

حاکمیت شرکتی در شرکتهای خانوادگی

نظام بنگاهداری در شرکتهای خانوادگی

نویسنده:

شرکت مالی بین‌المللی بانک جهانی

ترجمه:

علی بابایی

با مقدمه‌ای از آقای علی لاجوردی

ناظر علمی:

علیرضا امیدوار



نشر کندمان

عنوان و نام پدیدآور : حاکمیت شرکتی در شرکتهای خانوادگی / نویسنده

شرکت مالی بین‌المللی بانک جهانی؛ ترجمه علی بابائی؛

ناظر علمی علیرضا امیدوار.

تهران: گندمان، ۱۳۹۲.

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

۱۲۰ ص.

978-600-91995-9-4 :

شابک

وضعیت فهرست نویسی : فیا

عنوان اصلی: IFC business governance handbook

یادداشت

شرکت‌های اقتصادی خانوادگی

موضوع

بابائی، علی، ۱۳۵۹ -، مترجم

شناسه افزوده

امیدوار، علیرضا، ۱۳۵۶ -، ناظر علمی

شناسه افزوده

شرکت بین‌المللی سرمایه‌گذاری

شناسه افزوده

HD ۶۲ / ۲۵ / ۴ ح ۲ ۱۳۹۲:

رده‌بندی کنگر

۶۵۸ / ۰۴۵:

رده‌بندی دیویی

۳۱۰۶۶۲:

شماره کتابشناسی ملی

نام کتاب : حاکمیت شرکتی در شرکتهای خانوادگی
نویسنده : شرکت مالی بین‌المللی بانک جهانی
مترجم : علی بابائی
ناظر علمی : علیرضا امیدوار
ناشر : گندمان
چاپ نخست : پاییز ۱۳۹۲
شمارگان : ۷۵۰ جلد
حروفچینی : گروه انتشارات دایره
لیتوگرافی : فیلم‌گرافیک
چاپ : فراین
صحافی : دانشور

۷۰۰۰ تومان

مرکز پخش: خاتون، تلفن: ۸۸۷۹۲۴۰ و ۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

صندوق پستی ۳۹۶-۱۵۷۴۵

www.dayerehgroup.com

فهرست

۷	پیشگفتار آقای علی لاجوردی
۲۷	چکیده
۲۸	۱- تعریف و ویژگی‌های کسب‌وکارهای خانوادگی
	۲- مراحل رشد در یک کسب‌وکار خانوادگی
۳۵	بخش اول- نقش اعضای خانواده در راهبری کسب‌وکارشان
۳۵	۱- مالکان (سهامداران)
۳۶	۲- مدیر (مدیر ارشد)
۳۷	۳- مدیران ارشد (اعضای هیات مدیره)
۳۷	۴- اعضای خانواده (خانواده و نهادهای سازمان)
۴۱	بخش دوم- نظام حاکمیت و راهبری در شرکت خانوادگی
۴۲	۱- منشور خانوادگی
۵۱	۲- نهادهای راهبری خانوادگی
۶۳	بخش سوم- هیات مدیره در شرکتهای خانوادگی
۶۴	۱- هیات نظارت یا مشورتی
۶۷	۲- هیات مدیره
۷۰	۳- اعضای هیات مدیره مستقل
۷۵	بخش چهارم- مدیریت ارشد در کسب‌وکار خانوادگی
۷۵	۱- مدیران عضو خانواده در برابر مدیران غیرعضو
۷۹	۲- جانشینی مدیرعامل و مدیریت ارشد
۸۳	بخش پنجم- انتقال از کسب‌وکار خانوادگی به سهامی عام
۸۳	۱- سهامی عام شدن، آری یا خیر؟

۸۹

نتیجه گیری

۹۱

دستورالعمل حاکمیت شرکتی در شرکتهای خانوادگی پاکستان

۹۳

مقدمه

۹۹

راه کارهای مؤثر حاکمیت شرکتی

۱۰۱

۱- هیات مدیره

۱۰۵

۲- حاکمیت خانوادگی

۱۰۷

۳- کارکنان و سایر ذینفعان

۱۰۹

۴- اخلاق، افشاء و شفافیت

۱۱۱

پیوست شماره یک

۱۱۳

پیوست شماره دو

۱۱۵

پیوست شماره سه

۱۱۷

پیوست شماره چهار

مقدمه آقای علی لاجوردی^۱

راهنمای حل اختلاف در کسب و کارهای خانوادگی

مقدمه

پیش از آن که در مورد روابط در کسب و کارهای خانوادگی صحبت کنیم، ابتدا باید با یک مفهوم پایه در مورد طبیعت بشر و روابط انسانی آشنا شویم. باید بدانیم که در هر رابطه‌ای که در آن دو فرد با بیشتر یا یکدیگر تعامل مستمر و نزدیکی دارند، لاجرم اختلاف نظرها و تفاوت‌هایی در دیدگاه‌ها و نظرات وجود خواهد داشت، چه این رابطه میان زن و شوهرها باشد، یا برادران و خواهران، دوستان نزدیک، شرکای تجاری، همکاران، سران دولت‌ها، مربیان ورزشی و غیره. این اختلاف نظرها ریشه در عوامل بسیار دارند، از جمله تفاوت در ارزش‌ها، شخصیت و ماهیت متمایز از یکدیگر، شیوه تربیت و پیشینه فرهنگی متفاوت، انتظارات دور از یکدیگر و اولویت‌های مختلف در زندگی. وجود اختلاف در آرا و نظرات در روابط نزدیک امری کاملاً طبیعی است، زیرا هیچ فردی مانند دیگری نیست. برای مثال، می‌توان به فرزندان یک والدین اشاره کرد که در یک محیط مشابه بزرگ شده و کمابیش تحت تربیت یکسانی قرار می‌گیرند، اما به لحاظ شخصیت و رفتار متمایز از یکدیگر هستند.

اختلاف در روابط در هر کشور و فرهنگی وجود دارد. بنابراین، اختلاف نظر را باید به عنوان بخشی از یک رابطه پذیرفت. اگر از این موضوع تعجب کنیم و بپرسیم که چرا شرکا اختلاف نظر دارند و انتظار داشته باشیم که هیچ تعارضی در رابطه میان آنها وجود نداشته باشد، این غیرواقع‌بینانه بوده و حاکی از عدم درک صحیح ما از طبیعت بشر و رفتار انسان‌هاست. سالم نگاه داشتن روابط در گرو این است که به این اختلافات چگونه رسیدگی کنیم، بدون این که به کینه و دشمنی تبدیل شوند.

۱- علی لاجوردی متولد سال ۱۳۲۶ از نسل سوم خانواده لاجوردی (مؤسس گروه صنعتی بهشهر) می‌باشد. وی هم‌اکنون مؤسس و عضو هیات مدیره شرکت پارس لیان می‌باشد که در حوزه مشتقات محصولات پتروشیمی در کشور فعال است. وی فارغ‌التحصیل مدیریت اجرایی از دانشگاه کرنل آمریکا می‌باشد.

در اینجا شاهد آن هستیم که طبیعت و رفتار متفاوت انسانها در تعامل با یکدیگر قرار می‌گیرد. در واقع، هر چه انسانها اوقات بیشتری را در کنار یکدیگر صرف کنند، اختلافات میان آنها نیز بیشتر عیان خواهد شد. اگر به این تعارضات رسیدگی نشود شرکا آسیب خواهند دید و زمینه رشد و پرورش آنها از بین خواهد رفت.

وقتی چنین اختلافاتی پیش می‌آید، افراد اغلب احساس سرخوردگی، عصبانیت و قربانی بودن می‌کنند. بنابراین، آنها از ارتباط با یکدیگر دست کشیده و حاضر نیستند یکدیگر را ببینند. برای این که حمایت و همدردی دیگران را جلب کنند از همدیگر بدگویی می‌کنند. دست از همکاری می‌کشند و حتی ممکن است سعی در انتقام جویی داشته باشند. این اقدامات منفی موجب می‌شود رابطه آنها رو به وخامت گذاشته و در نهایت از بین برود.

پیشگیری همواره بهترین روش برای اجتناب از کینه و دشمنی است، اما مستلزم آن است که دو طرف بدانند چگونه باید اختلافات خود را حل و فصل کنند. در نتیجه، در هر رابطه‌ای نخست باید پرسید چگونه می‌توان از این اختلاف‌نظرها که در نهایت موجب تعارض و دشمنی می‌شوند پیشگیری کرد و دوم آن که چطور می‌توان آن اختلافات را که می‌تواند به تعارض تبدیل گردد مدیریت کرد. پاسخ این سؤال این است که باید یک فرآیند حل اختلاف تدوین کنیم. هر چند می‌توان از یک فرآیند حل اختلاف برای منازعات مشابه در هر رابطه‌ای استفاده کرد، ولی این فرآیندها باید با شرایط خاص هر رابطه تطبیق داده شوند.

