



نگاهی بر وضعیت کسب و کارهای خانوادگی در جهان و عوامل موثر بر رشد ارزش آن‌ها

معاونت بررسی‌های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



تهیه کننده: فاطمه علیزاده آغ اسمعیلی

معاونت بررسی های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

دی ۱۴۰۲

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

فهرست مطالب

خلاصه مدیریتی.....	۴
مقدمه.....	۶
۱. مفهوم کسب و کار خانوادگی.....	۷
۱-۱. مدل های کسب و کار خانوادگی.....	۸
۲-۱. مزایای کسب و کار خانوادگی.....	۹
۲. مشاغل خانوادگی در سراسر جهان و پیامدهای اقتصادی آن.....	۱۰
۲-۱. بزرگترین و قدیمی ترین کسب و کارهای خانوادگی در جهان.....	۱۰
۲-۲. درآمد و تعداد مشاغل خانوادگی بر اساس صنعت.....	۱۱
۲-۳. ماندگاری کسب و کارهای خانوادگی.....	۱۲
۳. اقدامات استراتژیک برای افزایش ارزش کسب و کارهای خانوادگی.....	۱۳
۳-۱. چهار تفکر سازنده برای افزایش ارزش کسب و کارهای خانوادگی.....	۱۶
۳-۲. پنج اقدام استراتژیک برای افزایش ارزش کسب و کارهای خانوادگی.....	۱۸
۴. جمع بندی.....	۲۱
۵. منابع.....	۲۲

خلاصه مدیریتی

از پایه‌های مهم توسعه اقتصادی یک کشور ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب و بهبود فضای کسب‌وکار است. مطالعات نشان می‌دهد که عموم جوامع توسعه‌یافته از نظر میزان اشتغال، در وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر کشورها قرار دارند و جامعه‌ای که نرخ بیکاری بالایی دارد با بحران اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مواجه می‌شود. بررسی تجربه بسیاری از کشورها حاکی از این است که کارآفرینی موتور محرک توسعه و پیشرفت اقتصادی و از جمله راه‌حل‌های موثر برای کاهش سطح بیکاری و اصلاح اجتماع است. کسب‌وکارهای خانوادگی^۱ ماهیت کارآفرینی دارند و رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان یک کارآفرین شناخته شده و به موجب این کسب‌وکار تولید ثروت، توسعه تکنولوژی و اشتغال مولد را به ارمغان می‌آورند. لذا از نظر استراتژیک، کسب‌وکارهای خانوادگی عنصر کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها بوده و تداوم عملکرد موفق آن‌ها تاثیر مثبتی بر اقتصاد کشور، بهبود عملکرد تجاری، برنامه استراتژیک بلندمدت و استقلال کسب‌وکار دارد. این تحول در صورتی امکان‌پذیر است که این شرکت‌ها از منظر تامین منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و منابع مالی حمایت شوند.

کسب‌وکارهای خانوادگی رایج‌ترین نوع شرکت‌ها در جهان هستند دامنه فعالیت کسب‌وکارهای خانوادگی، شرکت‌های کوچک و متوسط تا شرکت‌های بزرگ که در چندین صنعت و کشور کار می‌کنند (مانند شرکت فورد موتورز^۲ و شرکت مک دونالد^۳) را دربر گرفته و حدود ۶۰ تا ۹۰ درصد کل شرکت‌های جهان را تشکیل می‌دهند. به‌عنوان مثال بین ۶۵ تا ۸۰ درصد از کل شرکت‌های اروپایی، حدود ۸۵ درصد شرکت‌های چین، حدود ۹۰ درصد در آلمان و حدود ۹۵ درصد کسب‌وکارها در ایالات متحده آمریکا، خانوادگی هستند. اگرچه بسیاری از آن‌ها در بین شرکت‌های کوچک و متوسط جای دارند اما برخی از آن‌ها طی سال‌های اخیر توانسته‌اند خود را در میان شرکت‌های بزرگ جای دهند (مندز و کاسیاس^۴، ۲۰۲۱). در این کشورها، کسب‌وکارهای خانوادگی بر ساختار اقتصاد حاکم بوده و بخش مهمی از اقتصاد بسیاری از کشورهای دیگر را کنترل می‌کنند.

در ایران آمار رسمی از سوی مراجع معتبر در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی منتشر نمی‌شود، ولی روند رو به رشد شکل‌گیری این کسب‌وکارها امری کاملاً محسوس و قابل مشاهده است. بر اساس مطالعات بین ۷۰ تا ۹۰ درصد کسب‌وکارها در ایران خانوادگی هستند اما در اغلب مواقع مسائل و مشکلاتی در این نوع کسب‌وکارها رخ می‌دهد که می‌تواند ماندگاری و حتی عملکرد آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد.

نقش برجسته کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان سازمان اقتصادی در سراسر جهان موید این امر است که رشد و یا شکست آنها مستقیماً در وضعیت اقتصادی جوامع تاثیرگذار بوده و عدم تداوم حیات این شرکت‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری بر شالوده اقتصادی جوامع وارد سازد. به‌عبارتی ثبات مشاغل کسب‌وکار خانوادگی برای رشد اقتصاد جهان حیاتی بوده و اهمیت این مشاغل برای اقتصاد یک کشور قابل توجه است.

¹ Family-Owned Business (FOB)

² Ford Motor Company

³ McDonald's Corporation

⁴ Menéndez and Casillas

این کسب‌وکارها در صورت بهره‌گیری مناسب از امتیازهای خانوادگی و استفاده صحیح از منابع و تبادل ایده‌های نوآورانه، از رشد بالا و توسعه برخوردار خواهند شد. کسب‌وکارهای نام‌برده از دیرباز بخش جدایی‌ناپذیری از اقتصاد بین‌المللی بوده و همچنان نقش مهمی را ایفا می‌کنند، نقشی که در اغلب موارد مورد توجه قرار نمی‌گیرد یا دست کم گرفته شده است.

طی سال‌های اخیر راه‌اندازی کسب‌وکارهای خانوادگی در اغلب کشورهای در حال توسعه یک رویکرد استراتژیک برای تغییر نقش دولت و کاهش مداخله آن در اقتصاد، افزایش رقابت‌پذیری، تقویت بخش خصوصی و داشتن تجارت و اقتصاد آزاد محسوب می‌شود. در ایران نیز کسب‌وکارهایی مانند هولدینگ گلرنگ، گروه صنعتی بوتان و شرکت‌هایی از این دست نقش شایان توجهی در اقتصاد بخش خصوصی دارند. لذا رشد و توسعه این کسب‌وکارها منجر به پیشرفت و توسعه اقتصاد و توانمندسازی بخش خصوصی کشور می‌شود.

با علم به اهمیت و جایگاه این نوع مشاغل در توسعه اقتصادی و افزایش سطح رفاه جامعه، بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی بر مبنای اصول صحیح کسب‌وکار شکل نگرفته و اساس سازماندهی آن‌ها بر مبنای روابط خانوادگی است. بر اساس مطالعات صورت گرفته میزان کسب‌وکارهای خانوادگی که می‌توانند با موفقیت به نسل دوم منتقل شوند در حدود ۳۰ درصد بوده و از این گروه تنها ۱۰ درصد به نسل سوم می‌رسند (لی^۱، ۲۰۲۲). هنگامی که کسب‌وکار خانوادگی به شخص دیگری واگذار می‌گردد و یا دچار انحلال می‌شود منابع مختلفی توأم با منابع مالی از بین می‌رود. در نتیجه خود کسب‌وکار، جامعه و اقتصاد متضرر شده و کل سیستم زیان می‌بیند.

تحقیقات اخیر مکینزی، انعطاف‌پذیری و تاثیر مشاغل خانوادگی در اقتصاد را تایید می‌کند. بر اساس این گزارش اینگونه مشاغل ساختاری مقاوم در برابر چالش‌های تجاری در زمان‌های پیش‌بینی نشده را دارند. به‌طور کلی آن‌ها نسبت به مشاغلی که خانوادگی نیستند عملکرد قوی‌تری دارند. به‌عنوان مثال کسب‌وکارهای خانوادگی بازدهی سهامداران بیشتری^۲ را در مقایسه با مشاغل غیر خانوادگی ارائه می‌دهند.

