



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انتشارات آریانا



بازار کار  
سلامت و ایمنی



## تداوم کسب و کار خانوادگی

نویسندگان: کلی لکووی و جنیفر پندرگست

ترجمه حسین صامعی

به نام خدا

تداوم کسب و کار خانوادگی

سرشناسه: لکوی، کلی، LeCouvie, Kelly

عنوان و نام پدیدآور: پندرگست؛ مترجم حسین صامعی؛  
بازخوانی و ویرایش مرضیه شاوردی

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص

شابک: ۹۷۸-۷-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۱-۸

عنوان اصلی: Family business succession : your roadmap to continuity, c2014

موضوع: شرکت های اقتصادی خانوادگی -- مدیریت

موضوع: پندرگست، جنیفرام.

شناسه افزوده: صامعی، حسین، ۱۳۶۳-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۲۵/۶۲/ل۸ت۴۱۳۹۳

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۰۴۵

شماره کتابشناسی ملی: ۳۷۱۸۵۳۸



مرکز پژوهشی و تحقیقاتی  
استعدادات و توانمندی‌ها

# تداوم کسب و کار خانوادگی

کلی لکووی، جنیفر پندرگست

ترجمه  
حسین سامعی

# کتابم کسب و کار خانوادگی

نویسندگان: کلی لکووی، جنیفر پندرگست

مترجم: حسین صامعی

ویراستار: مرضیه شاوردی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۳

شمارگان: ۲۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۱-۸

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۱۰

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کسب و کار خانوادگی نوعی از کسب و کار است که اعضای یک خانواده و یا خویشاوندان اقدام به تشکیل آن می‌کنند. براساس آمار اعلام شده آکادمی بین‌المللی تحقیقات شرکت‌های خانوادگی IFERA حدود ۶۰ تا ۹۰ درصد شرکت‌های موجود در اروپا و ایالات متحده از نوع کسب و کار خانوادگی است. این آمار نشان‌دهنده اهمیت بسیار زیاد شرکت‌ها و کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و همچنین اشتغال‌زایی است. بسیاری از کشورها به ایجاد کارآفرینی از طریق این‌گونه شرکت‌ها روی آورده‌اند.

یکی از مسائل مهم در این نوع کسب و کارها، بقا و رشد کسب و کار خانوادگی و نحوه انتقال آن به نسل‌های بعدی است. بسیاری از شرکت‌ها در این مسیر با چالش‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند. برای اینکه کسب و کار خانوادگی تداوم داشته باشد و به درستی به نسل‌های بعد منتقل شود، مالکان و مدیران کسب و کار باید برنامه‌ریزی کاربردی و دقیقی پیاده‌سازی کنند و به‌مواردی مانند فرهنگ و رهبری خانواده نیز توجه داشته باشند.

در ایران نیز کسب و کارهای خانوادگی از سال‌های دور شکل گرفته است که برخی از آنها با هوشمندی به چندین نسل بعد نیز منتقل شده‌اند و برخی دیگر به دلیل توجه نداشتن به موضوع جانشینی رو به افول‌اند و یا از بین رفته‌اند.

بنابراین با توجه به اهمیت این موضوع برای صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در کشور و به پیشنهاد بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

کتاب حاضر که به صورت کاملاً کاربردی به موضوع تداوم و جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی پرداخته است با ترجمه خوب جناب آقای حسین صامعی منتشر شد.

در پایان لازم می‌دانم از همکاری بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان به ویژه سرکار خانم فیروزه صابرو سرکار خانم نجمه معصومی و نیز جناب آقای حسین صامعی تشکر و قدردانی کنم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

## پیش‌گفتار حامی کتاب

کسب‌وکار خانوادگی به‌عنوان یکی از انواع کارآفرینی با سه مولفه خانواده، مالکیت و مدیریت شکل می‌گیرد. در این نوع کسب و کارها اصلی‌ترین تصمیمات و سیاست‌ها تحت تأثیر و نفوذ خانواده است.

به عبارتی خانواده می‌تواند سرمایه مهمی برای تداوم و پایداری کسب‌وکار باشد. آماده‌سازی نسل‌های جدید برای ورود به کسب‌وکارهای خانوادگی دغدغه‌ای است که عموم صاحبان این نوع از کسب‌وکارها درمورد فرزندان خود دارند. جانشین‌پروری موثر و ارزش‌مدار منجر به تداوم کسب‌وکار خانوادگی به‌عنوان میراثی ماندگار است.

با علم به چالش‌های این فرآیند، بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در راستای مأموریت و با اتکاء به تجارب خود در زمینه ترویج و توسعه کارآفرینی، موضوع شناخت موقعیت کسب و کار خانوادگی در ایران را در متن برنامه‌های خود قرار داد.

این ایده توسط آقای سعید جابرانصاری که خود نسل دوم از یک کسب‌وکار خانوادگی و فرزند مرحوم محمدحسین جابرانصاری کارآفرین و بنیانگذار شرکت دژپاد و صنعت قفسه‌بندی فلزی، شرکت گروه صنعتی سپاهان و کتابخانه‌های عمومی کانون اسلامی انصار است، در هیأت مدیره بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان طرح موضوع و پشتیبانی شد. بنیاد در این مسیر دو هدف را مدنظر دارد:

نخست، کمک به ترویج و بهبود موقعیت کسب‌وکار خانوادگی به‌عنوان یکی از انواع کارآفرینی به‌ویژه برای سرمایه‌گذاری‌های جدید و پیاده‌سازی



ایده‌های نو توسط جوانانی که از سرمایه‌های تجربی و مالی خانواده خود می‌توانند بهره‌مند شوند و دوم کمک به پیشبرد مطالعه و اجرای فعالیت‌های منتج از آن، از جمله آموزش و مشاوره ویژه مدیران کسب و کارهای خانوادگی. برای پیشبرد این اهداف با هدایت آقای دکتر فریدون آذرهوش، صاحب سال‌های متممادی تجربه، آموزش و مشاوره مدیریت، شناسایی دوستانی که در امر آموزش و پژوهش و انجام پایان‌نامه‌های دانشگاهی فعال بوده‌اند، به کوشش خانم نجمه معصومی انجام و نشست‌های تخصصی با ایشان و نیز تعدادی از مدیران صاحب کسب و کارهای خانوادگی برای بررسی گام‌های عملی طرح برگزار شد.

