کلیدی رابطه‌ی نمایندگی است.
۲. حقوق کنترل خانواده به معنای حقوقی است که به اعضای خانواده در یک شرکت خانوادگی اختصاص داده می‌شود تا بتوانند بر تصمیم‌گیری‌های مهم در شرکت تأثیر بگذارند. این حقوق ممکن است شامل حقوق بهره‌وری، حقوق رأی‌گیری و حقوق کنترل مالکیت باشد.
۳. شرکت‌های خانوادگی مدیریتی شرکت‌هایی هستند که توسط اعضای خانواده مدیریت می‌شوند و مالکیت آن‌ها ممکن است به صورت خانوادگی نباشد. به عبارت دیگر، اعضای خانواده مسئول تصمیم‌گیری و مدیریت شرکت هستند، اما مالکیت شرکت ممکن است به صورت تقسیم‌شده بین اعضای خانواده و یا به صورت کاملاً خارج از خانواده باشد.
۴. شرکت‌های خانوادگی مالکیتی، شرکت‌هایی هستند که در مالکیت یک خانواده هستند و توسط اعضای خانواده مدیریت می‌شوند. در این نوع شرکت‌ها، اعضای خانواده مسئول تصمیم‌گیری و مدیریت شرکت هستند و مالکیت شرکت به صورت خانوادگی است. به عبارت دیگر، اعضای خانواده هم مالک و هم مدیر شرکت هستند.
۵. به معنای تمرکز بر توانایی‌ها و مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در این حوزه است. این فرایند شامل توسعه استانداردها، روش‌ها و فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها است. همچنین شامل ارتقا دانش و تخصص در زمینه‌های مختلف سرمایه انسانی می‌شود تا افراد بتوانند نقش‌های استراتژیک و مؤثرتری در سازمان‌ها ایفا کنند.
۶. به معنای مشارکت خانواده در مالکیت و یا در مدیریت است.

اصطلاحات

Family unity	اتحاد خانوادگی
Family constitutions	اساسنامه خانوادگی
Family complexity	پیچیدگی خانوادگی
Socioemotional wealth	ثروت عاطفی اجتماعی
Family offices	دفاتر خانوادگی
Family councils	شوراهای خانوادگی
Strategic entrepreneurship	کارآفرینی استراتژیک
International entrepreneurship	کارآفرینی بین‌المللی
Transgenerational entrepreneurship	کارآفرینی فرانسلی
Portfolio entrepreneurship	کارآفرینی پورتفولیو
Corporate entrepreneurship	کارآفرینی شرکتی
Family committees	کمیته‌های خانوادگی
Entrepreneurial orientation	گرایش کارآفرینانه
Corporate social responsibility	مسئولیت اجتماعی سازمان
Family firms heterogeneity	ناهمگونی شرکت‌های خانوادگی
Corporate governance	نظام راهبری شرکتی
Agency theory	نظریه نمایندگی

خانه و تجارت خانه

خانه و تجارت خانه از مجموعه مطالعات **ttt consulting group** در زمینه شرکت های خانوادگی است. این مجموعه مطالعات به صورت مستمر در حال انجام است.

در صورت تمایل به ارتباط و همکاری، می توانید از طریق صفحه LinkedIn اعضای ما پیام بگذارید.

راهبر مجموعه مطالعات: سید علیرضا کاشی زاد [in](#)

مدیر پروژه خانه و تجارت خانه: محمد بینایی راد [in](#)

تحلیل گر ارشد: حدیث ده میانی [in](#)

همکاران: فاطمه امیری [in](#) | محسن عزیزیان [in](#) | امیر ملاجان [in](#)

مشاوران: سیما لیبی [in](#) | نریمان باوندی [in](#)

تمام منابع بررسی شده برای مطالعه حاضر، آرشیو شده و در دسترس است. در صورت هر پرسش و بازخوردی، می توانید با مدیر پروژه مکاتبه فرمایید.

عکس های این مستند از آرشیو شخصی سید علیرضا کاشی زاد انتخاب شده است. تصویر روی جلد قابی از یک خانه تاریخی در یزد است. خانه ای که در سال ۱۲۴۸ با معماری حاج غلام حسین ملازینل ساخته شده است و به خانه لاری ها مشهور است. تصویر پشت جلد قابی از اسناد تاریخی تجارت خانه راجی یزد متعلق به خانواده حاجی سید ابوالقاسم یزدی است. این اسناد در خانه کلاهدوزها به نمایش درآمده است.

اشتراک گذاری این مستند با مالکان و مدیران شرکت های خانوادگی در جمع آشنایان و دوستان شما، سبب می شود طیف وسیعی از علاقه مندان دانش خود را در زمینه شرکت های خانوادگی افزایش دهند. امید که مفید باشد.