ماهیت روابط در کسب‌وکار

مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی در محیط اقتصادی جهانی و به‌هم‌وابسته امروز که مدام در حال تغییر است، بیش از پیش پیچیده و رقابتی شده است، زیرا سه عامل مرتبط در آن دخیل هستند: روابط خانوادگی، مالکیت و مدیریت. بنابراین، زمانی که اختلاف نظر و در نتیجه، تعارض به وجود می‌آید برنامه‌ریزی برای مشارکت کسب‌وکارهای خانوادگی و رشد مهارت‌های حل اختلاف حکم لازم پیدا می‌کند.

شرایط مختلف

کسب و کارهایی که شرایط مختلفی دارند به رویکردهای مختلفی نیاز دارند. برخی از این شرایط عبارتند از:

- کسب و کارهایی که در آن دو یا سه نسل متفاوت در کنار یکدیگر کار می کنند. مشکلات میان نسل اول (بنیانگذاران) و نسل دوم، به خصوص در فضای اقتصادی به سرعت در حال تغییر امروز، متفاوت از نسل سوم می باشند.
- اعضای فعال و غیر فعال خانواده
- کسب و کارهایی که مرحله متفاوتی از توسعه خود را سپری می کنند. شرکت هایی که در مراحل اولیه فعالیت قرار دارند و در آن یک یا دو محصول یا خدمت بیشتر عرضه نمی شود، بعد از آن که به شرکت هایی چندمیلیارد تومانی با صدها و هزاران کارمند تبدیل می شوند و چندین محصول یا خط تولید و/یا شرکت تابعه دارند نیازهای متفاوتی پیدا می کنند.
- خانواده هایی که مدیریت یک تجارت یا فعالیت صنعتی را بر عهده دارند در برابر نسل جدید فن آوری قرار می گیرند و زمانی که نسل جدید می خواهد در فضای مجازی با شرکای هم فکر خود به تجارت مشغول شود آنها در برابر چالشی متفاوت قرار می گیرند.

با این وجود، به طور کلی روابط خانوادگی در تقریباً تمامی مراحل توسعه کسب و کار مسیر مشابهی را طی می کند. موضوع اختلاف تغییر می کند، اما خود اختلافات و منازعات بر سر استراتژی ها و سیاست ها بر سر جای خود هستند. بابتی گوردون، مشاور کسب و کار خانوادگی، می گوید «مهم ترین دلیلی که باعث می شود کسب و کارهای خانوادگی نتوانند به نسل بعدی دوام بیاورند اختلافات و منازعات است». او منازعه را «ناتوانی در فهم مسائل طرف مقابل و عدم تمایل به کوتاه آمدن از مواضع خود» تعریف می کند.

روابط مختلفی در کسب و کارهای خانوادگی وجود دارد که شامل موارد زیر می شوند، اما محدود به اینها نمی شوند: پدر و پسر(ان)، پدر، پسر(ان) و دختر(ان)، دو یا چند برادر؛ پدر، پسر(ان)، عموها و پسرعموها؛ پدر، فرزندان و خویشاوندان سببی؛ زن و شوهر؛ زن، شوهر و فرزندان؛ پدر، فرزندان و اعضای غیر خانوادگی.

اختلافات خانوادگی

همان طور که روابط خانوادگی مختلف و متنوع هستند، حیطه موضوعاتی که می‌تواند میان اعضای خانواده اختلاف ایجاد کند نیز گسترده است. بیشترین تنش‌ها عموماً از نقش اعضای خانواده در تصمیم‌گیری مربوط به مدیریت و مالکیت کسب‌وکار ناشی می‌شود. در زیر به برخی از مواردی که به بروز اختلاف در کسب‌وکارهای خانوادگی منجر می‌شود اشاره شده است که بسیاری از آنها ریشه در رقابت، حسادت و منفعت‌طلبی و احساس قربانی شدن دارند:

- مهارت‌ها و تخصص‌های فردی متفاوت در میان اعضای خانواده، به نحوی که برخی از آنها مدعی هستند مشارکت آنان در کسب‌وکار بیشتر است (تعارض در مشارکت)
- تفاوت در ساعات کاری اعضای خانواده - برخی از آنها ادعا می‌کنند بیشتر و سخت‌تر کار می‌کنند (تعارض در تعهد کاری)
- درآمد یکسان برای اعضای خانواده - برخی از آنها ادعا می‌کنند که باید حقوق بیشتری دریافت کنند (تعارض در سطح حقوق)
- سهم یکسان برای اعضای خانواده - برخی از آنها ادعا می‌کنند باید نسبت به کسانی که در کسب‌وکار فعالیتی ندارند سهم بیشتری داشته باشند (تعارض در مالکیت)
- بعضی از اعضای خانواده در فرآیند تصمیم‌گیری در سطوح بالا نقش ندارند (تعارض در مشارکت)
- بعضی از اعضای خانواده به اندازه سایرین اختیار عمل ندارند (تعارض در تفویض اختیار)
- بعضی از اعضای خانواده (سهام‌داران فعال و غیرفعال) علاقه‌ای ندارند در کسب‌وکار مشارکت داشته باشند، اما سهم یکسانی مانند سایر اعضای خانواده و/یا اعضای هیأت مدیره طلب می‌کنند (تعارض در مالکیت)
- تفاوت در سمت‌های شغلی
- اختلاف نظر در چشم‌انداز، استراتژی و سیاست کلی شرکت
- اختلاف نظر در دعوت از اقوام و خویشاوندان در پیوستن به کسب‌وکار

- زمانی که یکی از برادران یا خواهران از یک عضو بنیانگذار وارد کسب‌وکار می‌شود، در حالی که عضو بنیانگذار دیگری چند نفر از برادران و خواهران خود را وارد کسب‌وکار می‌کند (تعارض در میان فرزندان آنها)
 - این که چه کسی از میان اعضای بنیانگذار یا نسل بعدی باید مدیرعامل باشد (تعارض در جانشینی)
 - دعوت از اعضای فعال و غیرفعال خانواده و اعضای غیرخانوادگی برای عضویت در هیأت مدیره و به عهده گرفتن سمت‌های ارشد مدیریتی
 - جانبداری پدر نسبت به بعضی از فرزندان
 - نبود جانشینی برای عضو بنیانگذار (تعارض در جانشینی)
- بنابراین، خانواده‌ها برای حل این اختلاف‌نظرها و تعارضات چه رویکردی را باید در پیش گیرند؟

توصیه‌ها

ارتباطات

- (۱) مهم‌تر از همه باید دانست که مسئولیت آگاهی از مشارکات احتمالی و یافتن راه‌حل احتمالی بر عهده نسل اول، یعنی بنیانگذاران کسب‌وکار است و آنها هستند که باید برای مشارکت اعضای خانواده برنامه‌ریزی کنند، زیرا نسل بعدی، یعنی کودکان آنها، برای راهنمایی چشم به آنها دارند.
- به علاوه این وظیفه بر دوش نسل دوم است که آگاهی داشته و برای ورود فرزندان خود به کسب‌وکار به شکلی که در ادامه شرح خواهیم داد، برنامه‌ریزی کرده و آماده‌سازی نمایند.
- (۲) مانند هر رابطه دیگری، برقراری ارتباط، نخستین قدم در مواجهه با اختلافات می‌باشد. در هر رابطه‌ای برقراری ارتباط مهم‌ترین چیز است. هیچ قدم مؤثری برای حل مشکلات نمی‌توان برداشت، مگر آن که اعضای خانواده در یک محیط آرام و به دور از گرفتاری‌های روزانه و با حسن نیت گرد هم جمع شده و به جای آن که بر اختلافات میان خود سرپوش بگذارند، در مورد آنها صحبت

کنند. برقراری ارتباط نخستین گام و امری کاملاً ضروری است. اعضای خانواده نباید نگرانی‌های خود را مخفی کنند و یا با توجه به فرهنگ خود احساس خجالت کنند و ابراز عقاید و انتظارات خود را بی‌ادبی تلقی کنند.

لازم است تمام افرادی که اختلاف عقیده دارند (از نسل جدید و قدیم) در این جلسات حل اختلاف حضور داشته باشند.

۳) همه طرف‌ها باید بدانند که با اتخاذ مواضع غیرقابل سازش و پافشاری بر موضع خود نمی‌توان فرآیند حل اختلاف را به پیش برد. هر یک از طرف‌ها باید بدانند که انتظارات طرف دیگر متفاوت است و برای پیشبرد جلسه لازم است با مواضع طرف‌های دیگر آشنا شوند. در فرهنگ ایرانی رأی‌گیری به عنوان راه‌حلی برای اختلافات چندان پسندیده نیست، زیرا باعث نارضایتی گروه اقلیت می‌شود. آنها ترجیح می‌دهند آنقدر در مورد موضوع صحبت کنند تا به موضعی قابل قبول (اگر نه برنده) برای همه دست یابند. البته، بهترین روش در اتخاذ تصمیمات مهم کسب اجماع است.