از جمله پیشنهادها حاصل از نتایج این نشست‌ها دسترسی به ادبیات موجود و آخرین یافته‌های علمی بود که بنیاد با همفکری دوستان نسبت به تجهیز آن اقدام نمود. کتاب جانشینی در کسب و کار خانوادگی، نقشه راه تداوم (Family Business Succession) (۲۰۱۴) در همین راستا انتخاب شد که توسط دوست گرامی، آقای دکتر حسین صامعی، صاحب پایان‌نامه‌ای در همین زمینه و تحت عنوان «تداوم کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی: شناسایی شایستگی‌های مدیر پیشین و جانشین» و فعال در این نشست‌ها، ترجمه و با همراهی انتشارات آریانا به نتیجه رسید. ضمن تشکر از همه دوستانی که تاکنون یاری‌دهنده این گام بوده‌اند، امیدوار است تشکل‌های حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و مراکز علمی- پژوهشی با علم به اهمیت نقش و تأثیرگذاری کسب و کارهای خانوادگی در توسعه و تعمیق بخش خصوصی اصیل در سطح ملی، در تحقق اهداف این مسیر همراه و بس اثربخش باشند.

بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

دی ماه ۱۳۹۳

# فهرست

۱۳ پیش‌گفتار

## فصل اول

۱۵ فرصت‌ها و چالش‌های تداوم .....

۲۷ خلاصه

## فصل دوم

۲۹ بنیان تداوم: چشم‌اندازی برای آینده .....

۳۰ تعریف چشم‌انداز

۳۳ چرا چشم‌انداز آینده بسیار مهم است؟

۳۶ کسب‌وکارهای خانوادگی چگونه چشم‌انداز خود را بیان می‌کنند

۴۰ اهمیت ارزش‌ها

۴۴ خانواده‌ها چگونه بیانیه چشم‌انداز و ارزش‌های خود را می‌نویسند

۵۳ چگونگی تصمیم‌گیری

۵۶ ارزش قواعد بنیادی در تعامل خانوادگی

۵۹ تکامل چشم‌انداز و ارزش‌ها

۶۱ خلاصه

## فصل سوم

۶۳ تداوم مالکیت .....

۶۵ چرا تداوم مالکیت سزاوار توجه ماست؟

۶۷ بررسی تداوم مالکیت

۷۱ سؤال‌های اساسی مالکیت

۷۴ ارزش توافق‌نامه سهام‌داران

۷۵	سؤال‌هایی برای بحث دربارهٔ چگونگی تدوین توافق‌نامهٔ سهام‌داران
۸۰	نقش‌ها و مسئولیت‌های مالکان
۸۳	اهمیت آموزش
۸۵	تشکیل تیم مالکیت
۸۶	اهمیت برنامه‌ریزی هماهنگ برای انتقال مالکیت
۸۸	مسائل دیگری که باید در نظر داشت
۸۹	نحوهٔ آغاز فرایند تداوم مالکیت
۹۳	خلاصه

## فصل چهارم

### تداوم رهبری ..... ۹۵

۹۶	ایجاد بستر رهبری اثربخش در حال حاضر و آینده
۹۹	چرا توسعهٔ رهبری حیاتی است و اغلب نادیده گرفته می‌شود؟
۱۰۰	گام اول در برنامه‌ریزی تداوم رهبری: تعریف نیازهای رهبری
۱۰۴	چه کسی نیازهای رهبری را تعریف می‌کند؟
۱۰۷	مراحل برنامهٔ توسعهٔ رهبری
۱۰۹	اهمیت آغاز زود هنگام
۱۱۱	به مهارت‌های ضروری پردازید
۱۱۱	اهمیت توسعهٔ رهبری
۱۱۴	ارزش مربی‌ها و دیگر راهنماها
۱۱۶	کسب مشروعیت و اقتدار
۱۱۸	طول فرایند تداوم رهبری
۱۲۰	اهمیت شفافیت
۱۲۲	سبک‌های انتقال رهبری
۱۲۵	برنامه‌های اقتضایی
۱۲۶	اهمیت خلاقیت و شفافیت
۱۲۷	ارزش برنامه‌ریزی پیش‌دستانه و سنجیده
۱۳۰	خلاصه
۱۳۱	برنامهٔ انتقال رهبری

## فصل پنجم

### نقش حاکمیت کسب و کار در برنامه ریزی تداوم..... ۱۴۳

- ۱۴۴ مروری بر نقش هیئت مدیره
- ۱۴۵ نقش هیئت مدیره در برنامه ریزی استراتژیک
- ۱۴۷ نقش هیئت مدیره در توسعه رهبری
- ۱۴۹ نقش هیئت مدیره در جانشینی مالکیت
- ۱۴۹ ارزش هیئت مدیره در نقش مربی
- ۱۵۰ نقش هیئت مدیره در اعمال اهداف و چشم انداز مالکیت
- ۱۵۱ هیئت مدیره بهینه برای مسائل مربوط به تداوم
- ۱۵۳ طراحی هیئت مدیره ای برای حمایت از انتقال رهبری
- ۱۵۶ اهمیت مدیران خانوادگی در برنامه ریزی تداوم
- ۱۵۸ اهمیت تداوم هیئت مدیره
- ۱۶۱ چالش های تداوم؟ هیئت مدیره تشکیل دهید!
- ۱۶۱ نقش هیئت مدیره در حمایت از تداوم
- ۱۶۶ استفاده از گروه مالکان برای حمایت از برنامه ریزی تداوم
- ۱۶۷ خلاصه

## فصل ششم

### نقش حاکمیت خانوادگی در برنامه ریزی تداوم..... ۱۶۹

- ۱۷۱ هدف شورای خانوادگی
- ۱۷۵ از شورای خانوادگی چه انتظاری می توان داشت؟
- ۱۸۲ تدوین سیاست در شورای خانوادگی
- ۱۸۵ ساختار شورای خانوادگی
- ۱۸۷ منشور شورای خانوادگی
- ۱۸۹ ریاست شورا و کمیته ها
- ۱۹۱ خلاصه