با توجه به اهمیت این نوع کسب‌وکارها بر توسعه اقتصادی، ایجاد ثروت و اشتغال، گزارش حاضر ماهیت این نوع کسب‌وکارها و اثرات آن را ضمن بررسی عوامل اثرگذار بر توسعه استراتژی‌های کسب‌وکار خانوادگی و افزایش ارزش آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

¹ Li

² Total Shareholder Return (TSR)

بازدهی سهامداران یک نسبت مالی است که نشان می‌دهد که مقدار پولی که یک سهامدار در بازار سهام سرمایه‌گذاری کرده است چقدر بازدهی دارد.

مقدمه

در فضای نوین اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی به عنوان کهن ترین سازمان کارآفرینی، عنصری مهم در توسعه نظام اقتصادی و اجتماعی به شمار می روند. در این کسب و کارها، خانواده دارای یک تاثیر عمیق بر مالکیت و مدیریت کسب و کار بوده و ویژگی های خاص آن باعث می شود از سایر کسب و کارها متمایز باشد. کسب و کارهای خانوادگی با فراهم آوردن فرصت های شغلی با سرمایه گذاری اندک، ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار، منبع مهمی برای نوآوری در عرضه محصول یا خدمات و منشا تحولات بزرگ در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی در سطح سازمان ها، اهمیت بسزایی دارند. نگاهی به نظام اقتصادی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه گواه این امر است که کسب و کارهای خانوادگی فراگیرترین شکل نهاد تجاری بوده و بخش مهمی از تولید ناخالص داخلی کشورهای جهان را به خود اختصاص می دهند (روولی و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

طبق برآوردهای صورت گرفته توسط شرکت مکینزی^۲، تخمین زده می شود که حدود ۷۰ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان توسط کسب و کارهای خانوادگی ایجاد شده و حداقل ۶۰ درصد مشاغل در سراسر جهان را شامل می شوند. به گزارش مکینزی این نوع از کسب و کارها نقش مهمی در حمایت از آموزش، مراقبت های بهداشتی و توسعه زیرساخت های جوامع در سراسر جهان دارند. از این رو ایجاد و حمایت از این نوع کسب و کارها از اولویت های اساسی در برنامه های توسعه اقتصادی اکثر جوامع بوده است. به همین دلیل مطالعه کسب و کارهای خانوادگی از حیث نظری و تئوری می تواند بینش های مهم و جدیدی را در حفظ و توسعه سرمایه ملی، ایجاد برندهای ملی و بین المللی، افزایش حضور زنان در محیط های کاری، دگرگونی در روند تولید با استفاده از تکنولوژی پیشرفته، ایجاد رقابت وسیع در بازارهای اقتصادی، توسعه کارآفرینی و افزایش بهره وری ارائه دهد.



1. Rovelli et all

2. McKinsey & Company

۱. مفهوم کسب‌وکار خانوادگی

مهم‌ترین موضوع در نظریه کسب‌وکار خانوادگی، تعریف کسب‌وکار خانوادگی است. بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی نشان می‌دهد که تعریف جامعی در خصوص مفهوم آن وجود نداشته و به شیوه‌های مختلفی تعریف می‌شود. اما عموماً و در مفهوم عام، کسب‌وکاری که مالکیت آن تماماً در اختیار خانواده بوده و حداقل یکی از مالکان آن در کسب‌وکار مشغول به فعالیت باشد، یک کسب‌وکار خانوادگی محسوب می‌گردد. جدول ۱ تعاریفی از کسب‌وکار خانوادگی در ادبیات پژوهشی را ارائه می‌کند که توسط برخی از محققان برجسته جهان نگاشته شده است.

جدول ۱. برخی از تعاریف ارائه شده در خصوص مفهوم کسب‌وکار خانوادگی

تعریف کسب‌وکار خانوادگی	نویسنده
اعضای یک خانواده دارای حق رای کافی برای کنترل استراتژی، سیاست و اجرای تاکتیکی هستند.	میلر و رایس ^۱ (۱۹۶۷)
کنترل مالکیت توسط یک خانواده یا فرد واحد	بارنز و هرشون ^۲ (۱۹۷۶)
دو یا چند عضو خانواده از طریق اعمال نقش‌های مدیریتی، پیوندهای خویشاوندی یا حقوق مالکیت بر هدایت کسب و کار تأثیر می‌گذارند.	دیویس و تاجیوری ^۳ (۱۹۸۲)
تأثیر خانواده بر تصمیمات تجاری	دایر ^۴ (۱۹۸۶)
مالکیت و بهره‌برداری توسط اعضای یک یا دو خانواده	استرن ^۵ (۱۹۸۶)
کنترل قانونی بر تجارت توسط اعضای خانواده	لنزبرگ و همکاران ^۶ (۱۹۸۸)
این کسب‌وکار با حداقل دو نسل از یک خانواده شناخته شده و تأثیر متقابلی بر سیاست شرکت و منافع و اهداف خانواده دارد.	دانلی ^۷ (۱۹۶۴)
انتظار یا واقعی بودن جانشینی توسط یکی از اعضای خانواده	چرچیل و هاتن ^۸ (۱۹۸۷)
یک خانواده به‌طور مؤثر شرکت را از طریق مالکیت بیش از ۵۰ درصد از سهام دارای حق رای، کنترل کرده و بخش قابل توجهی از تیم مدیریت ارشد شرکت از همان خانواده است.	لیچ و همکاران ^۹ (۱۹۹۰)

¹ Miller and Rice

² Barnes and Hershon

³ Davis and Tagiuri

⁴ Dyer

⁵ Stern

⁶ Lansberg et al (1988)

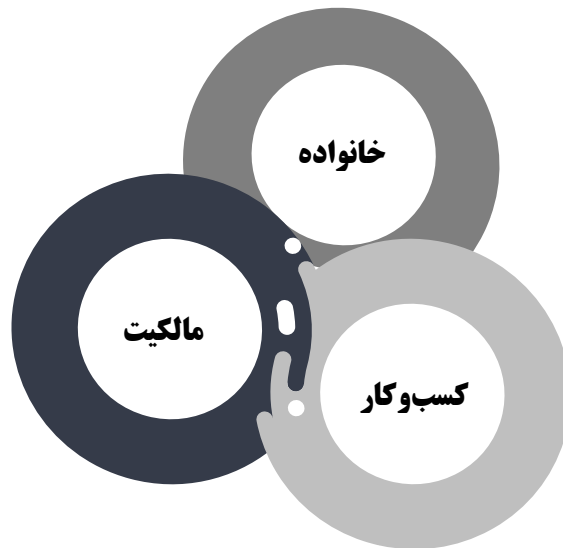
⁷ Donnelley

⁸ Churchill and Hatten

⁹ Leach et al

۱-۱. مدل‌های کسب‌وکار خانوادگی

در حالت کلی پژوهشگران حوزه کسب‌وکار خانوادگی، تاثیر خانواده بر کسب‌وکار را وجه تمایز این مشاغل از دیگر شرکت‌ها می‌دانند. مدل‌های کسب‌وکار راهنمای خوبی برای شناسایی ویژگی‌های شرکت‌های خانوادگی بوده و معروف‌ترین مدلی که از کسب‌وکار خانوادگی ارائه شده است مدل سه دایره‌ای تایگوری و دیویس^۱ می‌باشد که در شکل ۱ نشان داده شده است. این مدل، مولفه‌های موثر در کسب‌وکار خانوادگی را نمایان می‌سازد که از سه بعد خانواده، کسب‌وکار و مالکیت^۲ تشکیل شده است. این مولفه‌ها با گذر زمان دستخوش تغییر و تحول شده و پویایی‌های متفاوتی را ارائه می‌دهد. موفقیت بلندمدت سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی به عملکرد و حمایت متقابل هر یک از این گروه‌ها بستگی دارد.



