

کسب و کارهای خانوادگی در جهان

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
معاونت بررسی های اقتصادی



تهیه کننده: مهسا رجبی نژاد
واحد گردآوری و تحلیل آمارهای اقتصادی
معاونت بررسی‌های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
مهر ۱۴۰۰

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

economic.tccim@gmail.com

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.



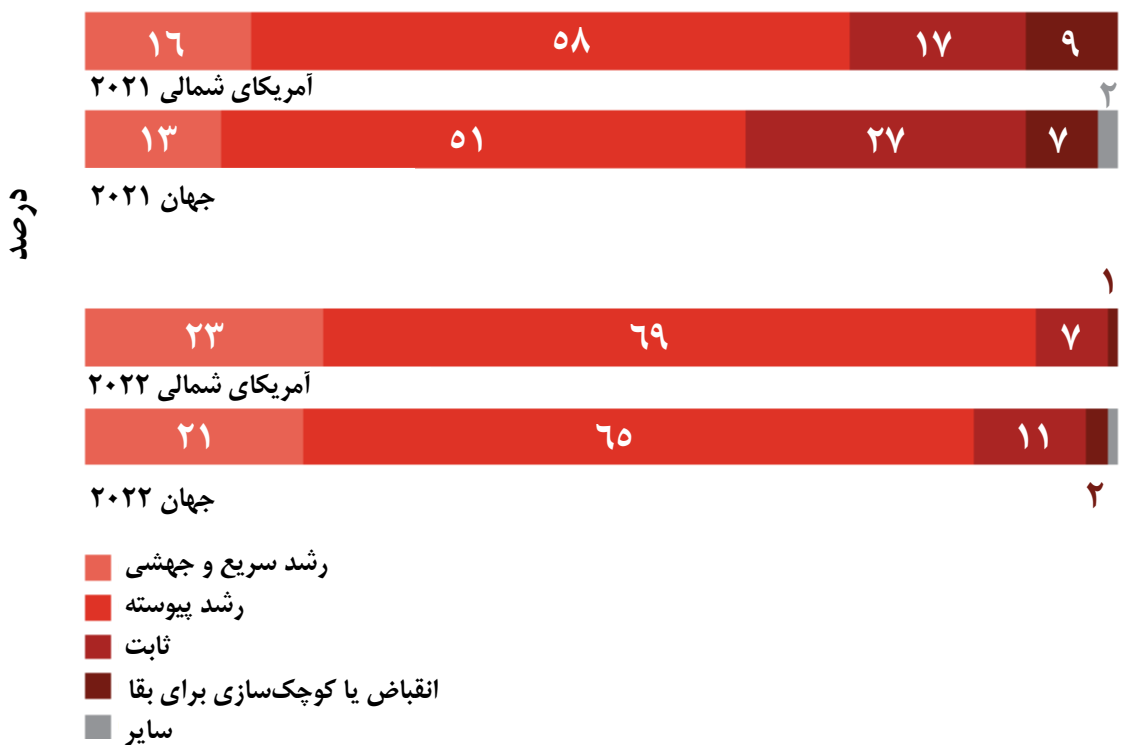
دهمین نظرسنجی کسب و کار خانوادگی PWC، برآیند رویکرد کنونی و چشم انداز آینده ۲۸۰۰ رهبر کسب و کار در ۸۷ کشور را به صورت کلی به همراه نتایج مربوط به منطقه آمریکای شمالی (۲۳۰ فعال در سه کشور کانادا، امریکا و مکزیک) ارائه داده است.

بر اساس یافته‌های این گزارش، کسب و کارهای خانوادگی دیگر نمی‌توانند تنها به ارزش‌ها و میراث خود تکیه کنند تا سازمان‌های خود را پیش ببرند. رهبران کسب و کار خانوادگی برای دستیابی به موفقیت پایدار نیاز به رویکردی جدید دارند، رویکردی که مبتنی بر تحول دیجیتالی سریع، اولویت‌بندی اهداف پایداری و حکمرانی حرفه‌ای کسب و کار خانوادگی باشد.

