



THE FAMILY BUSINESS NETWORK

شبکه کسب و کارهای خانوادگی ایران

گفتگوی چهارم:

کسب و کارهای خانوادگی و چالش حکمرانی شرکتی

سخنرانان:

فرناز سردشتی

محمد دهقان

رضا پدیدار

سعید ترکمان

نوید حبیبی

شهریار شریفی

ایثار خدادادی

پیام خلیلی

حسن فروزان فرد

به نام او که جان را فکرت آموخت

چهارمین 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 کامپیز



در گفتگوهای قبلی درباره تعاریف و مفاهیم پایه کسب و کار خانوادگی و همچنین درباره تعاریف و مفاهیم جانشین پروری و چالش های آن صحبت و در گفتگوی سوم، حکمرانی شرکتی و چالش های مرتبط با آن را بررسی کردیم. همچنین علاوه بر تعاریف و مفاهیم پایه حکمرانی شرکتی درباره راه حل ها و رویکردهایی که برای این امر قابل استفاده است و همینطور راجع به شخصیت حقوقی سازمان ها، ویژگی هایی که این شخصیت حقوقی برای پیاده سازی حکمرانی سازمانی دارد و نقش هیئت مدیره بحث کردیم. در این جلسه می خواهیم درباره راهکارهایی که در این زمینه است گفتگو کنیم. مثلاً یک سری قوانین ترتیب بدیم که در یک خانواده نحوه مسئولیت پذیری افراد و یا جانشینی آنها و... مشخص بشود.

فرناز سردشتی

مشاور و محقق در حوزه کسب و کارهای خانوادگی



هدف اساسی ما از پیاده سازی حاکمیت شرکتی این است که تصمیماتی که قرار هست در بستر کسب و کار خانوادگی گرفته بشود سلیقه ای نباشد. یکی دیگر از اهداف ما این است که حد و مرزهای یک رابطه را مشخص کنیم و اعضای خانواده و کسب و کار بدانند و آگاه باشند که کجا می توانند ورود کنند و نظر بدهند. در مدل ۴ اتاقه، کسب و کار را به ۴ اتاق تقسیم می کنند هر اتاق یک سری روش هایی دارد که تعیین میکند چه کسی می تواند در آن اتاق جای گیرد و چه تصمیماتی و چگونه در آن اتاق گرفته می شود. مدل ۴ اتاقه یک سیستم بسیار ساده است برای این که مشخص کند هر کسب و کاری مسئول تصمیم گیری در چه حوزه ای هست. ابتدا باید مشخص شود هر تصمیم به کدام اتاق ارجاع داده شود. برای تمام اعضای خانواده و غیرخانواده در کسب و کار های خانوادگی هر اتاق نقش های متفاوتی در نظر گرفته و بنابر نقشی که دارند می توانند در اتاق های مختلف رفتار های مختلفی از خودشان نشان دهند. اتاق اول، اتاق مالکین هست که اعضای آن مالکین و ذی نفعان هستند. اتاق دوم اتاق هیئت مدیره هست که این اتاق شامل اعضای هیئت مدیره و مشاوران می شوند. اتاق بعدی، اتاق مدیران هست که شامل مدیران، مدیران ارشد و کارمندان است. اتاق چهارم، اتاق خانواده است که اعضای خانوادگی کسب و کار، همسران آنها و نسل بعدی در آن اتاق قرار می گیرند. اتاق خانواده به تمامی اتاق ها راه دارد و هر کدام از این اتاق ها به هم دیگر ارتباط دارند. اتاق مالکین که به آن اتاق قدرت، نفوذ و وضع قوانین

نیز می گویند ایجاد می شود تا اگر در حوزه خاصی می خواهیم تصمیم گیری کنیم که باعث به وجود آمدن چالش در کسب شود در این اتاق تصمیم گیری شود. اتاق هیئت مدیره به آن اتاق قضاوت و دانش نیز میگویند ، بخش قضاوت مربوط به اعضای هیئت مدیره و بخش دانش که مربوط به مشاوران می شود. اتاق مدیریت، اتاق رقابت و اجرا است و اتاق خانواده ، اتاق محبت، اتخاذ و پیشرفت کسب و کار است. اگر این مدل بخواهد که کار کند باید در دو حوزه تمرکز کنیم، حوزه ساختارها و حوزه پروسه ها یا فرآیندها. در کسب و کار های خانوادگی فرق نمیکند که کسب و کار بزرگ باشد یا کوچک، باید افراد تصمیم گیرنده همیشه تصمیم درست را بگیرند و آنها را اجرا کنند.

