



THE FAMILY BUSINESS NETWORK

شبکه کسب و کارهای خانوادگی ایران

گفتگوی سوم:

کسب و کارهای خانوادگی و چالش حکمرانی شرکتی

سخنرانان:

فرناز سردشتی

محمد دهقان

رضا پدیدار

سعید ترکمان

نوید حبیبی

شهریار شریفی

ایثار خدادادی

حسن فروزان فرد

به نام او که جان را فکرت آموخت

سومین رویداد شبکه کسب و کارهای خانوادگی ایران در بستر کلاب هاوس

با خانواده؛
برای خانواده؛
دست در دست
نسل در نسل

موضوع رویداد: حکمرانی شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی

در این جلسه، که همچون جلسات گذشته، بصورت مجازی در کلاب هاوس برگزار شد، جمعی از پژوهشگران حوزه کسب و کار، صاحبان کسب و کارهای خانوادگی و نسل های دوم و سوم این نوع کسب و کارها حضور داشتند.

حسن فروزان فرد

رئیس هیات مدیره صنایع غذایی کامبیز



شبکه کسب و کارهای خانوادگی قصد دارد تا با ایجاد فرصتی برای گفتگو، افراد با سابقه و با دانش به گفتگو بپردازند و از بین این گفتگوها دستاوردهای ارزشمندی حاصل شود.

در دو جلسه پیش به موضوعات اولیه و تعاریف مقدماتی و همچنین موضوع مهم جانشین پروری پرداختیم. در گفتگوی سوم به موضوع با اهمیت حکمرانی شرکت ها و چالش های آن برای کسب و کارهای خانوادگی می پردازیم. نخست تعاریف و مفاهیم اولیه را مرور می کنیم و سپس از تجربیات عملی فعالان با سابقه و گرانقدر بهره مند می شویم.

فرناز سردشتی

مشاور و محقق در حوزه کسب و کارهای خانوادگی



با توجه به موضوع حاکمیت شرکتی بنده تصمیم دارم در این جلسه به تعاریف و الزامات و کارکردهای عمومی حاکمیت شرکتی بپردازم. حاکمیت شرکتی مجموعه ساختارها، قوانین و روشهایی که به وسیله آنها یک شرکت هدایت و کنترل می شود. در اصل حاکمیت شرکتی به جهت حفظ و تامین منافع ذینفعان تعریف شده است.

حاکمیت شرکتی اصولاً با ثبت شرکت اتفاق می افتد. در قالب شخصیت حقوقی به اداره ثبت شرکتها مراجعه میکنیم کد ثبت و شناسه میگیریم همون لحظه بسته به نوع شرکتی که انتخاب کردیم یه سری قوانین به ما مترتب میشود و ما ملزم به اجرای آن قوانین می شویم در کسب و کارهای خانوادگی، علاوه بر این قوانین که با ثبت شرکت از جانب صنعت هستند، نحوه تعامل و ارتباط اعضای خانواده هم در حاکمیت شرکتی مطرح می شود.

چرا ما در کسب و کارهای خانوادگی ایرانی اصولاً کارکرد حاکمیت شرکتی را نادیده می گیریم؟

دلیل عمده به این برمی گردد که بنیانگذاران کسب و کارهای خانوادگی در ایران، هنوز در قید حیات هستند. این افراد ویژگی های شاخصی دارند که از جمله آنها می توان به کارآفرینی اشاره کرد. با توجه به این خصیصه، ویژگی هایی در خودشان

می‌بینند که در دیگران قابل تکثیر نیست. و یا وجه تمایزی با سایر افراد درگیر در کسب و کار دارند که این حق را برای خودشان قائل می‌شوند که تصمیمات را خودشان به تنهایی بگیرند. در این موارد، فرد بنیانگذار گاهی مشورت هم ممکن است بگیرد ولی مشورت بیشتر در جهت تایید ایده اش می‌باشد.

نکته بعدی این است که بنیانگذاران برای باقی افراد خانواده، به دلیل پیشینه صمیمیت و رفاقتی که وجود دارد، جایگاه شراکت را در نظر نمی‌گیرند. همین امر باعث بروز اختلافات جدی در کسب و کارهای خانوادگی می‌شود.