شکل ۱. ابعاد تشکیل‌دهنده کسب‌وکار خانوادگی

منبع: تایگوری و دیویس، ۱۹۷۸

در نتیجه همپوشانی این سه بعد، هفت گروه ذینفع وجود دارند که هر کدام دیدگاه‌ها، اهداف و پویایی خاص خود را دارند اما دیدگاه‌های مختلف باید یکپارچه شوند تا جهت‌گیری آینده سیستم کسب‌وکار خانوادگی تعیین شود. هفت گروه ذینفع به شرح زیر است:

^۱ مدل سه دایره‌ای سیستم کسب‌وکار خانواده توسط رناتو تاگیوری و جان دیویس در مدرسه بازرگانی هاروارد توسعه یافت و از سال ۱۹۷۸ به چارچوبی سازماندهی شده برای درک سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی تبدیل شده و همچنان توسط مشاوران و دانشگاهیان در مقالات مرتبط در سراسر جهان استفاده می‌شود.

^۲ Ownership

۱. اعضای خانواده که در کسب و کار شرکت ندارند اما فرزندان یا همسر صاحبان آن در این کسب و کار فعالیت دارند.
۲. صاحبان خانواده که در این کسب و کار شاغل نیستند.
۳. صاحبان غیر خانوادگی که در این کسب و کار فعالیت ندارند.
۴. صاحبان غیر خانوادگی که در این کسب و کار فعالیت دارند.
۵. کارمندان غیر خانواده.
۶. اعضای خانواده که در کسب و کار فعالیت می کنند اما مالک نیستند.
۷. صاحبان خانواده که در این کسب و کار فعالیت دارند.

۱-۲. مزایای کسب و کار خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی مزایای بسیاری دارند، از جمله مزایای آن‌ها عبارتند از:

- کسب و کارهای خانوادگی نسبت به کسب و کارهای غیر خانوادگی معمولاً دارای جهت‌گیری بلندمدت، متعهد به ارائه محصول باکیفیت به منظور حفظ اعتبار برند خانوادگی و دارای قابلیت اعتماد بیشتری هستند.
- شرکت‌های خانوادگی معمولاً نرخ سرمایه‌گذاری مجدد بالاتری نسبت به سایر شرکت‌ها دارند.
- کسب و کارهای خانوادگی عموماً ارتباط مستقیم بیشتری با مدیریت فراهم می‌کنند، بوروکراسی کمتری دارند و نسل بعدی را قادر می‌سازند تا از طریق آموزش عملی با کسب و کار آشنا شوند. این عوامل به نوبه خود منجر به تداوم سیاست‌های مدیریت و تمرکز عملیاتی شده و شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا با سرعت بیشتری نسبت به تغییرات در محیط‌های عملیاتی واکنش نشان دهند.
- شرکت‌های خانوادگی فرصت‌های بیشتری را برای وفاداری، مسئولیت و مسئولیت‌پذیری متقابل بین سازمان و کارکنان ارائه می‌دهد.
- کسب و کارهای خانوادگی در ایجاد یکپارچگی سیستم و رفتار اخلاقی نسبت به سایر شرکت‌ها عملکرد بهتری داشته و ارتباطات طولانی‌مدت قوی‌تری در کسب و کار ایجاد می‌کند.
- کسب و کارهای خانوادگی واکنش سریع‌تری نسبت به تغییرات محیط پیرامون دارند و در نتیجه در مقابل چالش‌ها و شرایط متفاوت اقتصادی از آسیب‌پذیری کمتری برخوردارند.

۲. مشاغل خانوادگی در سراسر جهان و پیامدهای اقتصادی آن

کسب و کارهای خانوادگی ستون فقرات^۱ اقتصاد جهانی هستند. بخش اعظمی از شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی که در بازارهای جهانی بورس حضور دارند توسط یک خانواده اداره می‌شوند. به‌عنوان مثال بیش از ۶۰ درصد شرکت‌های بورسی در نیویورک جزو شرکت‌های خانوادگی هستند. شاخص کسب و کار خانوادگی ارائه شده توسط موسسه ارنست-یانگ^۲ و دانشگاه سنت گالن^۳ در سال ۲۰۲۳، نشان می‌دهد که بزرگترین شرکت‌های خانوادگی سریع‌تر از اقتصاد جهانی رشد می‌کنند. ۵۰۰ کسب و کار خانوادگی شناخته شده و مطرح در سطح جهان، با سرعتی تقریباً دو برابر نرخ رشد اقتصادی، جوامع پیشرفته و حدود ۱/۵ برابر نرخ بازارهای نوظهور و اقتصادهای در حال توسعه در حال پیشرفت هستند. بر اساس این گزارش، حدود ۵۰۰ شرکت خانوادگی بزرگ حدود ۸۰۸ تریلیون دلار درآمدزایی کرده‌اند که حدود ۱۰ درصد نسبت به سال ۲۰۲۱ افزایش داشته است. در این گزارش عنوان شده است که زنان تنها ۲۳ درصد از کرسی‌های مدیریتی را در اختیار دارند که کاهش تبعیض جنسیتی می‌بایست در دستور کار قرار گیرد. مجموع این ۵۰۰ کسب و کار حدود ۲۴.۵۲ میلیون نفر را در سال ۲۰۲۳ استخدام کرده که ۱.۴ درصد نسبت به سال ۲۰۲۱ افزایش یافته است.

۲-۱. بزرگترین و قدیمی‌ترین کسب و کارهای خانوادگی در جهان

بر اساس گزارش موسسه ارنست-یانگ و دانشگاه سنت گالن بیش از نیمی از کسب و کارهای خانوادگی در اروپا، خاورمیانه، هند و آفریقا مستقر هستند که اروپا و در راس آن‌ها کشور آلمان در زمینه شرکت‌های خانوادگی پیشرو است. میانگین سنی شرکت‌های خانوادگی آلمان برابر با ۱۰۹ سال است که قدیمی‌ترین آن شرکت Merck KGaA^۴ در حوزه علم و فناوری بوده و در بین ۱۰ شرکت برتر خانوادگی در سطح جهان قرار دارد. شرکت Reliance Industries^۵ هند در میان کشورهای فوق توانسته است برای اولین بار در شاخص کسب و کار خانوادگی سال ۲۰۲۳ در بین ۱۰ شرکت بزرگ راه یابد.

هفت شرکت از ۱۰ شرکت بزرگ خانوادگی در سطح جهان در ایالات متحده آمریکا مستقر هستند. تعداد شرکت‌های خانوادگی مورد بررسی در آسیا و اقیانوسیه از زمان انتشار این شاخص در سال ۲۰۱۵ به‌طور پیوسته افزایش یافته و با رشد حدود ۲۸.۶ درصدی از ۶۱ شرکت به ۷۹ شرکت رسیده است. مجموع درآمد شرکت‌های