۴) پس در هر جلسه‌ای لازم است افراد علت و دلیل مواضع خود را شرح دهند. هر کسی می‌تواند هر موضعی اتخاذ کند، اما تا زمانی که دلایل آن را به طرف‌های دیگر توضیح ندهد آنها قادر به درک و اهمیت مواضع وی نخواهند بود و نتایج سازنده حاصل نخواهد شد.

۵) در صورتی که بحث به بن‌بست برسد، اکیداً توصیه می‌شود که از یک شخص ثالث و بی‌طرف دعوت شود تا به عنوان داور میانجی عمل کرده و نظر بی‌طرفانه خود را به آنها اعلام دارد. چنین فردی باید مورد توافق و احترام همه طرف‌ها باشد. گاهی اوقات بزرگ خانواده (پدر یا پدربزرگ یا عموی بزرگ خانواده) می‌تواند نقش میانجی را بازی کند و گاهی هم می‌توان از یک تاجر باتجربه یا یک مشاور حرفه‌ای کمک گرفت. در هر صورت، غرور، خجالت، قدرت یا ترس از افشای اطلاعات نباید باعث شود خانواده‌ها از این که برای حل اختلاف نظر خود از افرادی خارج از خانواده کمک گیرند منصرف شوند.

راه حل های کلی برای تعارضات

عامل موفقیت در حل اختلافات در کسب و کارهای خانوادگی این است که این آگاهی را ایجاب کنیم که وجود تعارض و اختلاف غیرقابل اجتناب است. اختلاف در تمام کسب و کارها وجود دارد، اما در کسب و کارهای خانوادگی به دلیل تعامل بیشتر میان اعضای خانواده، در موضوع مالکیت و مدیریت، این اختلافات بیشتر دیده می شود. افراد متفاوت هستند و در نتیجه نقطه نظرات متفاوتی دارند. این یک واقعیت است. با این آگاهی، لازم است به محض رشد کسب و کار به این موضوع توجه داشته باشیم که لازم است نقش های روابط خانوادگی، مالکیت و مدیریت که همپوشانی دارند از هم تفکیک شوند. این وظیفه ای دشوار و چندسطحی است که نیازمند متعهد سهام داران (بنیانگذاران کسب و کار) نسبت به تحقق این هدف است. باید دانست آن دسته از اعضای خانواده که مدتهاست یک پای منازعات حل نشده خانوادگی هستند عملکرد مناسبی نخواهند داشت، زیرا همیشه احساس می کنند که قربانی شده اند.

الف) زمانی که میان اعضای بنیانگذار اختلاف وجود دارد، باید به این اختلافات در حضور خود آنها و آن دسته از اعضای خانواده که در کسب و کار حضور دارند و یا به آن خواهند پیوست رسیدگی گردد. البته، شبهه گفت و گو میان افراد بسیار مهم است. اختلاف نظرات باید با حسن نیت مطرح شوند، نه از روی عصبانیت یا غرض ورزی. پنهان نگاه داشتن این اختلافات برای حفظ وجهه، رویکرد خوبی برای حل آنها نیست.

ب) ادوین ای. هورر، یک روان شناس حوزه مدیریت و مشاور خانواده های ثروتمند دارای کسب و کار در مقاله ای با عنوان چطور به نزاع بر سر پول و قدرت پایان دهیم اظهار داشته است که «کسب و کارهای خانوادگی چند نسلی بر این اساس به حیات خود ادامه می دهند که سازمان آنها یک دارایی شخصی نیست، بلکه امانتی است که برای نگهداری نزد آنها سپرده شده است و آن را بسیار محترم می شمارند». «آنان (باید) بدانند که مسئولیت مباشرت بر عهده خانواده آنها گذاشته شده است» «خانواده های مباشره محور کسب و کار خود را یک هدیه می دانند، نه هدیه ای که احساس کنند «شایستگی آن را دارند» یا نسبت

به آن «حق» هستند، بلکه آن را میراثی می‌دانند که حفاظت از آن را پذیرفته و بسیار محترم می‌شمارند». او نسبت به «عضایی از خانواده که به مالکیت کسبوکار تنها از دید مالکیتی می‌نگرند و آن را مایملک خود تلقی می‌کنند به گونه‌ای که اجازه دارند آن را مصرف کنند» هشدار می‌دهد.

«من از مشاوره با صدها کسبوکار خانوادگی به این نتیجه رسیده‌ام که مهم‌ترین عامل در حل تعارضات این است که خانواده به پرویکرد قوی، اصیل و پایدار مباشرت تکیه داشته باشد. خانواده‌هایی که با موفقیت از عهده حل و فصل اختلافات بر می‌آیند چشم‌اندازها و دیدگاه‌های زیر را دارا هستند:

- (۱) آنان کسبوکار را یک فرصت می‌دانند که به آنها واگذار شده است و حفظ آن را مأموریت خود می‌دانند.
- (۲) آنان نسبت به موفقیت بلندمدت کسبوکار تعهد عملی و قلبی دارند و با دوری از تملق و چاپلوسی سعی دارند به جای این که از کار بزنند، خدمات و محصولات با کیفیت عرضه دارند و به جای آن که به مشتریان بی‌توجه باشند، خواسته‌ها و نیازهای واقعی آنان را مد نظر قرار دهند.
- (۳) آنان نسبت به خانواده به طور کل و تک‌تک اعضای آن احساس محبت و وفاداری دارند.
- (۴) آنان در تمام طول حیات خود حس قدرشناسی و وفور نعمت را جایگزین استحقاق و کمبود می‌کنند.
- (۵) آنان به این موضوع توجه دارند که قرار نیست به تنهایی کسبوکار را اداره کنند و در صورت لزوم، از خارج از خانواده درخواست کمک می‌کنند.
- (۶) آنان به این موضوع واقف هستند که روابط در کسبوکارهای خانوادگی حرف اول را می‌زند و برای برقراری ارتباط، تهیه روندی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، کسب اجماع، تحلیل و حل مشکلات و تدوین سیاست‌ها و روندهایی که باعث شود اعضای خانواده و خارج از خانواده با یکدیگر همکاری نزدیکی داشته باشند وقت، پول و انرژی خود را صرف

می‌کنند. به طور خلاصه، آنان خوب می‌دانند که روابط «زبان کسب‌وکارهای خانوادگی» است و معیار سنجش موفقیت آنهاست.

ادوین ای. هوور از شش اصل به عنوان «اصول مباشرت» نام می‌برد:

- (۱) مالکیت کسب‌وکار یک حق نیست، بلکه یک مزیت است.
- (۲) کسب‌وکار برای حفظ منافع خود به من وابسته است و این بدان معناست که من نیز خود بخشی از مشکلات هستم.
- (۳) هر روز برای من فرصتی است تا روند امور در کسب‌وکار را بهبود بخشم، این که این فرصت ایجاد می‌شود یا خیر به من بستگی دارد.
- (۴) اجازه نمی‌دهم ترس و نگرانی، از جانب خودم یا سایرین، باعث شود از مواجهه و حل مشکلات خانوادگی و کاری مایوس شوم.
- (۵) حفظ سلامت کسب‌وکار در گره آن است که من نیز سلامت خود را از طریق رشد ذهنی، جسمی و روحی حفظ کنم.
- (۶) به عنوان مالک و کارمند کسب‌وکار، هیچ‌گاه از اختیارات خود در مالکیت کسب‌وکار سوءاستفاده نخواهم کرد و رفاه همگان را فدای منافع شخصی خود یا سایرین نخواهم ساخت.

توصیه‌های ادوین هوور بر رشد مهارت‌ها در برقراری ارتباط، حل مشکل و تغییر مدیریت نظر دارد. «تحقق رویکرد مباشرتی یکی از مسئولیت‌های مالک کسب‌وکار است» و این کار باید «هر روزه با نحوه تفکر، تصمیم‌گیری و رفتار اعضای هیات مدیره یا یکدیگر» انجام گیرد.

پ) اعضای بنیانگذار که اغلب کارآفرینانی موفق و مصمم هستند باید از بحث و گفت‌وگوی شفاف میان خود برای حل اختلافات خانوادگی استفاده کنند. تغییر شیوه رفتار مستبدانه مالکان/مدیران با تجربه (بنیانگذاران) همیشه کار آسانی نیست. اما برای این که مشکلات حل شود، پدران، به عنوان رهبران) کسب‌وکار باید نگرش خود مبنی بر «من می‌دانم در دنیا چه خبر است» را کنار گذاشته و رویکردی را در پیش گیرند که بیشتر بر «مهارت‌های افراد» متکی باشد تا به خانواده و به خصوص پسران خود کمک کنند تا از تنگناها و بن‌بست‌هایی که بر اثر اختلاف نظر پدید می‌آید رهایی یابند.