محمد دهقان

مدرس، مشاور و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی



در بحث حاکمیت شرکتی، سه عنصر اصلی وجود دارد :

۱. جهت‌گیری

۲. کنترل

۳. ارتباطات

حاکمیت شرکتی بیشتر در نسل‌های دوم و سوم نمود پیدا می‌کند و در نسل اول با توجه به حضور بنیانگذار، زیاد اهمیتی به آن داده نمی‌شود.

نسل سوم مربوط به پسرعموها و پسردهایی هاست و پیچیدگی کسب و کارها معمولاً در این نسل بیشتر می‌شود. حاکمیت شرکتی هرچه پیچیدگی کسب و کار بیشتر شود، نمود بیشتری پیدا می‌کند.

نقش اعضای خانواده در کسب و کار خانوادگی :

۱. مالکین

۲. مدیران ارشد

۳. هیئت مدیره

نقش هیئت مدیره در بحث حاکمیت شرکتی :

وقتی شرکتی ثبت می‌شود، طبق قانون تجارت تمام موارد بررسی می‌شود و همه موارد مشخص و واضح ثبت شده است. اما در کسب و کارهای خانوادگی، اعضای هیئت مدیره عموماً نقشی در کسب و کار ندارند. اکثراً جلسات هیئت مدیره ای برگزار نمی‌شود و فقط در حد یک صورت جلسه ای امضا می‌شود. و در نهایت تمام تصمیمات توسط یک نفر انجام می‌گیرد.

در حاکمیت شرکتی در بحث هیئت مدیره برای مثال یکی از مواردی که بسیار اهمیت دارد، لزوم یکی نبودن رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل می‌باشد. چراکه باید هرکدام از آنها در راستای اهداف شرکت و مسئولیت‌هایی که داشتند، پاسخگو باشند.

اگر حکمرانی شرکتی برقرار شود، خواهیم دید که در تداوم کسب و کار بسیار با اهمیت خواهد بود.



رضا پدیدار
مدیرعامل شرکت ایسکو ایران

مسیر درست در یک حکمرانی خوب شرکتها لازمه اش این است که ما شناخت کامل و درستی از چالش های حکمرانی را داشته باشیم.

در مجموعه ایسکو به چهار عامل حکمرانی بصورت دقیق توجه کردیم که باعث ماندگاری و توسعه شرکت شده است :

۱. نظارت
۲. ایجاد انگیزش
۳. تفویض اختیار
۴. سهام و سهامداری

مزایای حکمرانی و حاکمیت شرکتی را در سازمان تعریف کردیم و مزیت ها رو مشخص کردیم و برای این حکمرانی در سازمان خود، یک مدل درست کردیم که مبتنی بر فرهنگ سازی سازمانی می باشد :

- ✓ تعریف نقش افراد در شرکت
- ✓ استفاده از مشاوران حقوقی برای ادامه کار
- ✓ استفاده از مشاوران مالی، سیستم های حسابرسی داخلی و خارجی
- ✓ سرمایه گذاری و مشارکت افراد برای سرمایه گذاری
- ✓ سیاست گذاری و نحوه پاسخگویی افراد

انجام این عوامل باعث ایجاد هیئت مدیره ای قوی برای مدیریت شرکت شد.

فرهنگ سازی سازمانی بسیار مهم هست. یکی از کارهایی که انجام گرفت، تخصیص ۲۵ درصد از سود خالص پروژه ها به مدیران پروژه ها بود برای اینکه هم خودشان استفاده کنند و هم به افراد درگیر در پروژه انتفاعی برسد. این کار باعث شد تا افراد بدانند بدون آنکه سرمایه گذاری کرده باشند، در سود شرکت سهیم هستند و راغب به فعالیت های سودآور بشوند.

در آخر اشاره شد؛ مجموعه ای که قوانین ضعیف حاکمیتی را دارا باشد، به شکست خواهد رسید.



سعید ترکمان

رئیس هیات مدیره انجمن ملی پلیمر ایران

یکی از چالش‌هایی که در کسب و کارهای خانوادگی بسیار به وجود می‌آید، هرچه شرکت قدمت می‌گیرد، باتوجه به نهادینه شدن برخی عادات، و وجود حاکمان قدرتمند، کمتر به حاکمیت شرکتی توجه می‌شود.

و بطور خلاصه: کدخدا منشی فرد با شرکا و فرزندان.