محمد دهقان



مدرس، مشاور و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی

در مدل ۴ اتاقه ، حوزه ساختارها به ما نشان میدهد که چه اتاق هایی باید ایجاد کنیم و چه تصمیماتی باید بگیریم و عملاً برنامه کسب و کار را تدوین می کند. فرایند ها مشخص میکند که اتاق ها باید به چه شکلی باهم همسو باشند و باهم در تعامل باشند و ارتباط داشته باشند. تصمیماتی که در اتاق مالکان گرفته می شود سال ها تداوم می یابد. فرزندان و مالکین آینده زمانی می توانند وارد این اتاق بشوند که از طرف بزرگان تأیید صلاحیت بشوند. همسران نیز میتوانند در اتاق مالکین حضور داشته باشند چون هم بر نسل حال تسلط دارند و هم بر نسل آینده و میتوانند در این اتاق نقش آفرین باشند. در اتاق مالکین بحث مدیریت وجود ندارد و بیشتر تعامل مطرح هست و موضوعات و تصمیم گیری ها رأی گیری میشود و تصویب میشود. اتاق مالکین دو ساختار دارد . ساختاری مبتنی بر انجمن مالکین- ساختاری مبنی بر جلسه سهامداران و مبنی بر حیطه عملیاتی مالکین. اتاق خانواده یکی دیگر از اتاق های مهم و تأثیرگذار هست و هدفش اتحاد و تربیت نسل بعد هست و جنس آن یک مقدار احساسی است و صمیمیت و محبت در آن به چشم می آید.

رضا پدیدار



مدیرعامل شرکت ایسکو ایران

ارزش آفرینی برای سهامداران موضوع مهمی است که باید به آن توجه شود. به طور مثال در مجموعه خودمان نیز مورد توجه قرار دادیم برای اینکه انگیزه همه افراد را جلب بکنیم یک نظام ارزش آفرین به وجود آوردیم به اینصورت که سهمی از سودی که شرکت از پروژه ها به دست می آورد را به همه افراد پروژه تقسیم می کند و همه از آن سهمی می برند. این کار را برای دستیابی به هیئت مدیره قوی تر انجام دادیم چون هیئت مدیره قوی کلید حاکمیت شرکتی اثر بخش است. اگر از این روش استفاده نمیکردیم باعث میشد ما در این بازار بد اقتصادی دچار مشکلات زیادی شویم. نسل های بعدی که به آنها سهام می دهیم ۸۰ درصد وجه سهام را پراخت می کنند و این باعث شده اعضای خانواده در سبد همکاری گروه رشد پیدا کند و باعث پیشرفت شود و انگیزه ای شود برای نسل های دوم و سوم که قصد مهاجرت را دارند و آنها را از این امر بازدارد. هیئت مدیره باید به روز باشد و حتما مشاوران مالی و حسابرسی داشته باشیم که باعث تقویت کسب و کار بشود.



سعید ترکمان

رئیس هیات مدیره انجمن ملی پلیمر ایران

درباره شرکت و تجربه کسب و کار خانوادگی خودشان در زمینه حاکمیت شرکتی توضیحات خلاصه از ایشان ارائه شد؛ که در سال ۸۹ می خواستند بحث حاکمیت شرکتی را در کسب و کار خانوادگی خود پیاده کنند که با مشکلات و چالشهایی برخوردند و عارضه یابی کردند و متوجه شدند که با مشکل و چالش مالکان مختلف درگیر هستند که خیلی از شرکتهای ایرانی نیز با این چالش درگیر هستند.



نوید حبیبی

مدیرعامل شرکت دایا ریتون عضو گروه صنعتی حبیبی

آیا داشتن یک شرکت با چند دهه تجربه اصولاً خود یک ارزش حساب می شود و یا بخواهیم در جایگاهی باشیم و یک استراتژی داشته باشیم که بتوانیم ده سال آینده یا بیست سال آینده درچه جایگاهی قرار خواهیم گرفت و چه ارزشی برای جامعه و شرکت یا خانواده می خواهیم داشته باشیم. شاید این سوال باعث به وجود آمدن چالشی به عنوان حاکمیت شرکتی شد. طبق تحقیقات و مطالعات انجام شده بهترین شرکتهای از لحاظ کارایی و نتایج، شرکتهایی هستند که حاکمیت شرکتی بهتری دارند. عملکرد بهتر در حاکمیت شرکتی کسب و کار خانوادگی ناشی از حاکمیت خانوادگی مناسب است و همین حاکمیت خانوادگی درست ناشی از ارتباطات بین اعضای خانواده می باشد. طبق مقاله ای که دانشگاه هاروارد سال ۲۰۲۰ منتشر شد؛ عدم ارتباطات صحیح منجر به شکست ۶۰ درصد کسب و کارهای خانوادگی می شود. ارتباطات یک موضوعی است که آموختنی است. شکست در ارتباطات یکی از علل اصلی شکست گذار بین نسلی است. در کسب و کارهای خانوادگی عدم شفافیت، عدم رعایت حریم بین خانواده و کار، تعارض با مدیران غیر خانواده منجر به تنش بین نسلی و عدم ارتباطات صحیح خواهد شد. یکی از مشکلات اصلی کسب و کارهای خانوادگی اجتناب از صحبت کردن بین نسل ها درباره مسائل اصلی کسب و کار می باشد.