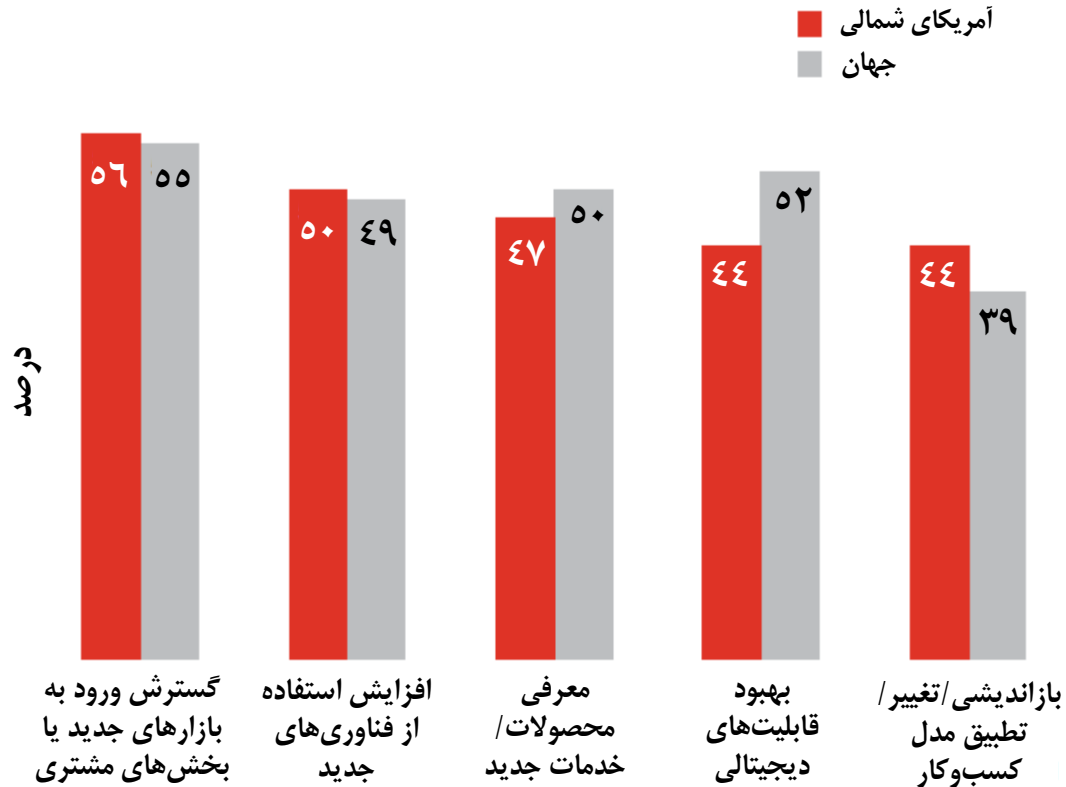
پس از بروز تحولات اقتصادی و اختلال در محیط کار ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، اکثر کسب و کار خانوادگی در جهان و آمریکای شمالی اهداف میانی را برای سال ۲۰۲۱ تعیین کرده‌اند. به نظر می‌رسد بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در جهان (۶۴ درصد) و آمریکای شمالی (۷۴ درصد) براین باورند که در سال ۲۰۲۱ رشد مستمر خواهد یافت، در حالی که به ترتیب ۱۳ درصد و ۱۶ درصد هم انتظار رشد سریع و جهشی را در این سال دارند.

برای سال ۲۰۲۲ انتظار رشد چه به صورت پیوسته و چه به صورت جهشی پررنگ‌تر است به نحوی که ۲۱ درصد از کسب و کارهای خانوادگی جهان و ۲۳ درصد در آمریکای شمالی، انتظار رشد سریع و به ترتیب ۶۵ درصد و ۶۹ درصد از آنها در جهان و آمریکای شمالی رشد پیوسته را پیش‌بینی می‌کنند.