ت) برای شرکت‌های بزرگ یک راه بسیار مفید (و حتی ضروری) این است که افرادی خارج از خانواده را به عضویت هیات مدیره درآورده و یا حداقل به عنوان مشاور در هیات مدیره به کار گیرند. این افراد باید نسبت به خانواده متعهد بوده و بدون این که درگیر احساسات شوند برای مدیریت کسب‌وکار خانوادگی سودمند واقع شوند. هنری دی. لاندز، بنیانگذار و رئیس مرکز کسب‌وکار خانوادگی دلوور والی می‌گوید: تجربه به من ثابت کرده است که اعضای غیرموظف هیات مدیره، نظیر تاجران مجربی که عضو خانواده نیستند، دوستان خانوادگی و متخصصان حرفه‌ای که در کسب‌وکار استخدام می‌شوند، می‌توانند به اعضای خانواده کمک کنند تا اختلافات خود را گرامی بدارند و در واقع، اگر قرار است با یکدیگر نزاع کنند «تزاعی عادلانه» داشته باشند. «اعضای هیات مدیره غیرخانوادگی چنانچه به دقت انتخاب شده باشند، تنها حضورشان کافی است تا برای آنهایی که در حلقه تصمیم‌گیری قرار دارند شفافیت و دیدگاهی سالم به همراه داشته باشند». «انتصاب اعضای خارج از خانواده در هیات مدیره نشانه قطعی قدرت خانواده است». جان وارد، متخصص در امر کسب‌وکار خانوادگی که مقیم شیکاگو است، معتقد است که «اعضای هیات مدیره غیرخانوادگی امروزه یکی از ارزشمندترین منابع شرکت‌های خصوصی هستند که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند».

ث) جان وارد و کریگ آراناف در رابطه با جبران خدمات و تفکیک مالکیت از مدیریت معتقدند که «به ندرت پیش می‌آید که کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله اول خود (مرحله کارآفرینی) در زمینه جبران خدمات با مشکل مواجه شوند، زیرا والدین کنترل امور را در اختیار دارند و حقوق و مزایا را مشخص می‌کنند. اما در مرحله دوم رشد کسب‌وکار («مرحله برادری و خواهران») ممکن است مشکلاتی پدید آید که دلایل آن قابل پیش‌بینی است: یا والدین به فرزندان خود نیاموخته‌اند که حقوق و مزایا باید بر اساس شرایط بازار تعیین گردد و یا این که فرزندان قبول ندارند که باید میان حقوقی که برای یک شغل دریافت می‌شود و سهمی که به عنوان مالک در اختیار دارند تفاوت وجود داشته باشد... فرزندان وقتی وارد کسب و کار می‌شوند اغلب انتظار دارند حقوق

بالایی دریافت کنند و در مورد پاداش و مزایای جانبی نیز همین انتظار را دارند.»

ج) دین فاولر، یک متخصص خانوادگی و مشاور کسب و کارهای خانوادگی و پگ ماسترسون انکوئست، یک ژورنالیست در حوزه کسب و کار، معتقدند که «چنانچه مسائل آتی در زمینه حاکمیت حل و فصل نشوند، زمینه برای بروز اختلاف در نسل‌های آتی فراهم می‌گردد». بنابراین، «وارثان خود را به جنگ قدرت وارد نکنند»، به این معنی که رهبران خانواده باید پیش از بازنشستگی ساختار حاکمیتی شرکت را مشخص نمایند.

چ) مایک کوهن، مدیرعامل CFG Business Solutions که یک گروه مشاور کسب و کارهای خانوادگی است، می‌گوید «اگر شرکاء نتوانند با هم همکاری نکنند، راه خودکشی را در پیش گرفته‌اند». در بعضی از موارد، تقسیم کسب و کار به چند بخش با مالکیت مجزا بهترین راه حل است.

راه حل‌های خاص برای تعارضات

دیدگاه من در رابطه با راه حل‌های خاص برای تعارضات مربوط به کسب و کارهای خانوادگی موارد زیر را شامل می‌شود:

- پدر خانواده باید بر این موضوع تاکید داشته باشد که فرزندان باید پیش از ورود به کسب و کار تحصیلات عالی را طی کنند. حتی در بعضی موارد بد نیست فرزندان پس از اتمام تحصیلات خود و پیش از بازگشت به ایران مدتی را برای شرکت‌های بزرگ در کشورهای پیشرفته کار کنند.
- فرزندی که به کسب و کار پدر خود وارد می‌شوند باید پیش از آن که در ابتدا سهمی از سوی پدر به آنها داده شود نخست توانمندی، علاقه و تعهد خود را به اثبات رسانند. به این ترتیب، پدر خانواده می‌تواند نقاط قوت و ضعف آنها را بشناسد. این همچنین فرصتی است برای پدر تا شم تجاری، توانمندی و حوزه علاقه فرزندان خود در کسب و کار خانوادگی را بسنجد.
- فرزندان پیش از آن که در سمت‌های مدیریتی قرار گیرند باید نخست تحت آموزش قرار گیرند. انتصاب فرزندان در مناصب مدیریتی بدون کسب آموزش در

- حوزه‌های مختلف ظلمی به کسب‌وکار و خود این افراد است. جذب افراد بر حسب آزمون و خطا و بر مبنای «نفوذ» آنها به صلاح هیچ کس نیست.
- پس از آن که از «تخصص، علاقه و تعهد» فرزندان اطمینان حاصل شد پدر می‌تواند سهمی را در اختیار آنان قرار دهد. البته قوانین مالیاتی مربوط به ارث پدر را مجبور می‌سازد بدون توجه به مشارکت یا عدم مشارکت فرزندان در کسب‌وکار سهام را به نام آنها منتقل کند.
 - برای فرزندی که وارد کسب‌وکار می‌شوند باید سهم یکسانی در نظر گرفته شود و همچنین باید در رابطه با نحوه استفاده از اتومبیل شرکت، بودجه، تعطیلات، اندازه دفتر، عنوان شغلی و میزان حقوق، شرایط یکسانی برای آنان در نظر گرفت، مگر آن که یکی از آنها سابقه بیشتری در شرکت داشته باشد. در رابطه با استفاده از اتومبیل شرکت نمی‌توان ارزش معینی برای آن تعیین کرد، بهتر است به آنها اجازه داد خودشان نوع اتومبیل را انتخاب کنند.
 - هیچگاه نباید پسر خانواده را به ورود به کسب‌وکار مجبور ساخت. باید به فرزندان اجازه داد هر حرفه‌ای را که تمایل دارند انتخاب کنند. پدر خانواده نباید هیچگاه فرزندان خود را به دلیل انتخاب یک حرفه دیگر، هر چه که باشد، مورد سرزنش قرار دهد. آنان باید شغلی را انتخاب کنند که به آن علاقه دارند، نه آنچه پدر برای آنها تعیین می‌کند.
 - فرزندی که به عقیده پدر خانواده از شم تجاری یا قابلیت کاری کافی برخوردار نیستند می‌توانند در کسب‌وکار خانوادگی مشارکت داشته باشند، اما نه در قالب سمت‌های بالا. البته، این ارزیابی باید خیلی عینی باشد. یک معیار مناسب این است که در نظر بگیریم اگر فرزند عضو خانواده نبود آیا شرکت او را به استخدام خود در می‌آورد یا خیر و اگر این کار را می‌کرد در چه سمتی از او استفاده می‌کرد.
- بهتر است، و در واقع ضروری است، که فرزندی را که از شایستگی برخوردار نیستند به کسب‌وکار خانوادگی وارد نکرد. در صورت امکان، پدر خانواده می‌تواند به یک سرمایه‌گذاری دست زده و شرکت کوچکی را برای فرزند ضعیف‌تر تاسیس

کند تا مشخص شود او قادر است رشد کند یا شکست می‌خورد. همچنین، بهتر است این فرزندان سهام بدون حق رای در اختیار داشته باشند.

- فرزندانی که در یک زمان وارد کسب‌وکار می‌شوند باید حقوق یکسانی دریافت کنند و چنانچه کسی از میان فرزندان زودتر وارد کسب‌وکار شده باشد می‌تواند حقوق بیشتری دریافت دارد. ولی با گذشت زمان، تجربه و عملکرد، پدر باید برنامه‌ای برای حقوق و مزایا تدوین کند که با شرایط بازار همخوانی داشته و به گونه‌ای باشد که فرزندی که عملکرد بهتری دارد نفع بیشتری برای او حاصل شود. در هر صورت، این موضوع باید برای فرزندان به طور شفاف مشخص شود که میان حقوق، پاداش و سود سهام تفاوت وجود دارد. حقوق و پاداش تنها در قبال عملکرد اجرایی داده می‌شود و سطح آن نیز باید با نرخ بازار همخوانی داشته باشد. حقوق باید بر مبنای سمت شغلی پرداخت گردد، نه بر این اساس که آنها سهام‌دار هستند.