یکی دیگر از چالشها، ثروتمند شدن فردی با سهم کمتر می‌باشد. برای مثال فردی که سهم کمتری دارد ولی با همان سهمی که می‌گیرد در جایی دیگر سرمایه‌گذاری می‌کند و باعث سودآوری بیشتری در زندگی خود نسبت به شخصی می‌شود که سهم بیشتری داشته است. این امر در صورت نبود حاکمیت شرکتی، باعث بروز سوء تفاهم در بین افراد می‌شود که نکند او به دلیل کارهای اجرایی و سمتی که دارد، از من حق بیشتری دریافت می‌کند؟



نوید حبیبی

مدیرعامل شرکت دایا ریتون عضو گروه صنعتی حبیبی

واژه حاکمیت به نظارت و ساختار تصمیم‌گیری اشاره می‌کند و با واژه کنترل و اقتدار هم معنی می‌باشد. بحث حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای ایرانی و مخصوصاً در کسب و کارهای خانوادگی مغفول مانده است. از جمله مشکلات آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. هیئت مدیره سوری
۲. تشکیل نشدن جلسات هیئت مدیره
۳. عدم ارتباط هیئت مدیره و سهامداران

هیئت مدیره بر سه اصل استوار است:

۱. اعتماد
۲. شفافیت
۳. مسئولیت‌پذیری

باید بدانیم که مالکیت کسب و کار در واقع حاکمیت کسب و کار نیست.

شهريار شريفی



مدیر کیفیت و ریسک در شرکت Nordea و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی

پیچیدگی و اهمیت مسائل کسب و کارهای خانوادگی باتوجه به تشکیل آن از خانواده و کسب و کار. اساسنامه به تنهایی جواب سوالات ذینفعان را نمی دهد. سوالاتی از قبیل :
چه کسی خانواده است و چه کسی خانواده به حساب نمی آید؟
اگر کسی از افراد خانواده بخواهد سهم خود را بفروشد به کجا باید رجوع کند؟
اگر برای خانواده بحرانی پیش بیاید (فوت افراد، طلاق و...) چه می شود؟

ایثار خدادادی



مدیرعامل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت

چالش : نسل قدیمی اقدام به ایجاد حاکمیت شرکتی در کسب و کار خود میکنند ولی نسل جدید آنها را نادیده می گیرد و سر باز میزند. با توجه به اینکه این احساس را دارند که حاکمیت شرکتی یک قانون است و اگر قانون را دور بزنند، موفق تر هستند.
در حاکمیت شرکتی یک رویکرد سخت داریم و یک رویکرد نرم داریم :
رویکرد سخت : تدوین آیین نامه ها و مکانیزم ها برای پایبندی همگانی.
رویکرد نرم : موثر بر ارزش ها، رفتار، فرهنگ و قابلیت های رفتاری آدم ها که باعث شکل گیری بهتر رویکرد سخت خواهد شد.
ویژگی های خاصی که نسل قدیم دارا بودند :
۱. انعطاف پذیری و گذشت.
۲. چیدن ساختار بر اساس افراد خانواده :
امروز یک چالش شده است و ما با استفاده از ساختار حاکمیت شرکتی به افراد خواهیم گفت که جای شما دیگر در شرکت نیست و شما باید صندلی خود را حتی به فردی خارج از خانواده بدهید.
۳. عدم تمایل به دیده شدن :
امروزه با نسلی روبرو هستیم که باید دیده شود تا کار را انجام دهد
۴. مرد سالاری :
در کسب و کارهای امروز عدالت جنسیتی مورد نیاز است. این امر باید با شایسته سالاری همراه باشد.
۵. فرهنگ کار :
یکی از چالش ها این نسل جدید، کار کمتر در قبال پول بیشتر است. چیزی که در نسل قدیم وجود نداشته و آنها کاهارا با نان های کوچک هم شروع می کردند و در نهایت به سود زیاد می رسیدند.
۶. اسطوره سازی ها :
نسل قدیم دموکراسی هدایت شده را قبول داشت که یک نفر حرف بزند مابقی فقط نظراتشان را ارائه بدهند.
۷. مقید به چارچوب ها بودند :
نسل جدید به این مسائل اهمیت کمتری می دهد و تفاوتی برایش نمی کند که چه کاری انجام میدهد و ممکن است به برند سازمان آسیب برساند.