نمودار ۱. اهداف رشد برای سال ۲۰۲۱ محتاطانه و برای سال ۲۰۲۲ بلند پروازانه تر است



نمودار ۲. اولویت‌های اصلی بر دیجیتالی شدن، نوآوری و فناوری متمرکز است



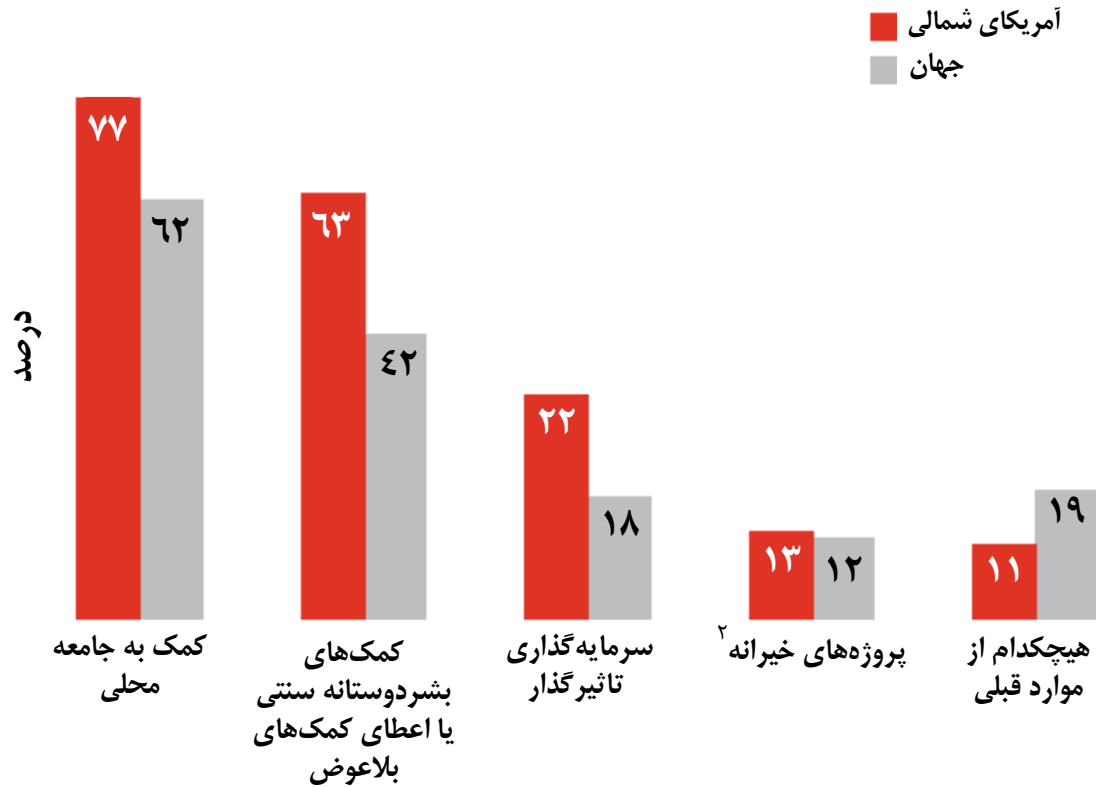
- اولویت‌های اصلی کلیه کسب‌وکارهای خانوادگی در سطح جهان در این نظرسنجی، برای دو سال آینده عبارتند از؛ گسترش ورود به بازارهای جدید (۵۵ درصد)، بهبود قابلیت‌های دیجیتالی (۵۲ درصد) و معرفی محصولات یا خدمات جدید (۵۰ درصد). همچنین ۴۹ درصد از پاسخ‌دهندگان افزایش استفاده از فناوری‌های جدید و ۳۹ درصد نیز تحول در مدل کسب‌وکار را جزو گزینه‌های اولویت‌دار کسب‌وکار خانوادگی خود طی دو سال آینده معرفی کرده‌اند.

- در منطقه امریکای شمالی مهمترین اولویت کسب‌وکارهای خانوادگی، توسعه ورود به بازارها یا جذب مشتریان جدید است که ۵۶ درصد از نظرات را به خود اختصاص داده است.

- در حالی که هنوز اثرات بلندمدت کووید-۱۹ بر نحوه عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی مشخص نشده، ولی روشن است که مهارت‌ها و فناوری‌های مورد نیاز این کسب‌وکارها در آینده متفاوت خواهد بود. علیرغم همه‌گیری، بسیاری از رهبران کسب‌وکار خانوادگی با دیجیتالی کردن بنگاه‌های خود و افزایش مهارت کارکنان در حال رفع این چالش‌ها هستند.

افزایش تمرکز بر حاکمیت زیست محیطی، اجتماعی و بنگاهی (ESG)^۱

نمودار ۳. بیش از سه چهارم کسب و کار خانوادگی به جوامع محلی خود کمک می‌کنند



کسب و کارهای خانوادگی چندین دهه است که بر موضوعات مهمی همچون حکمرانی زیست محیطی، اجتماعی و شرکتی نیز متمرکز شده‌اند. این بنگاه‌ها بر اساس ارزش‌ها و اهداف مشخص شده، بر بنیان اعتماد مشتریان، جامعه و ذینفعان متمرکز بوده و پیام کلی آنها عبارت است از "ما جامعه را بر سود اولویت می‌دهیم".