همینجاست که میان اعضای خانواده اختلاف پدید می‌آید. در شرکتی که یکی از فرزندان، برای مثال، مسئول بخش تولید است و فرزند دیگری مسئولیت بخش فروش، بازاریابی یا خدمات مشتریان را بر عهده دارد و فرزند دیگری هم مسئولیت بخش خدمات و پشتیبانی، نظیر منابع انسانی، امور مالی، تدارکات و غیره را عهده‌دار است، چطور می‌توان عملکرد هر یک را سنجید، معیارهایی برای این سنجش وجود دارد که در ادامه در مورد آن بحث خواهد شد. البته، زمانی که یکی از فرزندان سخت تلاش می‌کند و مواضع مسئولانه اتخاذ می‌کند و دیگری تنها چند ساعت در روز کار می‌کند و مسئولیتی بر دوش نمی‌گیرد، پدر خانواده باید حقوق متفاوتی نیز برای آنان در نظر بگیرد.

- فرزندانی که به کسب‌وکار خانوادگی نمی‌پیوندند نباید حقوقی دریافت کنند و اگر پدر خانواده قصد دارد از آنان حمایت مالی کند باید شخصا این کار را انجام دهد. اگر به این موضوع توجه نشود، می‌تواند به موردی برای نزاع در بین فرزندانی که در کسب‌وکار مشغول فعالیت هستند تبدیل شود.

- همچنین، فرزندانی که در استخدام شرکت نیستند، از آنجا که با برادران و خواهران خود که سمت‌های مدیریتی دارند سهمی برابر از شرکت دارند ممکن

است اصرار داشته باشند که به عضویت هیات مدیره درآیند. از آنان که مدیریت و مالکیت دو مقوله جدا از هم هستند مشکلی در این زمینه وجود ندارد. آنها می‌توانند بسته به نوع فرهنگ و روابط خانوادگی خود به عنوان عضو دارای حق رأی یا بدون حق رأی به عضویت هیات مدیره درآیند. اما برای آنانی که در کسب و کار مشارکت ندارند، تصمیم‌گیری در این خصوص باید بسیار با دقت و به شکل حرفه‌ای انجام گیرد.

- دامی که هم پدر خانواده و هم فرزندان باید مراقب آن باشند این است که فرزندان پس از این که کمی تجربه پیدا کردند با عجله تلاش می‌کنند به عضویت تیم ارشد مدیریتی درآمده و در برنامه‌ریزی استراتژیک و سیاست‌گذاری مشارکت کنند. نمی‌توان گفت در چه مرحله‌ای این افراد باید در این فرآیندهای مهم تصمیم‌گیری دخالت داده شوند. می‌توان دو مرحله برای آن در نظر گرفت: ابتدا به عنوان عضو ناظر و سپس به عنوان یک شرکت‌کننده دارای حق رأی. در مورد زمان می‌توان به توافق دست یافت، اما پدر خانواده باید از قبل معیار چنین مشارکتی را به صورت شفاف شرح دهد.

- پس از آن که فرزندان سمت‌های ارشد مدیریتی را در اختیار گرفتند و توانستند در تصمیمات استراتژیک و سیاست‌گذاری همراه با پدر خود (و سایر شرکا) شرکت کنند، باید جلساتی به صورت منظم و تری‌ماهه‌ها (و گاه روزانه) میان اعضای خانواده که عضو هیات مدیره نیستند برگزار گردد تا یکدیگر را از روند پیشرفت امور در دپارتمان‌های مختلف آگاه نماید و گفت‌وگو و تبادل نظر بیشتری میان اعضای خانواده صورت گیرد. به بیان دیگر، «آنان باید به طور منظم با یکدیگر در ارتباط باشند». این سالم‌ترین راه برای پیشگیری از انباشت اختلافات و ایجاد مشکل بزرگتری است که می‌تواند به دلخوری و در نهایت کینه خانوادگی منتهی گردد. اما در هر صورت باید در مورد چشم‌اندازها، اصول کاری و سیاست‌های اصلی میان همه اعضا اتفاق نظر وجود داشته باشد.

- در جلسات خانوادگی، اعضای خانواده باید بیشتر برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهند، نه این که بدون تجزیه و تحلیل مناسب یا بر پایه فرضیات و واقعیات خیالی دست به تصمیم‌گیری بزنند. این مورد هم در مورد نسل قدیمی‌تر که تحت

شرایط بازار در گذشته و رویکرد «احساسی» خود در بازاری کمتر رقابتی کار کرده‌اند و هم برای نسل جدید دارای تحصیلات عالی که سابقه اجرایی ندارند اما مدعی‌اند در محیط اقتصادی رقابتی و مدرن امروزی بیشتر از همه می‌دانند مصداق دارد.

- اینطور نیست که تمام فرزندان به یک اندازه از شم تجاری، علاقه به کسب‌وکار، تخصص، تهجد و کارآمدی برخوردار باشند. پدر خانواده باید بسیار مراقب باشد تا از هیچ یک از فرزندان جانبداری نکند، حتی اگر یکی از آنها عملکرد موفق‌تری داشته باشد. این می‌تواند باعث نزاع میان فرزندان شود. به همین دلیل است که لازم است معیاری برای حقوق و مزایا در نظر گرفته شود تا کسانی که عملکرد موفق‌تری دارند پاداش بیشتری دریافت کنند. در صورتی که فرزندان از سهام یکسانی برخوردارند و سمت شغلی آنان نیز برابر است، با پرداخت پاداش بیشتر در قبال عملکرد بهتر می‌توان انگیزه خوبی ایجاد کرد تا نزاع احتمالی میان فرزندان کمتر شود.
- در صورتی که یک دپارتمان یا کل شرکت به دلیل اشتباهات یکی از فرزندان با مشکل مواجه شود، اعضای ارشد خانواده باید دخالت کرده و همان واکنشی را نشان دهند که در مورد یک عضو غیرخانوادگی ممکن بود نشان دهند. استثنا قائل شدن اشتباه بزرگی است، زیرا «برای اجتناب از ناراحت شدن یکی از اعضای خانواده کل کسب‌وکار را به خطر می‌اندازند». این بدین معنا نیست که کارمندان نباید اشتباه کنند و این که اشتباهات قابل اغماض نیست، بلکه تصمیمی که گرفته می‌شود به اهمیت اشتباه صورت گرفته و هزینه و آثار آن برای کسب‌وکار بستگی دارد.
- همین رویکرد در ارتباط با تفکیک مدیریت و سهام‌داری از روابط خانوادگی در یک سازمان را می‌توان به کسب‌وکارهای چند بخشی نیز تعمیم داد. در کسب‌وکارهای چندبخشی حقوق و پاداش‌های مدیران باید مبتنی بر عملکرد باشد، به این صورت که حقوق با توجه به سطح مسئولیت و بزرگی کسب‌وکار (حجم گردش موجودی و تعداد کارمندان) و پاداش با توجه به میزان سود تعیین گردد. در صورتی که هر بخش یا زیرمجموعه از کسب‌وکار سود بیشتری به همراه

داشته باشد، فرزندی که ریاست آن بخش را عهده‌دار است باید پاداش بیشتری دریافت کند. برای مثال، خانواده می‌تواند تصمیم بگیرد در صورتی که سود یک بخش تا سطح معینی، مثلاً به اندازه سود سالانه بانکی یا اوراق قرضه دولتی باشد، فرزندی که مسئول آن بخش است پاداشی دریافت نکند، اما اگر سود بیش از این باشد به عنوان درصدی از سود تا سقف معینی طبق یک برنامه سود دریافت کند. نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی از این دست می‌تواند باعث شود بدون این که تعارضی ایجاد شود و یا احساس شود تبعیضی رخ داده است فرزندان برای کسب عملکرد بهتر ترغیب و تشویق شوند.

• «زمانی که اعضای خانواده به یک اندازه قدرت رهبری ندارند، ممکن است یکی از فرزندان به عنوان نوی‌ترین فرد گروه شناخته شود. هرچند تمام افراد به یک اندازه در مالکیت کسب‌وکار سهیم هستند، یک (عضو خانواده) اختیارات بیشتری را بر عهده می‌گیرد. زمانی که این اتفاق می‌افتد، مهم است که تمام اعضای خانواده به آن احترام بگذارند. البته، رهبری جدید باید خود نیز تلاش کند اقتدار لازم را به دست آورد.»