## فصل هفتم

### ۱۹۳ ..... نقش حیاتی فرهنگ سازمانی در تداوم

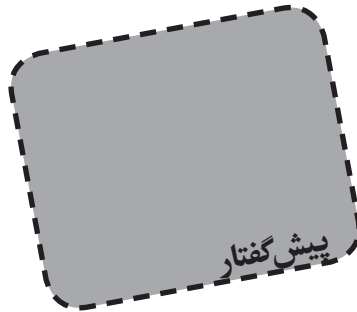
۱۹۴	فرهنگ سازمانی چیست؟
۱۹۹	چرا فرهنگ مهم است؟
۲۰۲	فرهنگ و کسب و کار شما
۲۰۳	ارزش‌ها
۲۰۶	رهبری
۲۰۶	توسعه استعدادها
۲۰۹	استراتژی
۲۱۰	فرهنگ و ذی‌نفعان بیرونی شما
۲۱۳	دولبه فرهنگ قوی
۲۱۶	فرهنگ و خانواده
۲۱۸	دستور ایجاد فرهنگ خانوادگی سالم
۲۱۹	تغییر فرهنگ
۲۲۱	خلاصه

## فصل هشتم

### ۲۲۳ ..... مسیر پیش رو

### ۲۳۳ ..... مطالب مرتبط

۲۳۳	نمونه‌ای از منشور هیئت مدیره
۲۳۷	نمونه‌ای از منشور شورای خانوادگی
۲۴۲	سفر یک خانواده



کسب‌وکارهای خانوادگی نقشی مهم در اقتصاد کشورهای دنیا ایفا می‌کنند. شاهدهی بر این گفتار، سهم فراوان کسب‌وکارهای خانوادگی از کل کسب‌وکارهای کشورها و نقش کلیدی آنها در تولید ناخالص داخلی و اشتغال است. این موضوع سبب شده است از سال‌ها پیش، بسیاری از اقتصادهای توسعه‌یافته و نیز اقتصادهای درحال توسعه درصدد ایجاد بستر مناسب برای تداوم و رشد پایدار این کسب‌وکارها برآیند. در کشور ما نیز آمار غیررسمی بیانگر این است که بخش مهمی از کسب‌وکارها به شکل خانوادگی اداره می‌شوند. با این وجود، تأمین نیازمندی‌های رشد و تداوم کسب‌وکارهای خانوادگی کشور آنچنان که باید در کانون توجه قرار نداشته است.

این کتاب با هدف تأمین یکی از نیازمندی‌های کلیدی خانواده‌های دارای کسب‌وکار، یعنی دسترسی به دانش و تجربه‌های موفق جهانی در ارتباط با نحوه مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌ویژه جانشینی در این کسب‌وکارها تهیه شده است. نویسندگان این کتاب، از مشاوران ارشد گروه مشاوران کسب‌وکار خانوادگی هستند که یکی از معتبرترین نهادهای مشاوره‌ای در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی دنیا به شمار می‌رود. آنها به اتکای سال‌ها تجربه در مشاوره به کسب‌وکارهای خانوادگی، کتابی را به رشته تحریر درآورده‌اند که جزء معدود کتاب‌های جامع در حوزه تداوم کسب‌وکارهای خانوادگی است.

در این کتاب، موضوع‌های مختلف پیش روی کسب و کارهای خانوادگی برای جانشینی موفق و تضمین تداوم کسب و کار بررسی شده است: چشم‌انداز پیش روی کسب و کار چیست؟ مهم‌ترین ارزش‌های خانواده چیست و چگونه می‌توان آنها را به نسل‌های بعدی منتقل کرد؟ چه کسانی باید مالکان بعدی کسب و کار باشند؟ با افزایش تعداد سهام‌داران، تصمیم‌گیری در کسب و کار چگونه باید انجام شود؟ رهبران آینده کسب و کار را چگونه باید انتخاب کرد؟ برای پرورش جانشینان موفق، چه اقدام‌هایی باید انجام دهیم؟ نقش سازوکارهای حاکمیتی کسب و کار و خانواده در تداوم کسب و کار چیست؟ و فرهنگ سازمانی پشتیبان تداوم چگونه فرهنگی است و چگونه باید آن را ایجاد کنیم؟ نویسندگان کتاب با ذکر مثال‌ها و تجربه‌های عملی متعدد، آموزه‌های کلیدی لازم برای طراحی و جاری‌سازی برنامه تداوم کسب و کار خانوادگی را تشریح کرده‌اند. از این رو، این کتاب می‌تواند راهنمایی کاربردی برای مدیران و مالکان کسب و کارهای خانوادگی باشد؛ مدیران و مالکانی که به دنبال استمرار و رشد پایدار کسب و کار خود هستند.

امید است ترجمه این کتاب، به ترویج دانش مدیریت کسب و کارهای خانوادگی و به دنبال آن ارتقای اثرگذاری این کسب و کارها در توسعه کشور کمک کند. در خاتمه از بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان به خاطر حمایت از ترجمه و انتشار این کتاب تشکر می‌کنم. همچنین از خانواده عزیزم که در همه مراحل ترجمه این کتاب، با محبت و بردباری، همراه و همدل بودند؛ سپاسگزارم. از همه مخاطبان گرامی کتاب نیز خواهشمندم دیدگاه‌های خود درباره این کتاب و دیگر موضوع‌های مرتبط را از طریق نشانی [fbcontinuity@gmail.com](mailto:fbcontinuity@gmail.com) با ما در میان بگذارند. و سپاس و ستایش تنها شایسته پروردگار جهانیان است.