در میان رهبران تجاری آمریکای شمالی اکثریت قریب به اتفاق آنها (۸۹ درصد) اظهار داشتند که به نوعی به انجام مسئولیت‌های اجتماعی مشغول هستند، که این رقم بیش از میانگین جهانی (۸۰ درصد) است. ۷۷ درصد از آنها به جامعه محلی خود کمک می‌کنند و ۶۳ درصد در امور خیریه سنتی و اعطای کمک‌های بلاعوض مشارکت دارند که هر دو این ارقام از میانگین جهانی (به ترتیب ۱۵ واحد درصد و ۲۱ واحد درصد) بالاتر است.

افزایش تمرکز بر حاکمیت زیست محیطی، اجتماعی و بنگاهی (ESG)

- بدنبال فشار اجتماعی برای ارتقاء شفافیت، کسب و کار خانوادگی فرصتی برای پیشرو بودن در حوزه ESG دارند که این امر ممکن است بنگاهها را ملزم به ارتباط موثرتر و گزارش دهی دستاوردهای خود کند اگرچه که به طور سنتی، این کار برای بسیاری از رهبران کسب و کار خانوادگی که ترجیح می دهند تلاش های خود را خصوصی نگه دارند، خوشایند نیست. تنها ۲۳ درصد از رهبران کسب و کار خانوادگی آمریکای شمالی که مورد بررسی قرار گرفته اند، یک استراتژی پایدار را توسعه داده و به جامعه ابلاغ کرده اند.

- تقریباً نیمی (حدود ۴۵ درصد) از پاسخ دهندگان بر این باورند که فرصتی برای کسب و کار خانوادگی همانند آنها وجود دارد که در شیوه های تجاری پایدار پیشرو باشند، اگرچه تنها یک سوم آنها با مقابله با تغییرات اقلیمی موافقت دارند.

- بستن شکاف ESG و پیشرفت بیشتر در رفع نگرانی ها می تواند چالش برانگیز باشد. اما انگیزه زیادی برای پیشرفت در این زمینه وجود دارد. بسیاری از کارکنان می خواهند در بنگاه هایی کار کنند که تمرکز خود را بر بهتر شدن جهان گذاشته اند و بنگاه هایی که ESG را در اولویت قرار می دهند می توانند تعامل کارکنان را نیز افزایش دهند. مشتریان همچنین به بنگاه ها با طرح های ESG قوی پاداش می دهند و بسیاری از آنها مایلند هزینه بیشتری برای محصولات و خدمات بنگاه هایی که ارزش ESG قوی دارند بپردازند.