^۱ Backbone

^۲ Ernst & Young Global Limited

^۳ university of st gallen

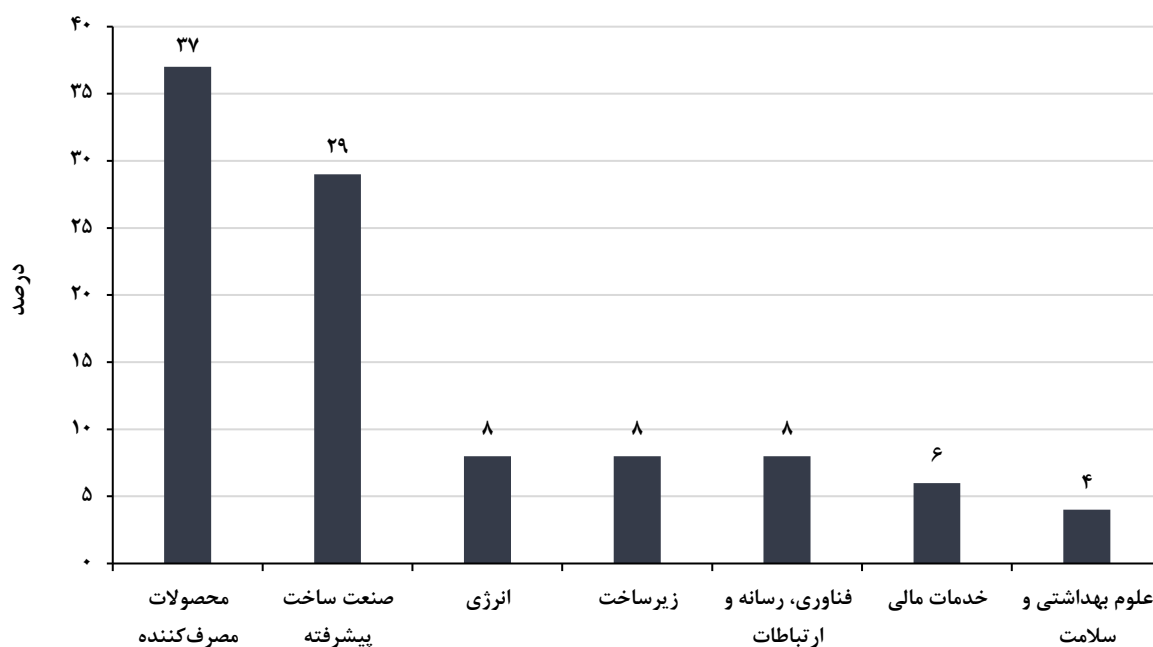
^۴ یک شرکت صنایع شیمیایی، داروسازی و الکترونیک آلمانی چندملیتی بوده و در دارمشتات آلمان مستقر است. Merck KGaA یک شرکت پیشرو در علم و فناوری در سه بخش مراقبت‌های بهداشتی، علوم زندگی و الکترونیک است.

^۵ یکی از بزرگترین شرکت‌های صنعتی-بازرگانی در کشور هند است که در سال ۱۹۶۶ در قالب یک کارخانه نساجی تأسیس شد. امروزه تمرکز اصلی این شرکت بر صنایع نفت و گاز معطوف می‌باشد.

آسیا و اقیانوسیه برای اولین بار در سال ۲۰۲۳ از سد یک تریلیون دلار عبور کرده و هنگ کنگ بیشترین تعداد شرکت‌های خانوادگی (۱۸ شرکت) را در آسیا و اقیانوسیه و کره جنوبی همچنان بیشترین درآمد (۳۰ درصد از مجموع درآمد آسیا و اقیانوسیه) را به خود اختصاص داده است.

۲-۲. تعداد مشاغل خانوادگی بر اساس صنعت

با استناد به گزارش موسسه ارنست-یانگ و دانشگاه سنت گالن، در نمودار ۱، سهم تعداد مشاغل خانوادگی بر اساس صنعت نشان داده شده است. بر اساس این نمودار اغلب شرکت‌های خانوادگی مورد بررسی مبتنی بر محصولات مصرف‌کننده هستند به طوری که از نظر تعداد مشاغل سهمی حدود ۳۷ درصد از مجموع کسب‌وکارهای خانوادگی مورد بررسی را به خود اختصاص داده‌اند. بخش مهم دیگری که تعداد بالایی از شرکت‌های خانوادگی در آن حضور دارند بخش تولید پیشرفته است که از حیث تعداد کسب‌وکار خانوادگی مرتبط در این بخش سهمی معادل ۲۹ درصد را به خود اختصاص داده است.

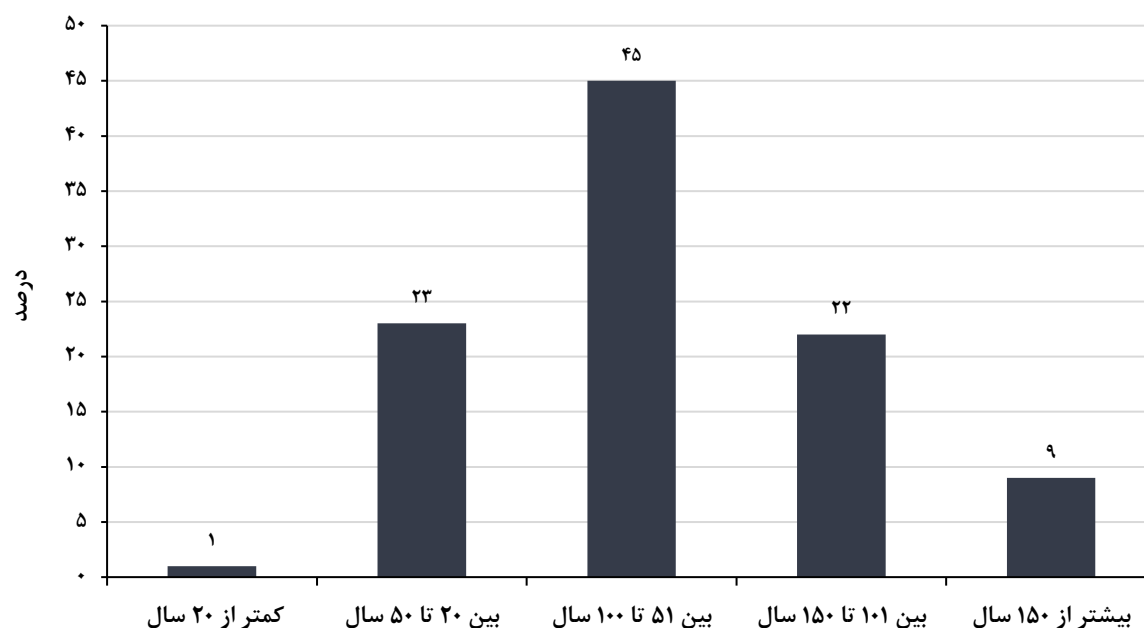


نمودار ۱. تعداد مشاغل خانوادگی بر اساس صنعت-سهم از کل کسب‌وکار خانوادگی مورد بررسی در شاخص کسب‌وکار در سال ۲۰۲۳

منبع: 2023, Ernst & Young Global Limited

۲-۳. ماندگاری کسب‌وکارهای خانوادگی

بیش از سه چهارم (۷۶ درصد) از شرکت‌های خانوادگی در شاخص کسب‌وکار خانوادگی ۲۰۲۳ بیشتر از ۵۰ سال قدمت دارند. بسیاری از این کسب‌وکارها در طول چندین نسل بر نوسانات بازار غلبه کرده و این نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی تا چه اندازه می‌توانند موفقیت و جانشینی خود را در طول زمان حفظ کنند. در بین ۵۰۰ شرکت خانوادگی بزرگ در جهان، شرکت Takenaka (ژاپن) با ۴۱۲ سال فعالیت، قدیمی‌ترین شرکت خانوادگی در این شاخص است. با این حال، تعدادی از شرکت‌های دیگر در این شاخص نیز قدمتی حدود یک قرن یا بیشتر دارند. به‌طور کلی، ۳۱ درصد از شرکت‌ها بیش از یک قرن قدمت دارند که محل استقرار اکثریت آن‌ها (حدود ۵۷ درصد) در اروپا است که ۲۵ درصد آن‌ها فقط در آلمان مستقر هستند.