• موضوع دیگری که می‌تواند محل مناقشه باشد به نسل فرزندان مربوط می‌شود، که معمولاً نسل سوم را تشکیل می‌دهد - نسلی که خیلی‌ها عقیده دارند باعث «تحول و دگرگونی» می‌شود. به گفته کارشناسان، حدود ۴۰ درصد از کسب‌وکارهای خانوادگی در ایالات متحده وارد نسل دوم می‌شوند، اما تعداد خیلی کمتری (تقریباً ۱۳ درصد) از آنها دوران گذار به نسل سوم را با موفقیت طی می‌کنند. حال، این سوال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان در درون سازمان میان فرزندانی که از پدران مختلفی هستند مسئولیت‌ها را تقسیم کرد و یا بخش‌های مختلف شرکت را به آنها سپرد، بدون آن که باعث شود اهداف کلی و عمومی خانواده به فراموشی سپرده شود؟

معیارهایی که میان برادرانی که کسب‌وکار را راه‌اندازی کرده‌اند به کار گرفته می‌شده است ممکن است در نسل فرزندان دیگر کارایی نداشته باشد. به عقیده ایوان لانسبرگ، شریک ارشد لانسبرگ، گرسیک و همکاران، «افزایش تعداد سهام‌دارانی که ممکن است در مدیریت مشارکت داشته باشند یا نداشته باشند...

باعث پیچیدگی‌های جدیدی در کسب‌وکار خانوادگی می‌شود ... نمی‌توان به روحیه تیمی که مشخصه نسل (قدیمی‌تر) بود در مدیریت اختلافات در نسل فعلی نیز تکیه کرد... در حالی که در گذشته خیلی از تصمیمات به صورت غیررسمی اتخاذ می‌شدند... برای حل مسائل فعلی لازم است ساختارهای جدیدی بنیان نهاده شود، مانند حضور اعضای غیرخانوادگی در هیات مدیره. به همین صورت، ممکن است انجمنی برای بحث سهام‌داران در رابطه با مسائل مربوط به مالکیت و انجمن دیگری برای حضور اعضای خانواده و بحث در مورد حقوق مشروع خود و حفظ میراث مشترک خود بسیار ضروری باشد. چالشی که در این مرحله با آن مواجه هستیم این است که باید ساختارهای نهادی را برای مدیریت امور بر پا نماییم.» توصیه لانسبرگ بسیار پراهمیت است، زیرا در نسل اول و تا حد زیادی در نسل اول و دوم، مرز میان مالکیت و مدیریت چندان روشن نبوده است.

همچنین ممکن است زمانی که یکی از بنیانگذاران تنها یک فرزند دارد، در حالی که دیگران فرزندان بیشتری دارند که از سال‌ها قبل وارد کسب‌وکار شده‌اند، مشکلاتی رخ دهد. این موضوع به خصوص زمانی که این اختلافات باعث ایجاد شکاف در درآمد و سبک زندگی می‌گردد مشکلاتی جدی را موجب می‌شوند. و همه ما می‌دانیم این شکاف چقدر مهم است، نه تنها برای این افراد، بلکه برای همسران‌شان که در مقام مقایسه بر می‌آیند و این موضوع باعث می‌شود رابطه خانوادگی به یک معضل بدل گردد. در حالی که پدران (بنیانگذاران) مشارکت و نفوذ یکسانی در کسب‌وکار داشته‌اند، اکنون یکی از فرزندان آنها نسبت به فرزندان سایرین وزن بیشتری داشته و یا فرزندان بزرگتر می‌توانند خواست و نظر خود را به فرزندان کوچکتر تحمیل کنند.

البته، برای حل این مسائل روش‌هایی وجود دارد. سنجش استعدادهای نسل سوم و توزیع توان مدیریتی آنان در بخش‌های مختلف می‌تواند راه حلی برای این مسئله باشد. دنبال کردن فرآیند حل اختلاف برپا شده توسط پدران از طریق ساختارهای نهادینه شده راه دیگری است که از طریق آن می‌توان تعیین کرد کدام یک از فرزندان می‌توانند در مدیریت کسب‌وکار مشارکت کنند و کدام یک نمی‌توانند. اما مهم‌تر از همه فرزندان باید یاد بگیرند و به این تشویق شوند که «خود

را به عنوان یک طایفه در نظر بگیرند و نه خانواده‌هایی مجزا». در عمل، نسل سوم، به خصوص در کسب‌وکارهای خانوادگی بزرگ در نهایت باید سیاست‌هایی را اتخاذ کنند که به معیارهای مدیریتی شرکت‌های بورسی شباهت زیادی خواهد داشت.

- یک راه مصلحت‌آمیز برای حل منازعات احتمالی برای خانواده این است که یک آیین‌نامه داخلی تهیه کند که به عنوان راهنما قابل استفاده باشد. این آیین‌نامه جنبه قانونی نداشته و آیین‌نامه شرکت نیز محسوب نمی‌شود و تنها برای این منظور تهیه شده است که به عنوان اصول راهنمای نسل‌های فعلی و بعدی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، نباید این آیین‌نامه‌ها را نوشته روی سنگ دانست که قابل تغییر نیستند. زمان تغییر می‌کند و شرایط نیز دستخوش تغییر می‌شود. بنابراین، هر نسلی از خانواده می‌تواند، در صورت لزوم، ترتیبات و تمهیدات خانوادگی را اصلاح نماید، به این شرط که اصول بنیادین آن، یعنی تفکیک مالکیت از مدیریت و شایسته‌سالاری، از بین نروند.

- یک کتاب ارزنده در این زمینه برادران و خواهران تا فرزندان آنان: کامیابی در نسل سوم و بعد از آن^۱ نوشته کریگ ای. اراناف، رئیس گروه مشاوره کسب‌وکار خانوادگی در ماریتا آمریکا می‌باشد.

- برای حفظ یکپارچگی خانواده، گاهی اوقات راه برون‌رفت از مسائل و مشکلات حل‌ناشدنی این است که مدیریت بخش‌های مختلف کسب‌وکار را از هم جدا ساخت و یا حتی معیارهای سهام‌داری مورد توافق پیشین برای سرمایه‌گذاری‌های جدید در کسب‌وکار را اصلاح کرد. این را می‌توان نوعی «تقسیم کار» برای اطمینان از حفظ استقلال در مدیریت حوزه مسئولیت هر فرد با افزودن بر انگیزه‌های مالی ضمن حفظ انسجام خانواده دانست.

- برنامه جانشین‌پروری برای برادران و خواهران و یا فرزندان آنان که با هم همکاری دارند نیز مسئله مهمی است. در اینجا پدر و برادرانش باید پیش از این که برنامه جانشین‌پروری را اجرایی کنند، توانایی رهبری فرزندان و قدرت آنها در کنار هم آمدن با یکدیگر و حفظ یکپارچگی را بسنجند.

گاهی از من سؤال می‌شود که کدام جنبه کسب‌وکار باید مورد تاکید خانواده باشد. حفظ و استمرار خانواده یا حفظ و استمرار کسب‌وکار؟ اینها دو فرآیند تصمیم‌گیری کاملاً متفاوت از یکدیگر هستند. پاسخ من این است که کاملاً به این بستگی دارد که هدف کلی خانواده چیست و می‌خواهد به چه چیزی دست یابد؟ به عقیده من برای این که خانواده از خود میراثی بر جای گذارد باید روابط خانوادگی را کنار گذاشته و شایسته‌سالاری را مبنا قرار دهد.

با انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ در ایران و ملی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی، خانواده‌ها این فرصت را نیافتند تا برنامه‌ریزی مشارکت خانواده و روندهای حل اختلاف در کسب‌وکارهای خود را نهادینه نمایند. برنامه ملی‌کردن از سوی دولت مشکلاتی در راه توسعه اقتصادی و صنعتی ایران ایجاد کرد.

تعداد کمی از خانواده‌ها از نسل دوم (پدر و پسر) فراتر رفتند. یکی از معدود کسب‌وکارهای خانوادگی که وارد نسل سوم شد گروه صنعتی بهشهر (متعلق به خانواده لاجوردی و لاجوردیان) بود. من و برادرم حمید اعضای نسل سوم این خانواده را تشکیل می‌دهیم.

پنج عضو این خانواده، یعنی اعضای نسل اول و دوم، با توجه به نگرش امروزی و آینده‌نگرانه خود، خیلی از اصول ذکر شده در اینجا را به بحث گذاشته و در نهایت اجرا کردند. حاج سید محمود لاجوردی و برادر کوچک‌ترش، اکبر لاجوردیان همراه با سه پسر حاج سید محمود، یعنی احمد، قاسم و حبیب هستند. این خانواده را تشکیل می‌دادند. پس از آغاز شراکت آنها درست پس از جنگ جهانی دوم گهگاه اختلافات و تعارضاتی وجود داشت، اما آنان توانستند تحت رهبری عضو ارشد و مورد احترام خانواده، حاج سید محمود، از راه آزمون و خطا بر این مشکلات فائق آیند و او در مدیریت تعارضات در میان اعضای خانواده نقشی کلیدی ایفا کرد. البته، در زمان بروز اختلافات، خانواده همراه با یکدیگر به دنبال راه حل اختلافات می‌گشتند. قدرت اصلی آنها در این بود که هر یک از آنها در توسعه کسب‌وکار نقش مکمل یکدیگر را ایفا می‌کردند و حاج سید محمود هم همیشه نه تنها در میان اعضای خانواده خود، بلکه در میان مدیران ارشد شرکت‌های گروه بهشهر همیشه یکپارچگی و کار گروهی را تشویق می‌کرد.