## فصل اول

# فرصت‌ها و چالش‌های تداوم

کسب‌وکارهای خانوادگی اغلب عملکرد بهتری نسبت به کسب‌وکارهای غیرخانوادگی دارند. این موضوع دلایل مختلفی دارد. یکی از عوامل مهم موفقیت خانواده‌های دارای کسب‌وکار، تمرکز آنها بر تداوم هم‌زمان کسب‌وکار و خانواده است. دیرپایی، معمولاً نخستین موضوعی است که ذهن خانواده‌های دارای کسب‌وکار را به خود مشغول می‌کند و آنها برخلاف دیگر رقبایشان در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی، به دوام بلندمدت و حضور مستمر خانواده در کسب‌وکار می‌اندیشند. این طرز فکر نه تنها بر آینده‌نگری این کسب‌وکارها دلالت دارد، بلکه نشان‌دهنده پشتیبانی سهام‌داران عضو خانواده از یکدیگر و نیز توانایی آنها در هدایت چالش‌های پیش‌رو در همکاری با اعضای خانواده است.



اگر خواننده این کتاب هستید، احتمالاً در جایگاه عضو خانواده یا غیرعضو خانواده، با کسب و کاری خانوادگی در ارتباط هستید و ممکن است با پیچیدگی فزاینده‌ای که به تبع رشد خانواده در نسل‌های مختلف پدید می‌آید، روبه‌رو شده باشید. به نظر می‌رسد در همه تصمیم‌ها باید به خانواده توجه جدی داشت، از ارزیابی عملکرد کاری اعضای خانواده گرفته تا تصمیم‌گیری درباره امکان مشارکت همسران در کسب و کار یا انتخاب اعضای از خانواده برای عضویت در هیئت مدیره شرکت.

تأثیر پویایی خانواده بر تصمیم‌های کسب و کار عمدتاً در دوره انتقال نسل‌ها مشهودتر است. در این دوره، فرصت‌های بسیاری برای خانواده‌های دارای کسب و کار پدیدار می‌شود. این خانواده‌ها مسائل زیادی درباره چشم‌انداز مشترک آینده‌شان می‌آموزند؛ ارتباطات عموماً افزایش می‌یابد؛ اعضای خانواده این فرصت را پیدا می‌کنند که ادراک خود را از آنچه به آنها به ارث خواهد رسید، یعنی آینده کسب و کار و خانواده، با یکدیگر به اشتراک بگذارند و خانواده به انسجام منحصربه‌فردی دست می‌یابد.

از سوی دیگر، چالش‌های بسیاری نیز در ارتباط با تداوم مالکیت و برنامه‌ریزی کسب و کار، به وجود می‌آید. مسائل مهمی مطرح می‌شود که می‌تواند باعث استحکام خانواده و کسب و کار شود یا برعکس موجب از هم پاشیدن آنها شود. مثلاً اینکه چه کسی کدام نقش رهبری را برعهده بگیرد، یا چه کسی مالک کسب و کار باشد یا هر فردی در برابر چه کسی پاسخگو خواهد بود؟

مارک و اندی خیمنز، کارخانه مبلمان‌سازی خیمنز، را تأسیس کردند. آنها در این کسب و کار مانند همه کسب و کارهای نوپا با چالش‌های زیادی همچون توسعه پایگاه مشتریان، ایجاد ظرفیت تولید و جذب سرمایه لازم مواجه بودند. با وجود موانع بسیار، موضوعی که به آنها کمک کرد، سادگی

توافق‌های مالی‌شان بود. سهم دو برادر در این کسب‌وکار مساوی بود. علاوه بر این، هر یک از آنها به دیگری اجازه می‌داد، در حوزه تخصصی خود آزادانه تصمیم‌گیری کند؛ مارک در تولید و اندی در فروش. به همین دلیل آنها به ندرت با یکدیگر ناسازگاری داشتند. هنگامی که اختلاف نظری پیش می‌آمد، با تکیه بر احترام و اعتمادی که طی سال‌ها با هم بزرگ‌شدن شکل گرفته بود، مسائل را حل و فصل می‌کردند.

اما متأسفانه این توافق در گذر زمان دوام نیاورد. با رشد کسب‌وکار، دو پسر مارک در نقش فروشنده به شرکت ملحق شدند و از سه فرزند اندی، تنها دختر او به شرکت پیوست. هنگام بازنشستگی، مارک و اندی تصمیم گرفتند سهام کسب‌وکار را به روشی ساده میان فرزندان خود تقسیم کنند. مارک می‌خواست ۱۰ درصد از سهام خود را نگه دارد و به هر یک از پسرانش، که وارد کسب‌وکار شده بودند، ۲۰ درصد سهام را واگذار کند و چون فرزند دیگری نداشت، تصمیم‌گیری در این خصوص آسان بود. هدف او نگه داشتن بخشی از سهام نزد خود به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و هم‌زمان مجال دادن به نسل آینده برای ورود به کسب‌وکار بود. اندی نیز ۱۰ درصد سهام را برای خود نگه داشت و از ۴۰ درصد باقی‌مانده، ۲۰ درصد را به دختر خود که در کسب‌وکار شاغل بود و ۱۰ درصد به هر یک از دو پسر خود، که در جای دیگری کار می‌کردند، اختصاص داد.

هدف دو برادر در همه این تصمیم‌ها، رعایت مساوات در مالکیت برای کسانی که در کسب‌وکار شاغل بودند و نیز ایجاد امکان کنترل تصمیم‌گیری‌ها بود. در عین حال فرزندان خارج از کسب‌وکار هم از منافع آن بهره‌مند می‌شدند. در زمان نسل سوم، همه چیز پیچیده‌تر شد. تعدادی از فرزندان نسل سومی وارد کسب‌وکار شدند، در حالی که مالکیت حداقلی داشتند. تعداد کمی از همسران هم در صدد ورود به کسب‌وکار برآمدند که بعضی از آنها شایستگی لازم را داشتند و برخی هم تجربه کافی نداشتند. برخی اعضای خانواده هم در

خارج از کسب و کار خانوادگی، فعالیت‌های ارزشمندی را با مدیریت و رهبری خود راه‌اندازی کرده بودند. با بزرگ‌تر شدن خانواده، کسب و کار باید عواید مالی کافی را برای همه کسانی که در کارخانه سهم بودند تأمین می‌کرد، حتی سهام‌دارانی که در کسب و کار شاغل نبودند.