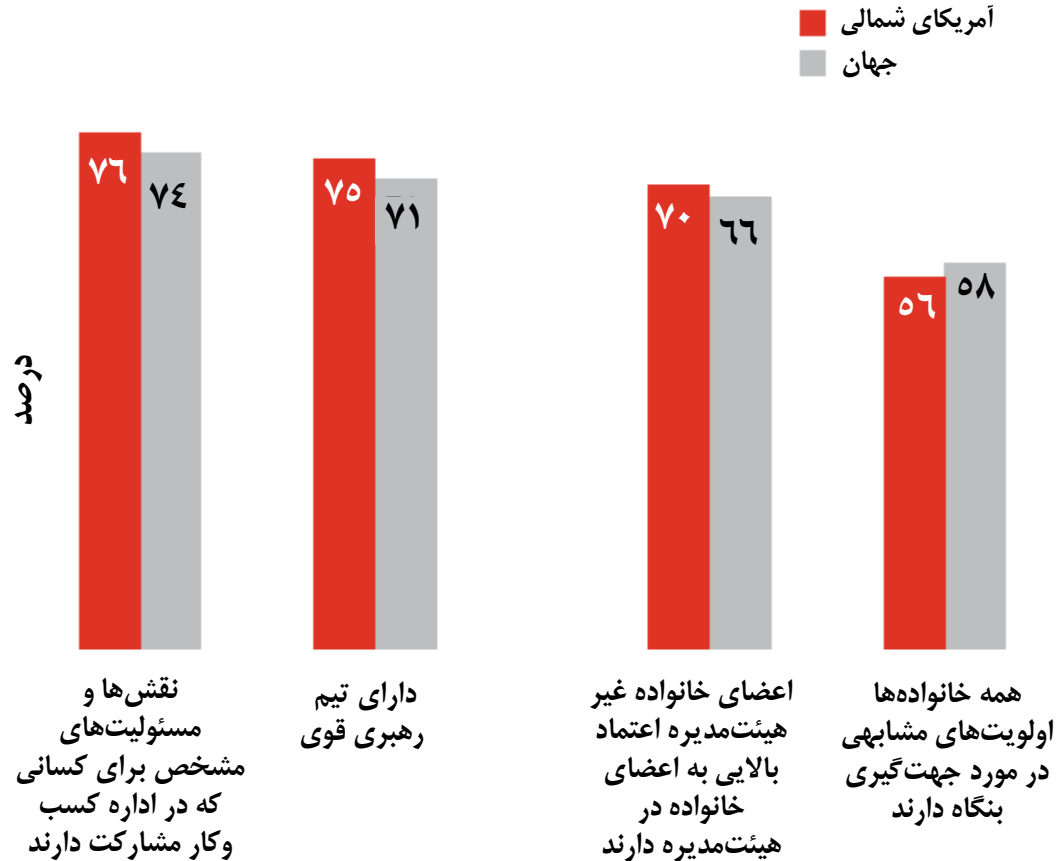


- با توجه به آثار همه‌گیری کووید-۱۹، تقریباً همه بنگاه‌های کسب‌وکار خانوادگی رویه تجاری خود را بررسی کرده‌اند و درصدد تصویرسازی کل فرآیند از از فرایندهای ساده تا کل مدل عملیاتی هستند. کمترین دستاورد این اقدام، مکانیزه کردن فرآیندهای تجاری است که نیازمند توسعه مهارت نیروی کار نیز هست.
- کارکنان بدنبال تغییر اساسی هستند به گونه‌ای که ۷۷ درصد از کارکنانی که به نظرسنجی PWC پاسخ داده‌اند براین باورند که آماده یادگیری مهارت‌های جدید یا کسب آموزش مجدد کامل هستند. و ۸۰ درصد اطمینان دارند که می‌توانند خود را با هر فناوری جدیدی که وارد محل کار آنها می‌شود، سازگار کنند.
- مسائل مربوط به مهارت‌ها، در مرکز توجه کسب‌وکارهای خانوادگی قرار دارد و در مسیر درستی قرار دارد: بیش از سه چهارم رهبران کسب‌وکار خانوادگی آمریکای شمالی براین باورند که از فناوری برای افزایش کارایی و همکاری در کسب و کار (۷۸ درصد) یا برای بهبود تصمیم‌گیری (۷۶ درصد) به داده‌های مربوط دسترسی داشته باشید و ۶۱ درصد در زمینه قابلیت‌های دیجیتال کارکنان سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در این میان تنها ۴۲ درصد از آنها قابلیت‌های خود را قوی توصیف می‌کنند و تنها یک سوم آنها یک نقشه راه روشن و مستندی برای تحول دیجیتال، تدوین و تهیه کرده‌اند.
- برای کسب‌وکارهای خانوادگی، که به طور سنتی به سختی تغییر می‌کنند، جذب و حفظ استعدادها به طور فزاینده‌ای چالش برانگیز است. در کل، نیروی کار جذب سازمان‌هایی می‌شوند که مهارت‌های دیجیتال بیشتر، فراگیری بیشتر و انعطاف‌پذیری بیشتری را ارائه می‌دهند.
- به نظر می‌رسد بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی آماده سازگاری با چشم‌انداز فناوری جدید هستند و تنها ۲۷ درصد از پاسخ‌دهندگان می‌گویند که بنگاه آنها در برابر تغییرات مقاوم است.

ایجاد سیاست‌های حاکمیتی



نمودار ۴. اکثریت درک روشنی از ارزش‌های بنگاه و یا کسب‌وکار خانوادگی دارند



اکثر رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی آمریکای شمالی دارای یک یا چند سیاست کلیدی حکمرانی هستند. بیش از دو سوم (۶۹ درصد) دارای وصیت‌نامه، ۶۴ درصد دارای توافق‌نامه سهامداران که در آن زمان و نحوه فروش سهام توضیح داده شده و ۴۳ درصد دارای سیاست‌هایی برای تقسیم سود هستند. چهل درصد دارای سیاست کسب‌وکارهای خانوادگی هستند که مواردی را برای اعضای خانواده که در کسب‌وکار فعال هستند، ارائه می‌دهد که به طور معمول نحوه دستمزددهی، محدودیت‌های مربوط به به نقش افراد در سازمان و رویه جذب نیروی کار را پوشش می‌دهد.