چنانچه ملی کردن کسب و کارهای خانوادگی در سال ۱۳۵۷ اتفاق نیفتاده بود، خیلی از کسب و کارها اکنون روابط خانوادگی در نسل سوم و چهارم را نیز تجربه کرده و سنگ بنای نهادهای تجاری بهتر برای نفع خانواده‌ها، کسب و کارهای آنان و کل کشور را بنا نهاده بودند.

علی لاجوردی

اردیبهشت ۱۳۹۲

تهران

www.ketab.ir

چکیده

کسب و کارهای خانوادگی قدیمی ترین و غالب ترین نوع سازمان های تجاری هستند. در بیشتر کشورها کسب و کارهای خانوادگی بیش از ۷۰ درصد کل تجارت را به خود اختصاص داده و در رشد اقتصاد و اشتغال زایی نقشی کلیدی ایفا می کنند. در اسپانیا بیش از ۷۵ درصد کسب و کارها به صورت خانوادگی است که به طور متوسط ۶۰٪ تولید ناخالص ملی را شامل می شود.^۱ همچنین کسب و کارهای خانوادگی ۶۰٪ مجموع تولید ناخالص ملی را در آمریکای لاتین تشکیل می دهد.

دامنه کسب و کارهای خانوادگی از شرکت های کوچک و متوسط تا شرکت های بزرگ که در چندین صنعت و کشور کار می کنند گسترش یافته است. بعضی از این کسب و کارهای خانوادگی مشهور عبارتند از :

- سالواتور فراگامو، بنتون و گروه فیات در ایتالیا؛^۲
- اورآل، گروه کرفور، ال وی ام اچ و میشلین در فرانسه؛^۳
- سامسونگ، هیوندای و گروه ال جی در کره جنوبی؛^۴
- بی ام و و زیمنس در آلمان؛^۵
- کیکومان و ایتویوکادو در ژاپن؛^۶ و
- خودروسازی فورد و فروشگاه های وال مارت در آمریکا.^۷

1- The Family Business Network, www.fbn-i.org/main.nsf/

2- Salvatore Ferragamo, Benetton, and Fiat; Group in Italy

3- L'Oreal, Carrefour Group, LVMH, and Michelin in France

4- Samsung, Hyundai Motor, and LG Group in South Korea;

5- BMW, and Siemens in Germany;

6- Kikkoman, and Ito-Yokado in Japan;

7- Ford Motors Co in the United States; Wal-Mart Stores

اما حقیقت این است که بیشتر شرکت‌های خانوادگی پس از تأسیس توسط بنیانگذاران اصلی عمر کوتاهی دارند و در حدود ۹۵ درصد کسب‌وکارهای خانوادگی در نسل سوم مالکیت، فعالیت‌شان به پایان می‌رسد. این مسأله گاهی به علت عدم آمادگی نسل‌های بعدی برای پذیرش و مدیریت امور رو به رشد کسب‌وکار می‌باشد. کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند شانس بقای خود را با به کار گرفتن ساختار نظارتی درست و با شروع هر چه سریع‌تر فرآیند آموزشی برای آماده کردن نسل‌های بعدی در حیطه کاری مربوطه افزایش دهند.

در ادامه به بررسی چالش‌های پیش رو در کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخته و ساختار و روش‌های مؤثر بر کاهش چنین چالش‌هایی به منظور تضمین بقای سازمان ارائه می‌گردد. لازم به ذکر است که ویژگی‌های مطرح شده در این متن برگرفته از خصوصیات مشترک کسب‌وکارهای خانوادگی در تمامی کشورهای دنیاست. در نتیجه لازم است هنگام به کارگیری ساختارهای حاکمیتی و راهبری پیشنهادی، نیازها و قوانین ملی و محلی لحاظ شود.

۱- تعریف و ویژگی‌های کسب‌وکارهای خانوادگی

نقاط قوت و ضعف

تعریف: کسب‌وکار خانوادگی به کسب‌وکاری گفته می‌شود که در آن اکثریت آرا در دست خانواده کنترل‌کننده (مؤسس یا بنیانگذارانی که تمایل دارند کسب‌وکار را به نسل‌های بعدی خود منتقل کنند) می‌باشد. اصطلاحات "تجارت خانوادگی"، "شرکت خانوادگی"، "کسب‌وکار خانوادگی" و "تجارت تحت مالکیت خانواده" مواردی است که به جای یکدیگر هم به کار برده می‌شوند و منظور همان کسب‌وکار خانوادگی است.

توانمندی‌ها و نقاط قوت: مطالعات بسیاری نشان می‌دهند که کسب‌وکار خانوادگی در فروش، سود و دیگر شاخص‌های رشد، نسبت به شرکتهای غیرخانوادگی که کسب‌وکار خانوادگی ندارند عملکرد بهتری دارند. مطالعات تامسون فایننشال^۱ در نیوزویک^۲ کسب‌وکار خانوادگی را با رقبای خود بر اساس ۶ شاخص اصلی در اروپا مقایسه می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی در تمام این شاخص‌ها نسبت به رقبایشان، از اف‌تی‌اس‌ای لندن^۳ گرفته تا آی‌جی‌ای‌ایکس مادرید^۴ عملکرد بهتری دارند. تامسون فایننشال شاخصی منحصر به فرد برای کسب‌وکار خانوادگی و غیرخانوادگی در هر کشور معرفی کرده و آن را طی ده سال از دسامبر ۲۰۰۳ دنبال کرده است. در آلمان، شاخص‌های خانوادگی تا ۲۰۰۶ درصد بالا رفت، در حالی که سهام شرکت‌های غیرخانوادگی تنها ۴۷ درصد افزایش یافت. در فرانسه، شاخص‌های خانوادگی ناگهان ۲۰۳ درصد بالا رفت، در حالی که سهام همتایش فقط ۷۶ درصد افزایش پیدا کرد. همچنین کسب‌وکارهای خانوادگی در سوییس، اسپانیا، بریتانیا و ایتالیا نسبت به همتایانشان عملکرد بهتری داشتند.

این عملکرد مثبت و افزایشی نتیجه توانمندی ذاتی است که کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با رقبای خود دارند. بعضی از این توانمندی‌ها و نقاط قوت عبارت است از:

- **تعهد:** خانواده (به عنوان صاحب کسب‌وکار) بیشترین دلبستگی را برای رشد کسب‌وکار، پیشرفت و انتقال آن به نسل‌های بعد نشان می‌دهد. در نتیجه بسیاری از اعضای خانواده هویت‌شان بر اساس شرکت تعریف می‌شود و معمولاً مشتاق‌اند که سخت‌تر کار کنند و بخشی از سود خود را

1- Thomson Financial

2- Newsweek

3- London's FTSE

4- Madrid's IBEX

دوباره در همان کار سرمایه‌گذاری کنند تا شرکت بتواند در دراز مدت رشد کند.

- **تداوم دانش:** خانواده‌ها در کسب‌وکار خود، انتقال دانش، تجربه‌ها و مهارت‌ها به نسل بعدی را در اولویت کاری خود قرار می‌دهند. بسیاری از اعضای خانواده و خویشاوندان از سن بسیار پایین وارد کسب‌وکار خانوادگی می‌شوند. این امر سطح تعهد آنها را بالا برده و ابزارهای مناسبی را برای اداره کسب‌وکار خانوادگی آنها فراهم می‌کند.
- **قابلیت اعتماد و غرور خانوادگی:** چون کسب‌وکارهای خانوادگی نام و شهرت خود را با محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند، مرتبط می‌دانند، بنابراین تلاش می‌کنند تا کیفیت محصولاتشان را بالا برده و ارتباط خوبی با دی‌نفعان خود (مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان، جامعه و غیره) برقرار کنند.

نقاط ضعف:

شاید یکی از ویژگیهای متداول کسب‌وکارهای خانوادگی، که اغلب بدانها اشاره می‌شود، این است که بسیاری از آنها نمی‌توانند حیات پایداری داشته باشند. در حقیقت فعالیت حدود دو سوم تا سه چهارم کسب‌وکارهای خانوادگی متوقف شده یا توسط مؤسس و یا بنیانگذاران در طول مدیریت و مالکیت آنها به فروش می‌رسند. تنها ۵ تا ۱۵ درصد تا نسل سوم ادامه می‌یابند و در دست جانشینان (وراث) مؤسسان قرار می‌گیرند.