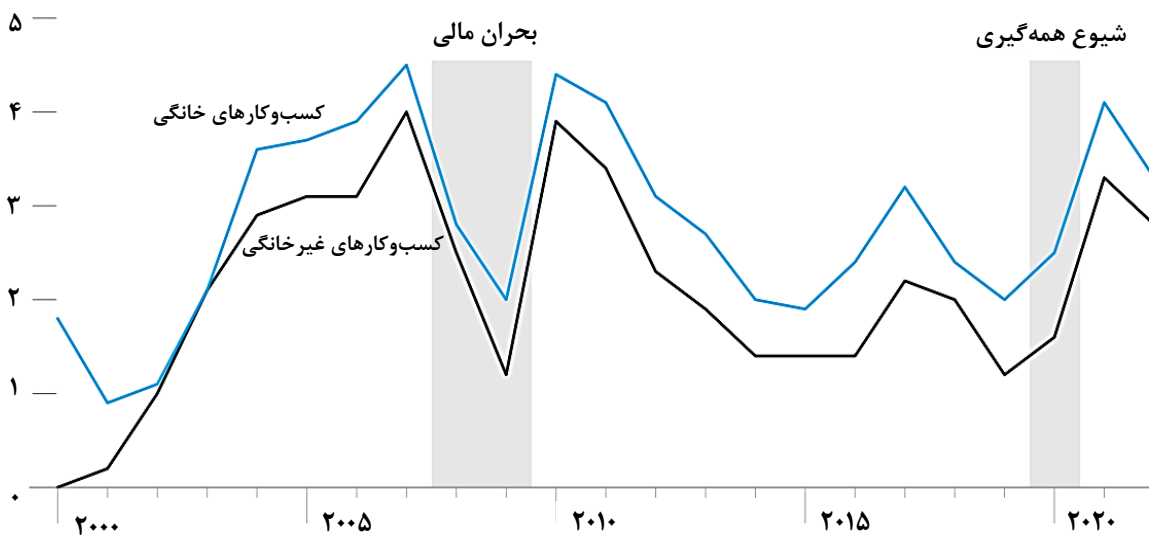
نمودار ۲. ترکیب قدمت کسب‌وکارهای خانوادگی از لحاظ سهم در کل کسب‌وکار خانوادگی مورد بررسی در شاخص کسب‌وکار در سال ۲۰۲۳

منبع: 2023, Ernst & Young Global Limited

^۱ شرکت مهندسی ژاپنی است، که در سال ۱۶۱۰ تأسیس شد.

۳. اقدامات استراتژیک برای افزایش ارزش کسب‌وکارهای خانوادگی

به گزارش مکینزی (۲۰۲۳)، کسب‌وکارهای خانوادگی، در سراسر صنایع و مناطق جغرافیایی در تلاش هستند تا تاب‌آوری خود را در برابر تحولات اقتصادی، ژئوپلیتیکی و فناوری افزایش دهند. همانطور که پیش‌تر اشاره شد، کسب‌وکارهای خانوادگی، مدت‌هاست که نقش بزرگی در اقتصاد جهانی ایفا کرده‌اند. این مشاغل بیش از ۷۰ درصد تولید ناخالص جهانی را تشکیل داده و سالانه بین ۶۰ تا ۷۰ تریلیون دلار گردش مالی ایجاد می‌کنند. تحقیقات اخیر مکینزی سازگاری، انعطاف‌پذیری و تأثیر کسب‌وکارهای خانوادگی را تأیید کرده و اشاره می‌کند که این کسب‌وکارها ساختارها و شیوه‌های مناسبی برای مقابله با چالش‌های تجاری در زمان‌های نامشخص دارند. به‌طور کلی، آن‌ها نسبت به مشاغلی که متعلق به خانواده نیستند، عملکرد قوی‌تری از خود در بازارهای مالی نشان می‌دهند. به‌منظور درک بهتر انعطاف‌پذیری و عملکرد این مشاغل نسبت به سایر مشاغل، مکینزی عملکرد ۶۰۰ کسب‌وکار خانوادگی سهامی عام را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و عملکرد آن‌ها را با عملکرد ۶۰۰ شرکت سهامی عام که غیرخانوادگی هستند مورد مقایسه قرار داده است. همانطور که در نمودار ۳ نشان داده شده است، کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به سایر کسب‌وکارها سازگارتر و در مواجهه با چالش‌های اقتصادی انعطاف‌پذیرتر بوده و به همین دلیل در طول دهه‌ها به حیات خود ادامه داده و پیشرفت‌های بزرگی را کسب کرده‌اند.



نمودار ۳. میانگین اسپرد^۱ اقتصادی برای کسب‌وکار خانوادگی و غیرخانوادگی - درصد

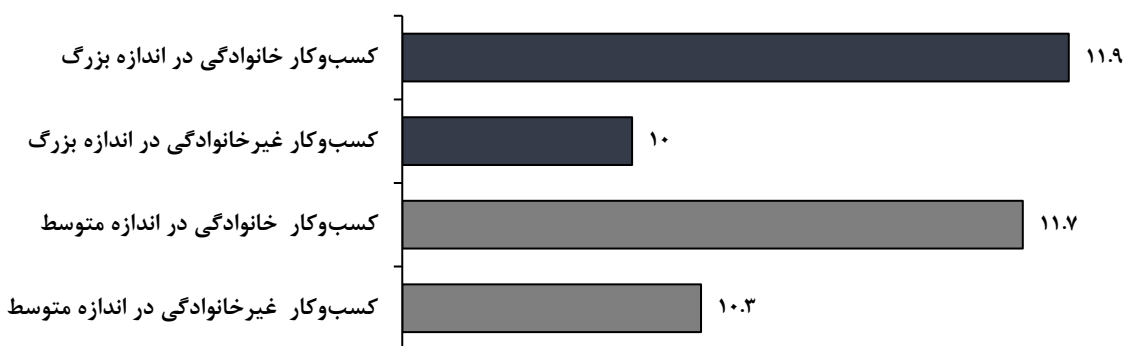
منبع: مکینزی، ۲۰۲۳

^۱ Economic spread

(اسپرد اقتصادی تفاوت بین بازده سرمایه گذاری شده شرکت و میانگین موزون هزینه سرمایه آن است.)

مکینزی چهار تفکر و پنج اقدام استراتژیک را معرفی کرده و بیان می‌دارد در صورتی که کسب‌وکارهای خانوادگی در سراسر جهان این تفکرات و اقدامات استراتژیک را سرلوحه کسب‌وکار خود قرار دهند، این فرصت را دارند که ارزش خود را طی پنج تا ده سال آینده چهار برابر، عملکرد بازار خود را تقویت و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهند. برآورد مکینزی حاکی از این است که بهره‌مندی از فرمول $5+4$ (۴ تفکر و ۵ اقدام استراتژیک) که در ادامه بیان خواهد شد می‌تواند ۲.۵ تا ۵.۵ برابر افزایش سود اقتصادی برای کسب‌وکارهای خانوادگی ایجاد کند.

بر اساس آمارهای ارائه شده از سوی مکینزی بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲، بازده کل سرمایه‌گذاران (TSR) برای کسب‌وکارهای خانوادگی به‌طور میانگین حدود ۲.۶ درصد و برای کسب‌وکارهای غیرخانوادگی ۲.۳ درصد بوده است. در همین دوره پنج ساله کسب‌وکارهای خانوادگی به‌طور متوسط سود اقتصادی ۷۷.۵ میلیون دلاری را به‌دست آورده‌اند که از میانگین سود اقتصادی کسب‌وکارهای غیرخانوادگی که برابر ۶۶.۳ میلیون دلار بوده است، بیشتر است. نمودار ۴، بازده سرمایه یا ROIC^۱، کسب‌وکارهای خانوادگی و غیرخانوادگی مورد بررسی در مطالعه مکینزی را نشان می‌دهد.



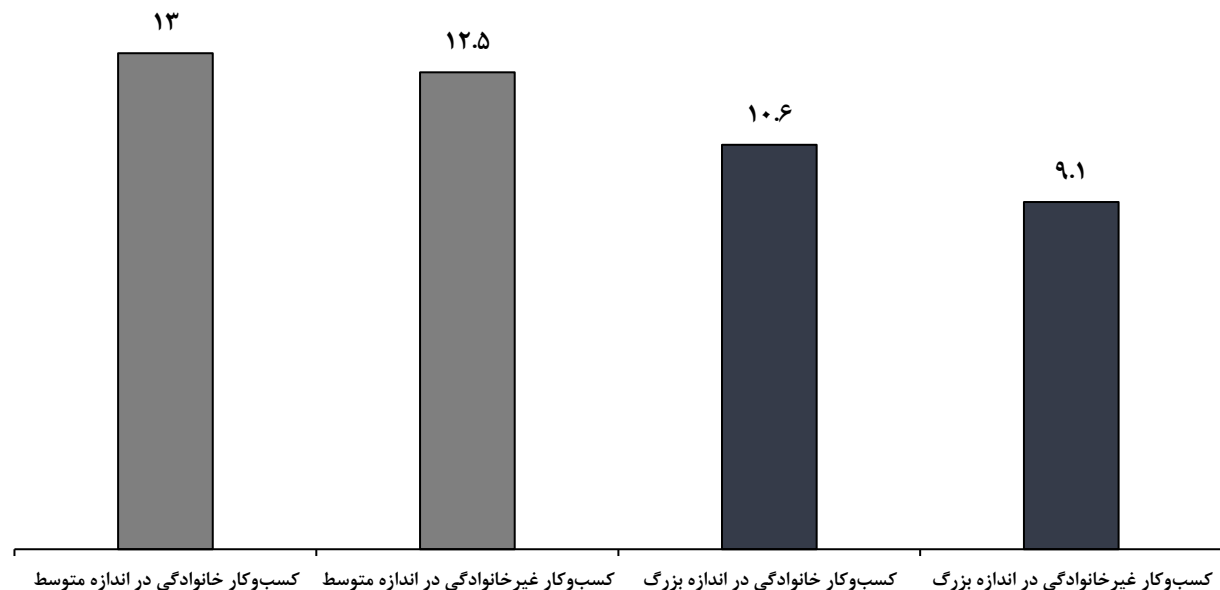
نمودار ۴. بازده سرمایه کسب‌وکارهای خانوادگی و غیر خانوادگی بر اساس اندازه - درصد
منبع: مکینزی، ۲۰۲۳