بسیاری از این حوزه‌های حکمرانی در اسناد کسب‌وکار خانوادگی گنجانده شده است. تقریباً یک سوم (۳۱ درصد) توافق‌نامه‌ای مانند سند محکمی که توسط یک کسب‌وکار خانوادگی جهانی نسل پنجم به کار گرفته شده که بخشی از آن توسط مشاور کسب‌وکار خانوادگی جدا از هیئت مدیره بنگاه طراحی شده است.

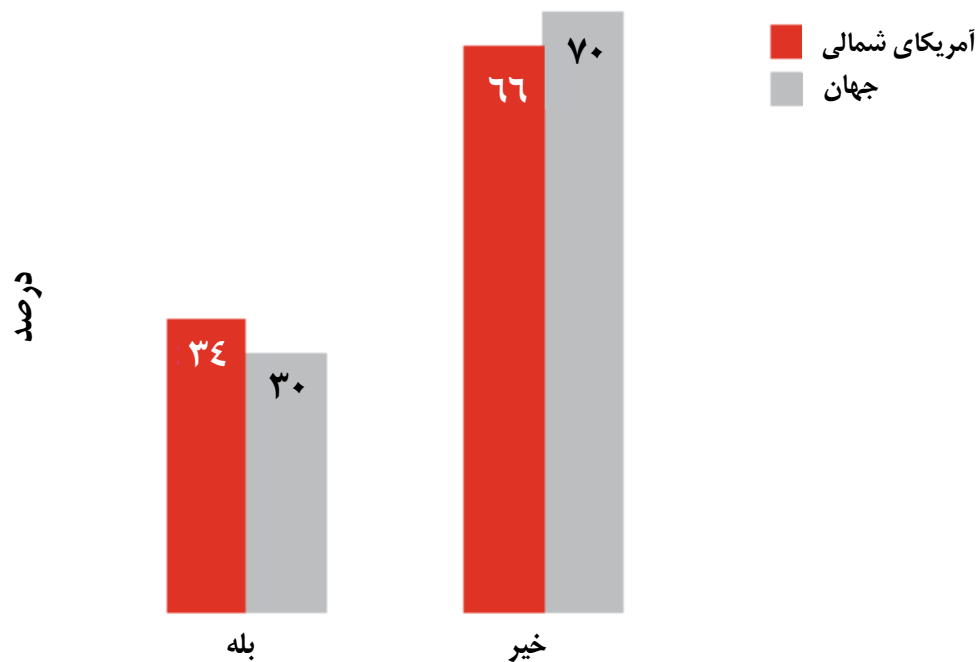
رعایت اصول شفافیت برای حکمرانی روان و مولد در کسب و کارهای خانوادگی ضروری است. اگر هم اعضای خانواده و هم کارکنان غیرخویشاوند، مقررات کسب و کار را روشن کنند، استرس از بین خواهد رفت ضمن اینکه بین بخش خانوادگی عملیات و تیم مدیریتی، تعارض بسیار کمتری نیز وجود خواهد داشت. شایان ذکر است عدم رعایت اصول مزبور می‌تواند منجر به یک ناسازگاری خانوادگی ناخوشایند شود.

سه چهارم یا بیشتر از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی براین باورند که رهبران آنها نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی دارند (۷۸ درصد) و یا دارای تیم رهبری قوی (۷۵ درصد) هستند، اما، همچنان جا برای پیشرفت وجود دارد. علیرغم تلاش‌ها و گام‌هایی که در مورد اعتماد و شفافیت برداشته شده است - ۷۰ درصد از اعضای خانواده غیر عضو در هیئت مدیره اعتماد بالایی به اعضای خانواده در هیئت مدیره را گزارش می‌دهند - تنها ۵۶ درصد از اعضای خانواده درگیر و مشغول در یک کسب و کار خانوادگی در مورد جهت‌گیری بنگاه، نظر مشابهی دارند.