مارک و اندی از اینکه کسب و کار ساده تولید مبلمان آنها این قدر پیچیده شده بود متحیر بودند. با کنار رفتن نسل دوم مالکان کسب و کار، اعضای خانواده درباره اینکه چه کسی شایستگی رسیدن به مقام رهبری را دارد، دچار اختلاف شدند. برخی از اعضای خانواده، علاقه چندانی به مشارکت در کسب و کار از خود نشان نمی‌دادند، با این وجود، خواهان توزیع متناسب سود سالانه بودند. در نهایت مواجهه با این موقعیت، که از نظر آنها حل‌نشدنی بود، باعث شد تا خانوادهٔ خیمنز کسب و کار خود را به یکی از رقبای بفروشد.

با اینکه برادران خیمنز در ایجاد کسب و کار موفق عمل کرده بودند، اما از مسئله‌ای حیاتی غافل مانده بودند: برنامه‌ریزی و تحلیل دقیق برای تداوم کسب و کار در نسل‌های آینده. همین موضوع سبب شده بود هیچ‌گاه دربارهٔ انتظاراتی ضمنی از کار صحبت نکنند، موضوع‌هایی مانند چگونگی حفظ خانواده در کسب و کار؛ چگونگی ایجاد توازن بین منافع خانواده و کسب و کار و چگونگی مدیریت کسب و کار. اگر مارک و اندی زمان مناسبی را به گفتگو پیرامون این موضوع‌ها با نسل‌های دوم و سوم اختصاص داده بودند و این دو نسل، درک می‌کردند که چگونه باید انتظارات را برآورده کنند، می‌توانستند در انتقال رهبری و مالکیت به نسل‌های بعدی موفق عمل کنند.

عوامل متعددی می‌تواند باعث شکست کسب و کارهای خانوادگی شود. اما صرف نظر از علت‌ها، داستان برادران خیمنز اهمیت بالای برنامه‌ریزی برای تداوم کسب و کار خانوادگی را نشان می‌دهد. حتی موفق‌ترین کسب و کارهای خانوادگی هم در نتیجهٔ نداشتن برنامهٔ دقیق برای تداوم، نمی‌توانند زیربنای

مستحکمی را برای انتقال اثربخش رهبری و مالکیت به نسل‌های بعدی ایجاد کنند.

شاید بهتر باشد قبل از بیان آنچه در این کتاب ارائه خواهد شد، نگاهی دقیق‌تر به برخی از اصطلاح‌ها بیندازیم. برنامه‌ریزی جانشینی<sup>۱</sup> اصطلاحی است که اغلب به منظور توصیف استراتژی‌ها و فرآیندهای لازم برای انتقال رهبری و مالکیت از نسلی به نسل دیگر به کار می‌رود. اما از نظر ما مفهوم تداوم<sup>۲</sup> برای توصیف این فرآیند مناسب‌تر است. جانشینی بر یک رویداد دلالت می‌کند؛ چیزی که آغاز و پایانی مشخص دارد. اما تداوم، فرآیندی مستمر را نشان می‌دهد.

دلیل اهمیت این تمایز، این است که برنامه‌ریزی جانشینی در حقیقت فرآیندی مادام‌العمر است؛ فرآیندی که شایسته توجه مداوم ذی‌نفعان متعدد کسب‌وکار است و خانواده باید دائماً آن را رصد کند. از این رو باید به درستی پذیرفت که این فرآیند در اصل هرگز تمام نمی‌شود. همان‌طور که بیان خواهد شد، تضمین تداوم، مستلزم تفکر و برنامه‌ریزی دقیق، گفتگوهای بسیار، مشارکت اعضای خانواده و مدیران غیرعضو خانواده و نیز مشارکت اعضای هیئت مدیره و تمرکز مداوم بر خواسته‌های خانواده برای آینده کسب‌وکار و اعضای خانواده است.

بنابراین، برنامه‌ریزی تداوم به طرز فکر، بخشی از فرهنگ خانواده و کسب‌وکار و تلاشی مداوم و بی‌پایان تبدیل می‌شود. کانون تمرکز، تنها انتقال کسب‌وکار از نسلی به نسل دیگر نیست، بلکه ایجاد مقصد و منطقی روشن بر پایه مأموریت، ارزش‌ها و اهداف خانواده برای تداوم کسب‌وکار است.

برنامه‌ریزی تداوم نیاز به اقدام پیش‌دستانه<sup>۳</sup> دارد. هنگامی که یک پسر یا دختر به نقش رهبری سازمان می‌رسد، احتمالاً فرزندان دارد که آنها هم

---

1. Succession Planning  
2. Continuity  
3. proactive

به نوبه خود به فکر آینده‌شان هستند. برای تحقق پیشرفت روان و نظام مند کسب و کار خانوادگی باید توجه دائمی به برنامه ریزی تداوم، داشته باشیم. همان طور که به تفصیل در کتاب توضیح داده خواهد شد، توجه به تداوم باید در همه اعمال و تصمیم‌ها نفوذ کند. برای مثال، هنگام استخدام مدیری جدید، باید توجه داشت که این فرد در برنامه تداوم کسب و کار، چگونه ایفای نقش خواهد کرد. رهبران فعال کسب و کار تصمیم‌های کلیدی همچون استخدام‌های جدید، متنوع‌سازی کسب و کار و توسعه جغرافیایی را در پس‌زمینه تداوم کسب و کار اتخاذ می‌کنند. آنها از خود می‌پرسند آیا اقدام‌های استراتژیک شرکت با پشتیبانی زیرساخت‌ها، به گونه‌ای هست که شرکت را در نسل بعدی به مقصد رهنمون سازد یا خیر. به طور مشابه، تصمیم‌های مالکان نیز تحت الشعاع هدف اصلی آنان، یعنی تداوم قرار می‌گیرد. تصمیم‌هایی مانند انتظارشان درباره نقدشوندگی دارایی‌ها و قواعد و فرآیندهای انتقال سهام به نسل‌های بعدی.