کسب‌وکارهای خانوادگی با اندازه متوسط ۳۳ درصد نسبت به کسب‌وکارهای غیرخانوادگی اسپرد اقتصادی ایجاد کرده‌اند. تغییرات بین این دو گروه از کسب‌وکارها ناشی از اندازه، قدمت و سطح بلوغ شرکت‌ها بوده است. بررسی جامعه آماری مکینزی نشان می‌دهد، شرکت‌های خانوادگی با اندازه متوسط با درآمد سالانه بین ۱۵۰ میلیون دلار تا ۵ میلیارد دلار و سرمایه‌گذاری کارآمدتر (۱۰ درصد سرمایه در گردش بالاتر)، از عملکرد بهتری نسبت به کسب‌وکارهای غیرخانوادگی برخوردار هستند. دلیل این امر است که کسب‌وکارهای مزبور، برای ارائه نتایج کوتاه‌مدت با فشارهای سنتی بازار کمتری روبرو هستند. تمرکز بر چشم‌انداز بلندمدت و فرآیندهای تصمیم‌گیری ساده به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا در شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری مطابق با اهدافشان، نسبت به

^۱ Return On Invested Capital (ROIC)

کسب‌وکارهای غیرخانوادگی (در اندازه متوسط) موثرتر عمل کرده و منابع را به سرعت در برابر فرصت‌ها تخصیص دهند. به عبارتی کسب‌وکارهای خانوادگی در اندازه متوسط سرمایه‌گذاران کارآمدتری هستند.

در همین حال، کسب‌وکارهای خانوادگی با اندازه‌های بزرگ در جامعه آماری مکینزی، با درآمد سالانه بین ۵ تا ۱۰۰ میلیارد دلار، در مدیریت و اجرا کارآمدتر هستند به‌طوری‌که در پنج سال گذشته ۱.۵ درصد حاشیه سود عملیاتی^۱ بالاتری نسبت به کسب‌وکارهای غیر خانوادگی ایجاد کرده‌اند.

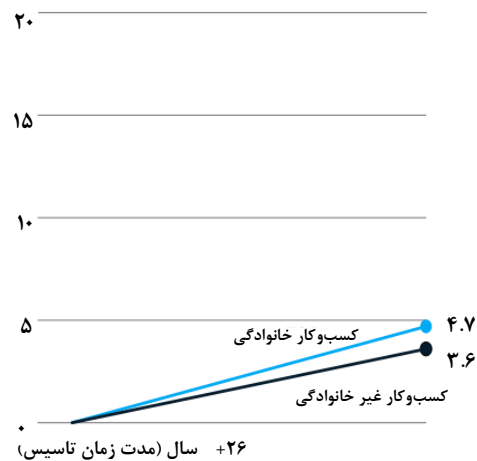
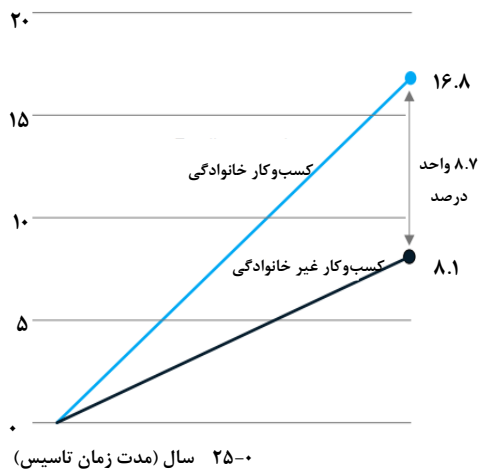


نمودار ۵. حاشیه سود عملیاتی کسب‌وکارهای خانوادگی و غیر خانوادگی بر اساس اندازه

منبع: مکینزی، ۲۰۲۳

بر اساس این گزارش و نمودار ۶، کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه که ۲۵ سال سن دارند و جوان‌تر هستند، تمایل به رشد سریع‌تری داشته و درآمدشان را به میزانی دو برابر سریع‌تر از شرکت‌های غیرخانوادگی افزایش می‌دهند. با این حال، هنگامی که آن‌ها بالغ شده و به نسل‌های جدید رهبری تبدیل می‌شوند، تمرکز آن‌ها به سمت حفظ ارزش تغییر می‌کند.

^۱ حاشیه سود عملیاتی (operating profit margin) از تقسیم سود عملیاتی به فروش بدست می‌آید. اقلام غیر عملیاتی همچون درآمد و هزینه بهره، سود و زیان واگذاری دارایی‌ها در محاسبه سود عملیاتی منظور نمی‌شود. این نسبت معیار قوی‌تری برای ارزیابی سودآوری و فروش است.



نمودار ۶. رشد درآمد سالانه کسب و کارهای خانوادگی و غیر خانوادگی بر اساس سن

منبع: مکینزی، ۲۰۲۳

۳-۱. چهار تفکر سازنده برای افزایش ارزش کسب و کارهای خانوادگی

مکینزی چهار طرز فکر سازنده حاکم بر کسب و کارهای خانوادگی با عملکرد بهتر را به شرح زیر بیان می‌دارد:

- **تفکر اول؛** این کسب و کارها بر هدفی فراتر از سود متمرکز هستند.

تحقیقات مکینزی نشان می‌دهد که ۹۳ درصد از کسب و کارهای خانوادگی مورد مطالعه در گزارش خود با بالاترین عملکرد، بر این باورند که شرکت آن‌ها هدفی فراتر از ایجاد ارزش برای سهامداران دارد. این هدف می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. مبانی این هدف می‌تواند نگاه درون‌سازمانی بوده و بر ارتقای اعتبار شرکت با حفظ شهرت، محافظت از برند خانوادگی و یا پرورش فرهنگ قوی کسب و کار متمرکز باشد یا می‌تواند نگاه برون‌سازمانی داشته و بر حداکثر رساندن ارزش مشتریان و ایجاد تاثیر مثبت در زندگی افراد جامعه متمرکز باشند. نتایج مکینزی حاکی از این است که ماهیت این هدف هرچه باشد (چه درون سازمانی و چه برون‌سازمانی) کسب و کارهای با عملکرد بالا تمایل دارند زمان و منابع خود را صرف آن هدف نمایند. ۹۱ درصد از کسب و کارهای خانوادگی در این مطالعه اعلام کرده‌اند که مکانیسم‌هایی را برای اطمینان از قدردانی و الگوبرداری از اهداف و ارزش‌های نیروی کار خود به کار گرفته‌اند. ۸۵ درصد از کسب و کارهای خانوادگی با عملکرد بالا ادعا دارند که شرکت‌های آن‌ها مسئولیت‌های اجتماعی و اصل پایداری را پذیرفته‌است. در اکثر این کسب و کارها، وفاداری و اجتناب از اخراج نیروی کار در دوره‌های بحرانی یک ارزش کلیدی به حساب می‌آید.