همراهان خانه و تجارت خانه



فدراسیون مدیریت
و مشاوران کسب و کار ایران

فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران

فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران یکی از ۱۴ فراتشکل بخش خصوصی ثبت شده در اتاق ایران می باشد که بیش از ۴۵ هزار نفر از متخصصین، اساتید و مشاوران حوزه مدیریت، اقتصاد، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مالی کشور را در قالب ۲۱ انجمن علمی و صنفی زیرمجموعه خود جای داده و تاکنون منشأ خدمات ارزنده ای برای کمک به توسعه مدیریت علمی در کشور از طریق اتاق ایران و یا به صورت مستقیم بوده است. هدف از تشکیل این فدراسیون هم افزایی بین تشکلهای حوزه ارائه خدمات در زمینه های فنی و مهندسی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره مالی و سرمایه گذاری، سرمایه انسانی، مشاوره مدیریت، حسابداری و حسابرسی، ریسک، سیستمها و روشها، تضمین کیفیت، تعالی سازمانی، حاکمیت شرکتی، بهرهوری، بازرگانی و بازاریابی به منظور توسعه توانمندی های علمی و عملیاتی بخش خصوصی و کمک به بهبود فضای کسب و کار کشور است.

فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران

کمیسیون مسئولیت اجتماعی
و حاکمیت شرکتی اتاق ایران



کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران

کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران به شرکتها امکان می دهد در زمینه های ارتباط سازنده، یادگیری، به اشتراک گذاری و تجربه رویکرد نظام راهبری شرکتی و مسئولیت اجتماعی نقش آفرین باشند. مأموریت این کمیسیون افزایش سطح آگاهی، استعداد آفرینی، ترویج و پشتیبانی از توسعه مفاهیم نظام راهبری شرکتی و مسئولیت اجتماعی بنگاههاست. تشویق صاحبان کاروکسبها در راستای ارائه ایفای نقش مسئولیت اجتماعی خود و تسهیلگری برای توسعه دانش نظام راهبری شرکتی در مدیریت و اقتصاد ایران محورهای اصلی فعالیت های این کمیسیون است.



کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران

پارک علم و فناوری
دانشگاه صنعتی شریف



پارک علم و فناوری

پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف در سال ۱۳۹۵ تأسیس شد. با شکل گیری پارک، فعالیت های مرتبط با کارآفرینی و شکل گیری شرکت های دانش بنیان در دانشگاه صنعتی شریف که به تدریج از سال ۱۳۷۹ توسعه یافته بودند، به صورت یکپارچه زیر نظر پارک قرار گرفت. این مجموعه به عنوان یک پارک دانشگاهی در نظر دارد تا با ایجاد یک تعامل برد-برد میان بدنه علمی دانشگاه و دیگر نهادها به یک الگوی ملی در زمینه توسعه پایدار و ارزش آفرینی در سطح جامعه تبدیل شود. هویت بخشی به ناحیه نوآوری شریف در اطراف پردیس اصلی دانشگاه و کمک به رونق کسب و کارهای فناوران مستقر در این ناحیه یکی از برنامه های مهم پارک محسوب می شود. ناحیه نوآوری شریف با شعار «کانون امید و ارزش آفرینی» در دی ماه ۱۳۹۷ به طور رسمی به جامعه فناوران و نوآوران معرفی شد. این فضای نوآور با وسعت ۲۵۰ هکتار شامل ۶۰۰ کسب و کار فناور و نوآور در صنایع مختلف است که برای «خلق ارزش مشترک» متناسب با مأموریت، توانمندی و شایستگی محوری خود به ایفای نقش می پردازد.

پارک علم و فناوری



ttt
consulting
group

ما در جست‌وجوی اثرگذاری معنادار در مدیریت
و اقتصاد بخش خصوصی کشور ایران هستیم.
تحول سازمانی در شرکت‌های خانوادگی
تخصص ماست.

در طراحی و اجرای پروژه‌های مشاوره مدیریت با
هدف رشد عملکرد سازمانی تجربه داریم.
پرورش قابلیت‌های تفکر مدیران ارشد و تحول
شرکت‌ها برای ما انگیزه بخش است.

thinking

transformation

turnaround

می‌توانید از طریق [صفحه سازمانی ما در شبکه حرفه‌ای LinkedIn](#) با ما در ارتباط باشید.

۷۵ ریال

برگ حاضر به منظور تأمین بیست هزار ریال برای ساختمان پل در دو هزار برگ ده ریالی چاپ شده که بهمت مردمان غیر خواه پل مورد استفاده همگانی بزودی ساختمان شود
شماره ۱۳۰۱ امضاء تحویلدار - راجی

حواله صندوق

مبلغ

از بابت

در وجه

تاریخ

(تجارتخانه راجی یزد)

(حواله صندوق)

از بابت

یا حامل کارسازی دارید

امضاء

سنة ۱۳۲۱

شهر

وزن

نمره بیگ

مورخه

سال

خریدار

رقم چسب

تعداد

نیت از مراد

مدت

حالت

تجارتخانه راجی - یزد

حاصل توره ۳/۱۳

۱۳/۱/۱۵

برادر اراد

محمد علی

۱۰۰

۱۳۲۱

در وجه

حاصل

امضاء

(حواله صندوق)

شماره

مبلغ

از بابت

در وجه

تاریخ

حاجی سیند مهدی و سیند جلال یزدی

(تجارتخانه راجی یزد)

(حواله صندوق) شماره

معدود

مبلغ

در وجه

تاریخ

ریال از بابت

یا حامل کارسازی دارید

امضاء

ماه ۱۳۲۱

یزد

حاجی سیند مهدی و سیند جلال یزدی

خانه و تجارتخانه

مطالعه‌ای از

ttt consulting group

شماره ۱۷۰۵۶۸
تاریخ ۱۳۲۱
در وجه
استوریت