خانواده میدلتون کسب و کار عظیمی در تولید پوشاک بچه‌گانه دارد. آنها کارخانه‌هایی در ایالات متحده، مکزیک و چین داشته و برنامه‌ای برای ورود به هندوستان دارند. پیتر میدلتون، مدیرعامل شرکت که از نسل سوم خانواده است، با دو خواهر و برادر و چهار پسر عموی خود کار می‌کند. علاوه بر این، ۳۲ عضو خانواده نیز سهام‌دار شرکت هستند، اما در کسب و کار خانوادگی شاغل نیستند. خانواده میدلتون در زمان رهبری نسل دوم تصمیم گرفت شورای خانواده و هیئت مدیره حرفه‌ای را تشکیل دهد. هدف، تضمین حل و فصل پیش‌دستانه «مسائل» خانواده و کسب و کار، پیش از تبدیل شدن آنها به «مشکل» بود. برگزاری جلسه‌های مستمر خانوادگی و نیز جلسه با مشاوران (شامل برنامه‌ریزان انتقال اموال<sup>۱</sup>، مشاوران مدیریت ثروت و مشاوران کسب و کار خانوادگی) باعث شد اعضای خانواده احساس کنند

1. Estate planners

در برهه‌ی تغییرهای رهبری و مالکیتی شرکت، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شده و در جریان امور قرار می‌گیرند، در نتیجه احساس راحتی می‌کردند. آنها مهارت‌های فردی خود را توسعه می‌دادند و باور آنها این بود که اعتماد و احترام در گذر زمان و در سایه‌ی سخت‌کوشی در حیطه‌ی کاری خود و تعهد به برنامه‌ی تداوم به وجود می‌آید.

اگرچه مثال خانواده‌ی خیمنراز چالش‌های پیش رو در دست‌یابی به تداوم حکایت دارد، تلاش‌های خانواده‌ی میدلتون در برنامه‌ریزی تداوم، نشان می‌دهد که خانواده‌ها می‌توانند در این راه موفق عمل کنند. البته ممکن است شما هم با افزایش پیچیدگی‌ها در نتیجه‌ی رشد خانواده مواجه شده باشید. هرچه تعداد اعضای خانواده، چه درون و چه بیرون کسب‌وکار، بیشتر باشد برنامه‌ریزی جانشینی پیچیده‌تر خواهد بود.

فرآیند تکامل کسب‌وکار نیز باعث پیچیدگی تداوم می‌شود. نسل اول مالکان به سختی کار می‌کند و اگرچه ممکن است شروع به ثروت‌اندوزی کند، معمولاً درآمد خود را مجدداً در کسب‌وکار سرمایه‌گذاری می‌کند. نسل دوم بر پایه‌ی ثروت انباشته‌شده به رشد بیشتر و گاهی تصاعدی کسب‌وکار مبادرت می‌ورزد. اما نقطه‌ی اوج با آمدن نسل سوم اتفاق می‌افتد. این نسل معمولاً از عواید مالی‌ای بهره‌مند می‌شود که در دسترس دو نسل قبلی نبوده است. عوایدی که موجب می‌شود این نسل به فرصت‌های تحصیلی مناسب و احتمالاً انتخاب‌های شغلی به غیر از کسب‌وکار خانوادگی نیز دسترسی داشته باشد.

عواطف و احساسات هم بخش دیگر این ماجرا است. نه تنها ممکن است برخی از اعضای نسل سوم به دنبال حرفه‌های دیگری بروند، بلکه ممکن است حتی آن‌هایی که دوست دارند وارد کسب‌وکار خانوادگی شوند با شنیدن گلایه‌های اعضای قدیمی درباره‌ی کسب‌وکار و چالش‌های خانوادگی، دل‌سرد شوند.

موضوع بعدی، گستره وسیع‌تری از اعضای خانواده است که وارد کسب و کار می‌شوند. در این نسل، عموماً خویشاوندان سببی نقش برجسته‌ای را در کسب و کار ایفا می‌کنند. این خویشاوندان برخلاف افرادی که با هم در یک خانواده بزرگ شده‌اند، در خانواده‌های مختلفی رشد کرده‌اند که این امر باعث می‌شود نگرشی متفاوت نسبت به کسب و کار داشته باشند. گاهی ترکیب این نگرش‌های متفاوت اثری زیبا خلق می‌کند، اما گاهی هم عکس آن روی می‌دهد.

کسب و کار نیز به نوبه خود در پیچیده‌تر شدن اوضاع، ایفای نقش می‌کند. معمولاً با گذر زمان، کسب و کار بزرگ‌تر شده و مدیریت آن چالشی‌تر می‌شود. در نتیجه روش‌های غیررسمی مدیریت باید با ساختارها و فرآیندهای پیشرفته‌تر جایگزین شود؛ رهبران ارشد باید به سطوح بالاتری از مهارت و تجربه دست یابند؛ همچنین رهبران باید تفویض اختیار کنند، حتی گاهی به کسانی که جزء گروه مالکان نیستند. برنامه‌ریزی تداوم باید هم نیازهای کسب و کار و هم نیازهای خانواده را در نظر بگیرد.

عوامل مذکور، نشان‌دهنده اهمیت برنامه‌ریزی جامع است. تداوم در تاروپود کسب و کار و خانواده تنیده شده است. تداوم، رابطه‌ای تنگاتنگ با مسائل مالکیت و رهبری و نیز ساختارهای حاکمیتی خانواده و کسب و کار دارد. مسائلی که پشتیبان تصمیم‌گیری صحیح هستند.

ما در جایگاه مشاوران باسابقه گروه مشاوران کسب و کار خانوادگی<sup>۱</sup>، با خانواده‌های دارای کسب و کاری مواجه شده‌ایم که درگیر چالش‌های ناشی از برنامه‌ریزی اثربخش تداوم بوده‌اند. یکی از مشاهده‌های جالبی که از تجربه‌های ما به دست آمده این است که بسیاری از شرکت‌های خانوادگی تداوم را امری بدیهی می‌دانند. آنها این‌گونه می‌پندارند که همه اعضای خانواده در پی استمرار کسب و کار تا نسل‌های بعدی هستند.