- **تفکر دوم؛** این کسب‌وکارها دیدگاه بلندمدت داشته و مجدد در کسب‌وکار سرمایه‌گذاری می‌کنند. رهبران کسب‌وکارهایی که عملکرد بهتری دارند، دیدگاه بلندمدت خود را به‌عنوان یکی از سه دلیل اصلی موفقیت خود، در کنار توانایی در نوآوری و گسترش در بازارها و مناطق جدید، ذکر می‌کنند. ساختار مالکیت نقش مهمی در توانایی شرکت‌های برتر برای حفظ این دیدگاه بلندمدت ایفا می‌کند. ۹۲ درصد از مشاغل با عملکرد بهتر در پایگاه تحقیقاتی مکینزی دارای مالکیت خانوادگی حداقل ۴۰ درصد هستند. از آنجایی که آن‌ها تحت خواسته‌های بیشمار سهامداران یا فشار گزارش‌های سود فصلی نیستند، می‌توانند رویکرد صبورانه و استراتژیک‌تری برای سرمایه‌گذاری داشته باشند که در نهایت می‌تواند به رشد و موفقیت پایدار منجر شود. تحقیقات مکینزی بیانگر این است که کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌طور کلی، تمایل به سرمایه‌گذاری مجدد در کسب‌وکار دارند تا اینکه از سود سهام شرکت استفاده کنند.
- **تفکر سوم؛** این کسب‌وکارها از نظر مالی محافظه‌کار بوده و در مورد بدهی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های پرخطر محتاطانه عمل می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی، اغلب ترجیح می‌دهند وجوه خود را در بازاریابی، فروش، تولید و سایر بخش‌های کسب‌وکار سرمایه‌گذاری کنند که مسیرهای روشنی برای رشد و بازدهی وجود دارد. این رویکرد محتاطانه به امور مالی به شرکت‌های خانوادگی برتر کمک می‌کند تا در برابر شوک‌های اقتصادی بزرگ همانند بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ و رکود اخیر ناشی از کووید-۱۹ تاب‌آوری بالایی داشته باشند. به‌عنوان مثال، یک کسب‌وکار لجستیکی خانوادگی در اروپا محافظه‌کاری مالی خود را به‌عنوان عاملی حیاتی در بهبود سریع خود از کمبود زنجیره تامین جهانی در سال ۲۰۲۱ می‌داند.
- **تفکر چهارم؛** فرآیندهای داخلی این کسب‌وکارها، امکان تصمیم‌گیری کارآمد را فراهم می‌کند. تصمیم‌گیری کارآمد کسب‌وکارهای خانوادگی تا حد بسیاری ناشی از فرآیندهای متمرکز توأم با انعطاف‌پذیری و کارکنان متعهد است. به‌عنوان مثال، علی‌رغم وجود کمیته‌های سرمایه‌گذاری، تصمیمات بزرگی که توسط رهبران برای عملکرد بهتر کسب‌وکارها گرفته می‌شود، معمولاً به شدت تحت تأثیر یک فرد یا چند نفر از اعضای خانواده است که می‌توانند به‌طور قاطعانه‌تری نسبت به رهبران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی عمل کنند. کسب‌وکارهای غیرخانوادگی معمولاً به فرآیندهای چند مرحله‌ای و چند جانبه متکی هستند که پیمایش آن‌ها دشوار و زمان‌بر است. کسب‌وکارهای خانوادگی که عملکرد بهتری دارند، بین تصمیم‌گیری کارآمد و تصمیم‌گیری سریع تمایز قائل می‌شوند. وقتی اعضای خانواده در مورد موضوع تصمیم‌گیری به توافق می‌رسند، به سرعت می‌توانند اقدام نمایند اما زمانی که اعضای خانواده با هم موافق نباشند، کسب‌وکارهای برتر اینگونه عمل می‌کنند که از ساختارها و فرآیندهای انعطاف‌پذیر خود برای در نظر گرفتن تمام دیدگاه‌های مخالف استفاده می‌کنند.

۳-۲. پنج اقدام استراتژیک برای افزایش ارزش کسب و کارهای خانوادگی

براساس گزارش مکینزی، بهترین و موفق‌ترین کسب و کارها چهار طرز فکر سازنده فوق را با پنج اقدام استراتژیک ترکیب می‌کنند که آن‌ها را متمایز از سایر کسب و کارهای خانوادگی و غیرخانوادگی می‌سازد. این پنج اقدام به شرح زیر است:

۱. این کسب و کارها به‌طور فعال پرتفوی خود را متنوع می‌کنند.

کسب و کارهای خانوادگی مورد بررسی مکینزی که عملکرد بهتری دارند، دارای پورتفولیوهای^۱ بسیار متنوعی هستند. به‌عنوان مثال یک کسب و کار خانوادگی با محوریت مدیریت زباله شروع شده، اما به لجستیک و انرژی پاک گسترش یافته است. در واقع، تحقیقات موسسه مکینزی نشان می‌دهد که ۴۰ درصد از شرکت‌هایی که عملکرد بهتری دارند، بیش از نیمی از درآمد خود را از جریان‌های خارج از کسب و کار اصلی خود به دست آورده‌اند. علاوه بر این، ۷۰ درصد از کسب و کارهایی که عملکرد بهتری داشتند بیان کرده‌اند که در پنج سال آینده با حرکت به سمت صنایع یا مناطق جدید، توسعه فزاینده‌تری از هسته اصلی کسب و کار خود را در اولویت قرار خواهند داد. به‌نظر می‌رسد ادغام و تملیک^۲، راهبرد متنوع‌سازی برای این سازمان‌ها باشد. حدود ۶۶ درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی مکینزی بیان کرده‌اند که ادغام و تملیک را برای دسترسی به فناوری‌های جدید، ۶۳ درصد برای ورود به صنایع جدید و نزدیک به ۶۰ درصد برای استفاده از جغرافیای جدید دنبال می‌کنند.

۲. این کسب و کارها به صورت پویا منابع را تخصیص مجدد می‌دهند.

تخصیص پویای منابع یکی از بهترین شیوه‌های دستیابی به رشد در یک سازمان است. شرکت‌هایی که منابع بیشتری را تخصیص می‌دهند، بازدهی قابل‌توجهی را برای سهامداران ایجاد کرده و فرصت‌های بیشتری برای اجتناب از ورشکستگی دارند. تحقیقات مکینزی نشان می‌دهد که کسب و کارهای خانوادگی که عملکرد بهتری دارند به‌طور پویا منابع خود را به کسب و کارها، مناطق و کانال‌هایی که معتقدند بیشترین رشد را به همراه خواهد داشت، تخصیص می‌دهند. در واقع، حدود ۶۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی که عملکرد بهتری داشتند، اذعان نموده‌اند که بیش از ۳۰ درصد از سرمایه خود را در بین مشاغل، مناطق و فرصت‌های با ارزش بالاتر جابه‌جا کرده‌اند.

¹ Portfolio

² Mergers and acquisitions (M&A)

(ادغام و تملیک، اصطلاحی عمومی است که برای ادغام شرکت‌ها یا دارایی‌های آن‌ها، از طریق انواع معاملات مالی از جمله ادغام، تملیک، تلفیق، پیشنهادات مناقصه، تملیک دارایی و ادغام مدیریتی به کار می‌رود.)

۳. این کسب‌وکارها سرمایه‌گذاران و مدیران کارآمدی هستند.