شهریار شریفی

مدیرکیفیت و ریسک در شرکت Nordea و محقق در زمینه کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی می توانند عمر طولانی تری داشته باشند. مستند نظام نامه کسب و کار خانوادگی، مستند رسمی است که می تواند به چرایی های به وجود آمدن کسب و کار خانوادگی اشاره کند. این مستند شفاف کنند نقش و مسئولیت های اعضای خانواده است و به نوعی یک راهنما است برای زمانی که کسب و کار خانوادگی با یک چالشی روبرو شدند بتوانند به آن مستند رجوع کنند. در این مستند روش های ارتباطی بین اعضا وجود دارد که اعضا بتوانند باهم دیگر در تعامل و گفت و گو باشند. یکی از قسمت های اصلی که در این مستند اشاره می شود، ارزش ها و دورنماها و محصول اولیه یک کسب و کار خانوادگی است. اعضای خانواده باید این مستند را باهم تولید کنند.

ایثار خدادادی



مدیرعامل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت

یکی از چالش‌های ما این است که باید چه موقعی به موضوع حاکمیت شرکتی ورود کنیم و چه وقت سازمان ما به مدل‌های حاکمیت شرکتی نیاز پیدا میکند. اساساً افراد زمانی که به یک خودآگاهی می‌رسند دچار ناامیدی و افسردگی می‌شوند که این امر برای مدیران هم صدق می‌کند و زمانی که آنها به یک خودآگاهی میرسند دچار افسردگی و ناامیدی می‌شوند و یا با آن مبارزه می‌کنند و باعث بهبود کسب و کار خود می‌شوند. حضور مشاوران و مدیران و بنچ مارک‌ها و سیستم‌های مدیریتی ۱۰ تا ۱۵ درصد موثر و مهم است ۸۵ درصد باقی مانده به نگاه و حمایت مالکان و رهبران کسب و کار بستگی دارد. حاکمیت شرکتی زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی داریم که عاشقانه یک کسب و کاری را ایجاد کردند و زمانی که به یک خودآگاهی می‌رسند که قدرت ساختن آینده را در خودشان نمی‌بینند و حس می‌کنند که از لحظه حال هم لذت نمی‌برند و گذشته را فراموش نکردند و همه اینها اذیتشان میکند. آنها به این موضوع هم پی بردند که امکانات زیاد، برای ما ممکن است آرامش بیاورد ولی اکنون در سطح بلوغی هستیم که انتظاراتی داریم و میدانیم که انتظارات رابطه معکوس با آرامش دارد. حال میبایست ۲ تغییر در ذهن این افراد به وجود بیاید؛ یکی اینکه آنها متوجه بشوند که ما نیازمند یک منشوری هستیم که آن بتواند اعتماد را ایجاد کند و برای ایجاد اعتماد، اولاً باید بپذیرند که اکنون ما نیازمند برنامه هستیم و محصول برنامه، رشد کسب و کار است و ثانیاً درک کنند که ما قرار نیست به هر چیزی واکنش نشان دهیم و پاسخ دهیم. آقای فروزانفرد در تکمیل صحبت‌های ایشون اضافه کردند که در فرآیند مدیریت تغییر یک جایی وجود دارد به نام ناراضایتی از وضعیت موجود، که اگر به درستی و ناشی از خودآگاهی حاصل شود حتماً زمینه‌های بهبود، خودنمایی خواهد کرد حتی اگر از زمینه‌های برون سازمانی استفاده نکنیم.

پیام خلیلی



مدیرعامل گروه توسعه و نوسازی صنایع گداختار

عموماً با توجه به آمارهای کسب شده در دنیا حدود ۳۰٪ از کسب و کارها به نسل بعد منتقل می‌شود و بعضاً به نسل‌های بعد از آن. اما در کشورمان می‌توان گفت این پروسه در صنعت و تجارت به دلیل مشکلات و شرایط فعلی و مشقت‌هایی که وجود دارد، ۱۰٪ و یا حتی کمتر باشد که یکی از دلایل این موضوع می‌تواند کمتر شدن علاقه و تمایل نسل جوان به ادامه راه و روش نسل اول باشد. مهمترین چالش در مسئله کسب و کار خانوادگی (همانطور که توسط دیگر افراد به آن اشاره شده) مسئله جانشینی و جانشین‌پروری است. تداوم کسب و کارها فقط با انتقال نسل‌ها اتفاق نمی‌افتد و ما به یک نگاه نوآورانه و اصلاح مدل‌های کسب و کار متناسب با شرایط روز نیاز داریم. ما نباید فقط به فکر انتقال نسل‌ها باشیم و باید برنامه ریزی برای نحوه ارتباطات بین اعضای خانواده را نیز در نظر داشته باشیم.