با این وجود، ما بر این باوریم که تداوم را نمی‌توان امری بدیهی در نظر گرفت. دستیابی به تداوم مستلزم آن است که همه مالکان، متحد با یکدیگر و فعالانه درصدد دستیابی به این هدف باشند. به همین منظور هنگامی که با مشتریان خود صحبت می‌کنیم اولین سؤالی که از آنها می‌پرسیم این است که آیا خواهان تداوم کسب‌وکار تا نسل بعدی خود هستند یا خیر؟

در ابتدا آنها با تعجب به ما می‌نگرند. اما هنگامی که از منظر وسیع‌تری به موضوع نگاه کرده و مسئله بالا را به درستی درک می‌کنند، با پیچیدگی‌های تداوم بیشتر آشنا می‌شوند. شاید برخی از اعضای خانواده اصلاً اهمیتی برای کسب‌وکار قائل نباشند. ممکن است کسانی هم باشند که مسیر شغلی کاملاً متفاوتی را در پیش گرفته‌اند. همچنین ممکن است آن دسته از اعضای خانواده که به فعالیت در کسب‌وکار علاقه‌مند هستند، دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به جهت‌گیری‌های آتی شرکت داشته باشند.

اگر گروه مالکان، علاقه‌مند به تداوم کسب‌وکار هستند، ناگزیرند چشم‌اندازی مشترک از آینده سازمان ترسیم کنند. آیا مالکان، آینده کسب‌وکار را این‌گونه می‌بینند که تا حد ممکن اعضای خانواده در آن مشغول به فعالیت باشند؟ آیا به دنبال توسعه جغرافیایی کسب‌وکار هستند یا می‌خواهند در موقعیت فعلی خود باقی بمانند؟ تا چه حد حاضرند برای رشد کسب‌وکار خطر کنند؟ چگونه می‌توانند از پاسخگو بودن مدیریت در آینده اطمینان بیابند؟

با وجود اینکه ممکن است صدها انتخاب و تصمیم در این مسیر وجود داشته باشد، در این کتاب شش موضوع اصلی پیش رو مطرح می‌شود. مسائلی که در کنار هم، توصیه‌هایی کاربردی درباره چگونگی مدیریت اثربخش برنامه‌ریزی تداوم ارائه می‌کنند. این موضوع‌ها به ترتیب عبارت‌اند از:



« چشم انداز: می خواهید کسب و کارتان در آینده به چه شکلی باشد؟ چه نقشی را برای خانواده متصور هستید؟ ارزش ها و اصول راهنمای خانواده و کسب و کار چیست؟

« مالکیت: چه کسی امکان مالکیت کسب و کار را دارد؟ اثربخش ترین روش انتقال مالکیت چیست؟ چگونه می توان اطمینان یافت که مالکان آینده، آماده پذیرش این مسئولیت بزرگ هستند؟

« رهبری: ویژگی های لازم برای رهبری کسب و کار در آینده چیست؟ با تکامل کسب و کار این ویژگی ها چه تغییری خواهند کرد؟ آیا نظام ها و فرایندهایی وجود دارند که آمادگی نسل آینده برای رهبری کسب و کار را تضمین کنند؟

« حاکمیت کسب و کار: ساختارها و فرایندهای نظارتی برای تضمین موفقیت کسب و کار چیست؟ مالکان و افراد دیگر برای ایجاد هیئت مدیره ای کارآمد چگونه با یکدیگر همکاری می کنند؟

« حاکمیت خانواده: فرایندها و ساختارهای لازم برای تصمیم گیری اثربخش خانواده چیست؟ چه موضوع هایی در حیطه تصمیم گیری خانواده قرار می گیرد و چه کسانی اجازه مشارکت در تصمیم گیری ها را خواهند داشت؟

« فرهنگ تداوم: فرهنگ چه نقشی در کمک به تضمین تداوم ایفا می کند؟

در پایان کتاب، همه موضوع های بالا را به یکدیگر پیوند داده و برخی ابزارها و فرایندهای مدیریت برنامه ریزی تداوم را ارائه خواهیم کرد. یکی از دغدغه های روشن بسیاری از مالکان کسب و کار، تخصیص زمان و انرژی کافی برای پرداختن به جانشینی و تداوم است. اما با توجه به موضوع های متعدد دیگری که تمرکز مالکان و افراد دیگر را به خود معطوف

می‌کند، چگونه می‌توان زمان لازم برای توجه کافی به موضوع جانشین‌پروری را تأمین کرد؟

در بخش‌های مختلف این کتاب، استراتژی‌های مرتبط با این موضوع را ارائه خواهیم کرد. هر مالک کسب‌وکاری، فارغ از نسلی که به آن تعلق دارد، می‌داند که چگونه به تنهایی به اوج برسد، اما این امر به برنامه‌ریزی برای تداوم کمکی نمی‌کند. ارتباط مالکان با دیگران برای جلب کمک، پشتیبانی و دریافت ورودی از آنان، اهمیت زیادی دارد. فرآیند برنامه‌ریزی اثربخش، نیازمند مشارکت قوی مدیریت، هیئت مدیره فعال، کمک مشاوران معتمد و حمایت خانواده است تا همه نسل‌ها بتوانند به راحتی و با اطمینان خاطر در تصمیم‌گیری‌ها با یکدیگر همکاری کنند.

از سوی دیگر، به دلایل متعدد، اعضای خارج از خانواده نیز باید در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت کنند. کارکنانی که عضو خانواده نیستند، به طور مستقیم از تصمیم‌های مرتبط با جانشین‌پروری تأثیر می‌پذیرند. همچنین، مشارکت رهبران ارشد در این فرآیند، وفاداری آنان را تقویت می‌کند و به آنها اطمینان می‌دهد که کسب‌وکار، موفقیت خود را در آینده نیز تداوم خواهد بخشید.