کسب‌وکارهای خانوادگی، دارای سرمایه در گردش، حاشیه سود عملیاتی و مزیت بالایی نسبت به سایر کسب‌وکارها هستند. سرمایه‌گذاری و عملکرد عملیاتی بالاتر از حد متوسط آنها توسط سه عامل هدایت می‌شود؛ نخست ساختار عملیاتی آنها است که از طریق نسل‌ها منتقل می‌شود و نحوه عملکرد کسب‌وکارشان را شکل می‌دهد که شامل ساختار تصمیم‌گیری، رویکرد خدمات مشتری، مدیریت استعداد، و حتی توسعه تخصص عملکردی است. به‌عنوان مثال در کره جنوبی، رئیس یک تولیدکننده پوشاک و کفش متعلق به خانواده، طی سال‌های طولانی روزانه از خط تولید بازدید کرده و هر کارگر را به نام می‌شناسد. چنین مشارکت مستقیمی از سوی موسس شرکت به پرورش حس وفاداری و مالکیت و انگیزه عمیقی برای بررسی چالش‌های بالقوه در میان کارکنان کمک کرده است. دوم، کسب‌وکارهای دارای عملکرد برتر در گزارش مکینزی از مجموعه وسیعی از داده‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمانی استفاده می‌کنند. برای مثال این کسب‌وکارها از شاخص‌های عملکرد کلیدی^۱ (KPI) برای اندازه‌گیری عملکرد اجرایی و معیارهای ارزش‌گذاری استفاده کرده‌اند. سومین و آخرین وجه تمایز این است که کسب‌وکارهای خانوادگی برتر بر نوآوری تمرکز می‌کنند. آنها دو برابر سایر کسب‌وکارها در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند و از این سرمایه‌گذاری‌ها با استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد پشتیبانی می‌کنند. یکی از شرکت‌های خانوادگی مستقر در ایالات متحده آمریکا که خدمات مخابراتی و خودرو ارائه می‌کند، مجموعه‌ای از برنامه‌ها را برای حمایت از ایجاد یک اکوسیستم سرمایه‌گذاری فناوری در بخشی از کشور ایجاد کرده است. این شرکت یک شتاب‌دهنده برای استارت‌آپ‌های فناوری و یک برنامه غیرانتفاعی راه‌اندازی کرده و منجر به ایجاد شغل در صنایع دیگر شده است.

۴. تمرکز بی‌وقفه‌ای بر جذب، توسعه و حفظ استعدادها دارند.

مدیریت استعداد یک امر مهم برای کسب‌وکارهای خانوادگی بالاترین عملکرد است. ۸۶ درصد از کسب‌وکارهای خانوادگی مورد بررسی در گزارش مکینزی تمایل دارند که شرکت آنها بهترین استعدادها را جذب کند و بیش از ۹۰ درصد موافق هستند که شرکت آنها با موفقیت افراد برتر را شناسایی، آموزش و توسعه دهند. دیدگاه رهبران کسب‌وکارهای مزبور این است که استخدام استعدادهای استثنایی و حفظ آنها برای دوره‌های طولانی به شرکت اجازه می‌دهد فرهنگ قوی کسب‌وکار، توجه به جزئیات و چشم‌انداز بلندمدت را ایجاد و حفظ کند. کسب‌وکارهایی که در این مطالعه عملکرد بهتری داشتند، گزارش کردند که شرکت‌های آنها برنامه‌های آموزشی موثری برای توسعه نسل بعدی اعضای خانواده ایجاد کرده‌اند.

^۱ شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، روش‌هایی برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد سازمان‌ها، شرکت‌های تجاری و دپارتمان‌ها، بخش‌ها و کارکنان آنها هستند.

۵. این کسب و کارها به طور مستمر حکمرانی خود را بررسی می کنند.

تحقیقات مکینزی نشان می دهد آن دسته از کسب و کارهای خانوادگی که عملکرد بهتری دارند، جداسازی خانواده و امور تجاری را بسیار جدی می گیرند. نتایج حاصل از بررسی حدود ۸۰ درصد از شرکت های برتر خانوادگی نشان می دهند که اسناد رسمی و دستورالعمل های روشنی در مورد نقش ها و مسئولیت های اعضای خانواده در شرکت وجود دارد. همچنین ۸۵ درصد از شرکت های خانوادگی که عملکرد بهتری دارند گزارش می دهند که در شرکت های آن ها یک انجمن رسمی وجود دارد که به طور منظم برای بحث در مورد مسائل خانوادگی و تجاری تشکیل جلسه می دهد. در یک کسب و کار خدمات بهداشتی و درمانی ۱۰۰ درصد متعلق به خانواده در نسل دوم در ایالات متحده، دو خواهر و برادر نقش های رهبری مشترک دارند. یکی رئیس است و بر مسئولیت های استراتژیک در سه واحد تجاری تمرکز دارد و دیگری مدیر ارشد رشد است و بر فروش متمرکز است. مواضع آن ها با هم تلاقی می کند اما همپوشانی ندارد. در واقع این خواهر و برادر مهارت های منحصر به فرد و مکمل را برای تیم رهبری به ارمغان می آورند.

پس از بررسی چهار تفکر سازنده و پنج اقدام استراتژیک و به عبارتی فرمول ۴+۵، می توان بیان نمود که به کارگیری این فرمول توسط کسب و کارهای خانوادگی پتانسیل رشد قابل توجه، سودآور و پایدار را فراهم می آورد. شرکت هایی که این فرمول را با موفقیت پیاده سازی کرده اند، طی پنج سال گذشته توانسته اند در منحنی سود اقتصادی، در جایگاه های بالاتری قرار بگیرند. طبق برآوردهای مکینزی کسب و کارهایی که از این فرمول تبعیت می کنند می توانند به طور بالقوه افزایش چهار برابری در ایجاد ارزش در دهه های آینده را متوجه شوند البته بسته به سازمان اجرای این فرمول متفاوت خواهد بود. یه عنوان مثال شرکت هایی که با انتقال نسلی قریب الوقوع روبرو هستند، ممکن است لازم باشد ابتدا بر روی تقویت مکانیسم های حاکمیتی و برنامه ریزی جانشینی تمرکز کنند. کسب و کارها در صنایع راکد یا آسیب پذیر ممکن است ابتدا روی شیوه های تخصیص سرمایه پویا تمرکز کنند تا سرمایه گذاری های خود را در تحقیق و توسعه، ایجاد کسب و کار جدید و ادغام و تملیک افزایش دهند. این فرمول باید عاقلانه و مطابق با شرایط خاص کسب و کار اعمال شود. علاوه بر مزایای بیان شده، این فرمول همچنین به کسب و کارهای خانوادگی در هر اندازه و سنی کمک می کند تا عملکرد خود را بهبود بخشیده و با حمایت از رشد اقتصادی پایدار و فراگیر، افزایش اشتغال، ارتقای مراقبت های بهداشتی و آموزش را در سراسر جهان سبب می شود.

۴. جمع‌بندی

خانواده و شرکت‌های خانوادگی به‌عنوان مهره‌ای برای ایجاد و حفظ ثبات اقتصادی، نوآوری، توسعه تکنولوژی و فناوری، تجارت، افزایش رفاه، آسایش و امنیت اقتصادی مطرح هستند. با توجه به آنچه در این گزارش به آن پرداخته شد می‌توان استنباط کرد که کسب‌وکارهای خانوادگی با ویژگی‌هایی برجسته و متمایز از جمله رهبران، منابع انسانی، منابع مالی و زمینه‌های آموزشی و فرهنگی گزینه مناسبی برای حمایت از جریان‌های اشتغال‌زایی، کارآفرینی و کسب‌وکارهای نوپا هستند. این نوع از کسب‌وکارها به دلیل ساختار حاکمیتی منحصر به فردی که دارد، شرکت را قادر می‌سازد که با پذیرفتن برخی از ریسک‌ها، زمینه‌های لازم برای ایجاد مشاغل و شرکت‌های جدید را فراهم نموده و از این مسیر باعث اشتغال مولد چه در نسل حاضر و چه در نسل‌های بعدی را پدید آورند. کسب‌وکارهای مزبور می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح به یکی از عوامل اصلی توسعه اقتصادی کشور و افزایش تولید و صادرات به‌ویژه در بخش صادرات تبدیل شوند. در نتیجه با در نظر گرفتن تفکرات سازنده و اقدامات استراتژیک مطرح شده در این گزارش می‌توان برای توسعه و تقویت آن‌ها اقدام نمود.

1. PricewaterhouseCoopers. (2021). From Trust to Impact: Why Family Businesses Need to Act Now to Ensure Their Legacy Tomorrow. Berlin: PwC.
2. Li, S. (2022). Literature review on generational inheritance model and applications for Chinese family businesses. *Frontiers in Psychology*, 13, 885752
3. Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420
4. Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422
5. Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), 1-3.
6. Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
7. Mckinsey & Company (2023). *The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one*.