- هر کسب و کاری باید یک برنامه تداوم کسب و کار کوتاه مدت و یک برنامه جانشینی بلندمدت داشته باشد. بحران کووید-۱۹ فوریت بیشتری را برای این اولویت‌ها به ارمغان آورد و واقعیت هشداردهنده‌ای را نشان می‌دهد که شرایط می‌تواند در یک لحظه و به طریقی که خارج از کنترل هر کسی است، تغییر کند.
- با وجود این، تنها یک سوم رهبران کسب و کارهای خانوادگی آمریکای شمالی می‌گویند که یک برنامه جانشینی قوی، مستند و ابلاغ شده، دارند. در حالت ایده آل، برنامه جانشینی یک برنامه زنده و پویا است که با بلوغ کسب و کار تکامل می‌یابد و با آن سازگار می‌شود، با این حال تنها ۹ درصد از کسب و کارهای خانوادگی در آمریکای شمالی در پاسخ به همه‌گیری، در برنامه خود تجدید نظر کرده‌اند.
- رویدادهای سال گذشته انواع مختلفی از چالش‌ها و فرصت‌ها را به تصویر کشیده که بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی قبلاً روی آنها تمرکز نکرده بودند. به عنوان مثال، در حالی که تعدادی از این کسب و کارها توجه بیشتری به جانشینی دارند و در برخی موارد، برنامه‌های خود را مدون و ابلاغ می‌کنند. اما برای بسیاری دیگر، همچنان راه درازی در پیش است. در حالی که اکثر رهبران کسب و کارهای خانوادگی احتمالاً حداقل یک برنامه جانشینی غیررسمی دارند، تنها تعداد کمی به طور کامل نیاز به نه تنها داشتن برنامه بلکه مستندسازی آن و ارائه موثر آن به همه طرف‌های اصلی را پذیرفته‌اند.
- با توجه به سرعت تغییرات داخلی و خارجی که کسب و کارهای خانوادگی در حال حاضر با آنها روبرو هستند- یا در آینده نزدیک روبرو خواهند بود- آنهایی که هنوز برنامه‌ریزی برای جانشینی را آغاز نکرده‌اند، می‌توانند در معرض خطرات قابل توجهی قرار گیرند. خروج ناگهانی یک رهبر، چه به دلیل مرگ یا بازنشستگی غیر منتظره، می‌تواند منجر به خرابی روابط خانوادگی و جایگزینی فرد دیگری شود که توانایی یا اعتبار رهبری را نداشته باشد و به طور بالقوه توانایی شرکت برای پیشرفت را تضعیف کند. همچنین، ذینفعان خارجی- مشتریان، فروشندگان و سرمایه‌گذاران- ممکن است تمایلی به همکاری با سازمانی که تحت برنامه جانشینی خوبی اداره نمی‌شود، نداشته باشند.



نمودار ۵. کسب و کارهای خانوادگی آمریکای شمالی کمی بیشتر از کسب و کارهای خانوادگی جهانی از برنامه جانشینی مستند برخوردارند



- چرا برخی از کسب و کارهای خانوادگی در برنامه خود برای تعیین رهبری جدید دخیل نیستند؟ از یک جهت، برخی آنقدر بر تغییر فعالیت‌های کسب و کار روزمره خود در نتیجه کووید-۱۹ متمرکز شده‌اند که زمانی را برای رسیدگی به برنامه‌های جانشینی بلندمدت اختصاص نداده‌اند.

- همچنین دلیل دیرینه‌ای برای مقاومت در برابر برنامه جانشینی وجود دارد. بسیاری از بنیان‌گذاران و مالکان کنترل‌کننده، تصور زمانی را ندارند که کسب و کار خود را کنترل نکنند، و برای آنها دشوار است که در مورد واگذاری مسئولیت یا کنترل به دیگران فکر کنند.

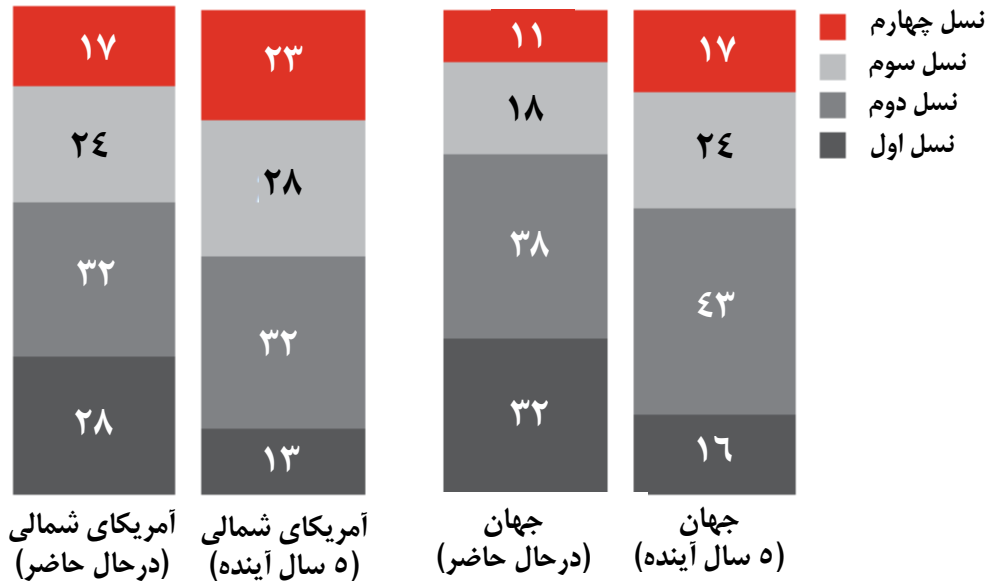
- در شرایط دیگر، تعیین اینکه چه کسی مایل، آماده و قادر به رهبری یک کسب و کار خانوادگی است، می‌تواند چالش برانگیز و دلهره‌آور باشد. برخی از اعضای خانواده راحت‌تر می‌توانند راه اجتناب کوتاه‌مدت را پیش بگیرند، حتی اگر منجر به کشمکش‌های طولانی‌مدت شود.