علاوه بر مدیران، مشاوران خانواده نیز می‌توانند دیدگاه‌های متفاوتی را نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی تداوم مطرح کرده و به تعمیق این فرآیند کمک کنند. زیرا آنها به خانواده یا کسب‌وکار تعلق ندارند و می‌توانند مسائل و چالش‌های مهم را از منظری دیگر تحلیل کنند. همچنین آنان می‌توانند مشاهده‌ها و بازخوردها را بی‌پرده ارائه دهند؛ مسائلی که ممکن است اعضای خانواده از بیان آن‌ها وحشه باشند.

برنامه‌ریزی تداوم فراتر از این سؤال است که در نهایت چه کسی رهبری کسب‌وکار را بر عهده می‌گیرد. موفقیت در تداوم، مستلزم این است که گروه‌های مختلف اقدام‌های گوناگونی را انجام دهند و افراد تغییر را بپذیرند.

برای مثال ممکن است بنیان‌گذار کسب و کار، استراتژیک را طراحی کند که فقط برای نسل اول مناسب است. ممکن است اعضای نسل‌های دوم و سوم نتوانند (یا نخواهند) همان رویکرد را برای کسب و کاری اتخاذ کنند که تا آن زمان شاید سه برابر شده باشد. اغلب اعضای نسل‌های بعدی معتقدند مدیریت کسب و کار با روش‌های پدر و مادرشان امکان‌پذیر نیست. استفاده از همان روش‌ها برای آنان پراهمه و بسیار پیچیده است.

شکست در طراحی و اجرای برنامه جامع تداوم، پیچیدگی و اضطراب زیادی برای رهبران و مالکان نسل بعدی ایجاد می‌کند. در برابر برنامه تداومی که با دقت و مشارکت مناسب اعضا تنظیم شده باشد، باعث ارتقای تعهد و اطمینان در نسل بعدی می‌شود و آنان را به قابلیت‌های لازم برای راهبری موفق کسب و کار در آینده مجهز می‌کند. همان‌طور که در بخش‌های بعد بیان خواهد شد، موفق‌ترین خانواده‌ها، آن‌هایی هستند که فرهنگ تداوم را در خود تسری داده‌اند؛ فرهنگی متمرکز بر انجام اقدام‌های لازم برای ماندگار کردن میراث کسب و کار خانوادگی.

مالکان کسب و کار معتقدند نگرانی از آینده کسب و کار، خواب را از چشمان آنها ربوده است. آنها به خوبی درک می‌کنند که یکی از مسئولیت‌های اصلی‌شان حفاظت از ثروت خانواده و تضمین انتقال کسب و کاری سالم به نسل‌های بعدی است.

برنامه‌ریزی تداوم می‌تواند این نگرانی‌ها را کاهش دهد. این برنامه به تضمین موفقیت مستمر کسب و کار خانوادگی کمک می‌کند. همچنین برنامه‌ریزی تداوم به کسانی که مسئول تداوم موفقیت آتی کسب و کار در چارچوب ارزش‌ها و چشم‌انداز هستند، یاری می‌رساند. به علاوه این برنامه برای کسانی که روی برنامه‌ریزی جانشینی کار می‌کنند نیز بسیار راهگشا است. اجرای سیاست‌ها، رویه‌ها و استراتژی‌های تنظیم شده در برنامه تداوم، خواب راحتی را برای مالکان کسب و کار به ارمغان می‌آورد.

برنامه‌ریزی تداوم، فرآیندی است که بینش بسیار مناسبی برای خانواده ایجاد می‌کند و فرصت ارزشمندی را در اختیار آنان قرار می‌دهد تا برای آینده برنامه‌ریزی کنند. البته این برنامه‌ریزی باعث می‌شود افراد تصمیم‌هایی سخت و دشوار بگیرند. البته این تصمیم‌های دشوار می‌تواند فوایدی غیرمنتظره برای آنان داشته باشد: خانواده‌ای منسجم‌تر، کسب‌وکاری قوی‌تر و درنهایت ایجاد فرهنگ اعتماد و اتحاد. این کتاب می‌تواند راهنمایی ارزشمند و مفید در مسیر فرآیند جانشینی و برنامه‌ریزی تداوم باشد.

### خلاصه

- « برنامه‌ریزی تداوم و اجرای آن باید پیش‌دستانه انجام شود.
- « برنامه‌ریزی تداوم می‌تواند اطمینان بیشتری نسبت به ثبات بلندمدت کسب‌وکار در اعضای نسل ارشد خانواده ایجاد کند.
- « برنامه‌ریزی اثربخش تداوم می‌تواند فرهنگ مشارکت اعضای خانواده در کسب‌وکار را ارتقا دهد. زیرا بسیاری از اعضا در این فرآیند درگیر خواهند شد.
- « فرآیند برنامه‌ریزی تداوم به افزایش مهارت‌های فردی اعضا کمک می‌کند.
- « اعضای غیرخانواده، چشم‌اندازهای ارزشمند و متفاوتی را در فرآیند برنامه‌ریزی تداوم ارائه می‌دهند.
- « برنامه‌ریزی تداوم فرآیندی مستمر است که به سلامت خانواده و کسب‌وکار کمک می‌کند.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **تداوم کسب و کار خانگی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



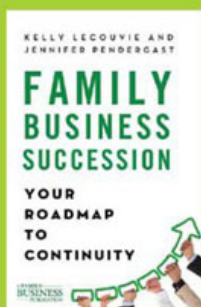
وزارت  
اقتصاد  
و امور  
مالی



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انستیتواترینیا کلم

## Family Business Succession Your Roadmap to Continuity

Kelly LeCouvie, Jennifer Pendergast



ISBN-978-600-7677-01-8



9 786007 677018

این کتاب با هدف تأمین یکی از نیازمندی‌های کلیدی خانواده‌های دارای کسب‌وکار، یعنی دسترسی به دانش و تجربه‌های موفق جهانی در ارتباط با نحوه مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی تهیه شده است. نویسندگان این کتاب، از مشاوران ارشد گروه مشاوران کسب‌وکار خانوادگی هستند که یکی از معتبرترین نهادهای مشاوره‌ای در این حوزه به شمار می‌رود.

در این کتاب، موضوع‌های مختلف پیش روی کسب‌وکارهای خانوادگی برای جانشینی موفق و تضمین تداوم کسب‌وکار بررسی شده است.