میزان بالای شکست و ناپایداری در کسب‌وکار خانوادگی دلایل زیادی دارد. بعضی از این دلایل همان دلایلی است که موجب شکست هر کسب‌وکار دیگری می‌شود، مانند مدیریت ضعیف، پول نقد ناکافی برای رشد و توسعه، کنترل ناکافی هزینه‌ها، شرایط صنعت و شرایط کلان دیگر. اما کسب‌وکارهای

خانوادگی دارای ضعف‌هایی که ناشی از ماهیت آنهاست نیز می‌باشند. بعضی از این نقاط ضعف عبارت است از :

- **پیچیدگی:** کسب‌وکارهای خانوادگی معمولاً از نظر روش اداره نسبت به همکاران خود پیچیده‌ترند و این به دلیل افزایش متغیر جدید یعنی خانواده می‌باشد. افزودن مشکلات و احساسات خانوادگی به کسب‌وکار، پیچیدگی موضوعاتی را که شرکت مجبور است با آنها کنار بیاید افزایش می‌دهد. برخلاف دیگر کسب‌وکارها، اعضای فامیل نقش‌های متفاوتی را در کسب‌وکار دارا هستند، به طوری که گاهی ممکن است انگیزه‌های آنها با هم همسو نباشند. این نکته در بخش ۱ بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد.
- **عدم رسمیت:** چون بیشتر خانواده‌ها خودشان کسب‌وکارشان را اداره می‌کنند (حداقل در نسل اول و دوم)، معمولاً علاقه کمی به ایجاد فرآیندها و روش‌های اجرایی کسب‌وکار کاملاً رسمی و مشخص نشان می‌دهند. همچنان که خانواده و تجارتش رشد می‌کند این وضعیت می‌تواند منجر به تعارض‌های داخلی و ناکارآمدی بسیار شود، به طوری که تداوم کسب‌وکار را تهدید می‌کند.
- **نبود انضباط:** بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی به مفاهیم راهبردی استراتژیک کلیدی توجه کافی نمی‌کنند، مانند: برنامه‌ریزی برای جانشینی مدیرعامل و دیگر جایگاه‌های مدیریتی، استخدام اعضای خانواده در شرکت، و جذب و نگهداری متخصصان در کنار مدیران. توجه نداشتن به چنین موضوعات استراتژیکی به راحتی می‌تواند شرکت‌های خانوادگی را با شکست مواجه کند.

۲- مراحل رشد در یک کسب و کار خانوادگی:

مدل‌های بسیاری برای توصیف و تحلیل مراحل متفاوتی که یک کسب و کار خانوادگی در طول حیات خود طی می‌کند توسعه یافته‌اند. در این متن یک مدل سه مرحله‌ای پایه، که چرخه حیات کسب و کار خانوادگی را خلاصه می‌کند معرفی می‌شود: ۱- مرحله بنیانگذاران؛ ۲- مرحله مشارکت خواهران و برادران؛ ۳- مرحله هم پیمانی فرزندان خواهران و برادران.

اگرچه این مدل تحلیل خوبی از سه مرحله پایه برای ارزیابی کسب و کار خانوادگی ارائه می‌دهد، ولی لزوماً بدین معنا نیست که تمام کسب و کارهای خانوادگی از تمامی این سه مرحله رشد عبور می‌کنند. به‌طور مثال، برخی از شرکت‌ها در ابتدای چرخه حیات خود به دلیل ورشکستگی و یا واگذاری به شرکتی دیگر، فعالیت‌شان پایان می‌پذیرد.

ارزیابی مدیریت و مالکیت در بیشتر کسب و کار خانوادگی دربرگیرنده مراحل زیر می‌باشد:

۱-۲- مرحله ۱: بنیانگذاران (مالک یا مالکان کنترل کننده)

گام اول این مرحله، حیات کسب و کار خانوادگی است. مالکیت و مدیریت کسب و کار به طور کامل در اختیار بنیانگذاران است. بیشتر مؤسسان ممکن است در پی مشاوره گرفتن از تعداد کمی مشاوران خارجی و یا شرکای تجاری باشند، ولی اکثر تصمیم‌های کلیدی را خودشان اتخاذ می‌کنند. از ویژگی‌های این مرحله معمولاً تعهد زیاد بنیانگذار به موفقیت شرکت و ساختارهای راهبری نسبتاً ساده می‌باشد. به طور کلی، در این مرحله مسائل محدودی در زمینه راهبری شرکت در مقایسه با دو مرحله بعد مطرح است، زیرا شرکت هنوز در دست یک یا چندین نفر (بنیانگذار) است. شاید یکی از مهم‌ترین مسائلی که باید در طول حیات بنیانگذاران به آن اشاره شود برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری می‌باشد. برای کسب و کار خانوادگی به منظور بقا تا مرحله بعد

بنیانگذاران باید برای جانشین‌های‌شان برنامه‌ریزی کنند و پرورش رهبر و یا رهبران بعدی شرکت را آغاز نمایند.

۲-۲- مرحله ۲: مشارکت خواهران و برادران

این مرحله‌ای است که مدیریت و مالکیت به فرزندان مؤسسان انتقال یافته است. هرچه تعداد بیشتری از اعضای فامیل در شرکت حضور داشته باشند مسائل مربوط به حاکمیت و راهبری شرکت، نسبت به مسائلی که در مراحل ابتدایی کسبوکار دیده می‌شود پیچیده‌تر می‌گردد. برخی از چالش‌های این مرحله عبارت است از: حفظ هماهنگی بین خویشاوندان، تدوین فرآیندها و روشهای اجرایی کسبوکار، ایجاد مکان و کار ارتباطی مؤثر بین اعضای خانواده، اطمینان از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سمت‌های مدیریتی کلیدی.

۲-۳- مرحله هم‌پیمانی خویشاوندان (اتحادیه خویشاوندان و خاندان)

در این مرحله، حاکمیت کسبوکار پیچیده‌تر می‌شود، زیرا تعداد بیشتری از اعضای خانواده، شامل فرزندان خواهر و یا برادر، پسر و دختر عموها، اعضای خانواده دامادها و عروس‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم در کسبوکار داخل می‌شوند. چون تعداد بسیاری از این اعضا به نسل‌های متفاوت و شاخه‌های متفاوتی از خانواده تعلق دارند، ممکن است نظرات گوناگونی در مورد چگونگی اداره شرکت و اتخاذ استراتژی کلی داشته باشند. افزون بر این، هرگونه تارضی که در میان خواهرها و برادرها وجود داشته باشد، به احتمال زیاد به نسل بعدی منتقل می‌شود. در نتیجه طی این مرحله با بیشترین مسائل و مشکلات مرتبط با نحوه راهبری خانوادگی مواجه می‌شویم. بعضی از متداول‌ترین مسائلی که کسبوکار خانوادگی با آن روبرو است عبارت است: از استخدام اعضای خانواده، حقوق سهامداری خانواده، نقدینگی سهامداران، خط مشی سود سهام، نقشهای

اعضای خانواده در کسب و کار، حل و فصل تعارضهای خانوادگی، چشم انداز و مأموریت خانواده.

جدول زیر خلاصه ای از مسائل کلیدی حاکمیت خانواده را که کسب و کار خانوادگی در طول چرخه توسعه با آن روبه رو است نشان می دهد.

مسائل غالب سهام داران	مرحله مالکیت
• انتقال رهبری • جانشینی • برنامه ریزی مالی	مرحله ۱: بنیان گذاران و موسسان
• حفظ هماهنگی و کار تیمی • نگهداری پایدار دارایی های خانواده • جانشینی	مرحله ۲: مشارکت خواهران و برادران
• تخصیص سرمایه های شرکت: سهام، بدهی، سطح سود • نقدینگی سهام داران • حل و فصل تعارضهای خانوادگی • مشارکت و نقش اعضای خانواده • مأموریت و چشم انداز خانواده • میزان وابستگی خانواده با کسب و کار	مرحله ۳: هم پیمانی فرزندان خواهران و برادران خویشاوندان

هر مرحله مسائل و چالش های متفاوتی را نشان می دهد که مدیریت مناسب آنها می تواند تداوم کسب و کار خانوادگی را تضمین کند. بیشتر کسب و کارهای خانوادگی در طول مرحله طفولیت به علت تلاش فراوان بنیانگذاران در تمام جنبه های کسب و کار موفق می باشند. در دراز مدت، لازم است یک سازوکار و ساختار حاکمیتی و راهبری درستی برپا شود که امکان ایجاد ساز و کار ارتباطی کارا و تعریف شفافی از نقشها و انتظارات هر فرد را در کسب و کار خانوادگی فراهم کند.