- همچنین ممکن است مسائلی در ارتباط با سطوح اختیارات وجود داشته باشد. در حالی که نسل جوان در بسیاری از مشاغل خانوادگی ممکن است برای تغییر و راه رسیدن به قدرت تلاش کنند، اما در اغلب مواقع تابع هستند، بنابراین ممکن است برای آنها آسان نباشد که بحث‌های جانشینی را آغاز کنند، به ویژه در مواردی که ممکن است در این زمینه حرفی برای گفتن نداشته باشند.

- بدیهی است که بسیاری از کسب و کارها باید مسائل مربوط به نسل‌ها را صادقانه و عمیق بین همه اعضای خانواده حل کنند. اگرچه ممکن است این امر برای برخی ناراحت کننده باشد، اما چنانچه بنگاه در صدد اجتناب از درگیری‌ها و استمرار پیشرفت است، حل این مسائل ضروری است.

برنامه‌ریزی برای رهبری نسل بعدی

نمودار ۶. اکثر کسب‌وکارهای خانوادگی نسل اول آمریکای شمالی انتظار دارند که نسل بعدی در پنج سال آینده سهامداران عمده شوند



مهارت‌ها و طرز تفکر جدید مورد نیاز برای کمک به موفقیت در کسب‌وکارهای خانوادگی با توانایی‌ها و ایده‌هایی که در بدو تولد و توسعه اولیه این سازمان‌ها ضروری بود، تفاوت چشمگیری دارد. رهبران با مجموعه‌ای از مهارت‌های منحصر به فرد-حمایت از ایده‌آل‌های معتبر و واقعی در حالی که ایده‌های جدید ایجاد می‌کنند- نیاز دارند تا در بحران‌های گوناگون قبل و بعد از همه‌گیری، مانور دهند و اطمینان حاصل کنند که کسب‌وکارهای خانوادگی نه تنها زنده می‌مانند، بلکه برای نسل‌های آینده پیشرفت به ارمغان می‌آورند.

با این حال، در سطح جهان، تنها ۲۴ درصد از کسب‌وکارهای خانوادگی می‌خواهند شاهد مشارکت نسل بعدی در تصمیم‌گیری و مدیریت باشند در حالی که این رقم برای منطقه آمریکای شمالی ۳۹ درصد است. اکثر رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی آمریکای شمالی پیش‌بینی می‌کنند که اعضای نسل بعدی خانواده ظرف پنج سال سهامدار عمده خواهند شد و بیش از نیمی (۵۴ درصد) انتظار دارند که ظرف پنج سال تحت کنترل خانواده یا تحت مالکیت خانواده قرار گیرند.

در برخی موارد، صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی ممکن است بازنشستگی را در نظر بگیرند، اما مایل نیستند مسئولیت را به نسل بعدی واگذار کنند. این امر باعث ناامیدی اعضای جوان خانواده که خود را برای ورود به نقش‌های رهبری آماده می‌کردند، می‌شود.

رهبران کسب و کارهای خانوادگی که می خواهند میراث خود را برای نسل های آینده تضمین کنند، باید برنامه ریزی کرده و اقداماتی را در جهت اجرای آن برنامه ها انجام دهند. این برنامه ها باید شامل گفتگوهای مداوم بین اعضای خانواده و رهبران شرکت باشد که شامل دیجیتالی شدن، تنوع بخشی، افزایش مهارت، ابتکارات حکمرانی زیست محیطی، اجتماعی و شرکتی و برنامه های جانشینی کسب و کار خانوادگی است.

