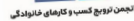


Family Business Promotion Association

برای مدیریت نشریه محفوظ است

حُبُوبَةُ اكْبَرِي  
مُؤَيَّدَةُ هَيَاتِ مَدِيرِ



آدرس: بلوار اندرزگو - مجتمع اداری تجاری سانا - طبقه چهارم اداری - واحد ۴۰۶ تلفن: ۴۰۲۲۱۰۳۹

با امضا اعضای هیات موسس

## مجمع عمومی عادی سالیانہ انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی



خانم زہرا کتابچی بہ عنوان منشی جلسہ / آقای روح الہ ابراہیم نژاد بہ عنوان ناظر جلسہ  
محسن خلیلی عراقی بہ عنوان رئیس جلسہ / آقای نوید سیروس کیبری بہ عنوان ناظر جلسہ

تاریخ ۳۱ / تیر / ۱۴۰۳

پیرو دعوت از کلیه اعضای موسسه "انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی" به شماره ثبت ۵۲۴۱۲ جلسه مجمع عادی سالیانه (نوبت اول)، راس ساعت ۱۴ روز یکشنبه مورخ ۱۴۰۳/۰۴/۳۱ در نشانی خیابان شریعتی، جنب سینما صحرا، کانون اسلامی انصار شماره ۱۷۳ با حضور بیش از نصف به علاوه یک اعضای موسسه با دستور جلسه ذیل برگزار گردید

**دستور جلسه:**  
استماع گزارش هیات مدیره ۲- استماع گزارش بازرس ۳- تصویب ترازنامه و  
بیان مالی منتهی به تاریخ ۱۴۰۲/۱۲/۲۹ - انتخاب اعضای اصلی و علی البدل  
هیات مدیره و بازرسین  
در ابتدای جلسه رئیس هیات مدیره موسسه نسبت به افتتاح مجمع عمومی  
اقدام نمودند و با توجه به حضور حد نصاب لازم جلسه رسمیت یافته و افراد  
ذیل به عنوان هیات رئیسه مجمع انتخاب و با تأیید امضای حاضر ، دستور  
جلسه توسط منشی قرائت و تصمیمات ذیل اتخاذ گردید

## مصوبات جلسہ مجمع عمومی

در اجرای بند اول دستور جلسه گزارش هیأت مدیره توسط سعید جابر انصاری به استماع اعضای موسسه رسید.

در اجرای بند دوم دستور جلسه گزارش بازرس توسط صدیقه گرامی به استماع اعضای موسسه رسید.

در اجرای بند سوم دستور جلسه ترازنامه منتهی به تاریخ ۱۴۰۲/۱۲/۲۹ به تصویب رسید.

در اجرای بند چهارم دستور جلسه پس از ثبت نام از نامزدهای هیات مدیره و بازرسین و تشریح برنامه های هر کدام از آن ها انتخابات برگزار و نتایج زیر حاصل شد. اعضای هیات مدیره برای مدت ۲ سال و بازرسین برای مدت یکسال انتخاب شدند

خانم‌ها محبوبه اکبری به عنوان عضو اصلی و خانم صدیقه گرامی به عنوان عضو اعلی‌البدل هیات مدیره قبول سمت نمودند.

آقایان: سعید جابرانصاری، کمال میثمی فرد، حسن فروزان فرد و علی نقیب به عنوان عضو اصلی هیات مدیره انتخاب و قبول سمت نمودند و سمت بازرسی اصلی را آقای سیدعلی حسینی نژاد قبول نمودند

کلیه اعضای هیات مدیره اقرار نمودند مشمول ممنوعیت‌های مندرج در اصل ۱۴۱ قانون اساسی و مواد ۱۱۱ و ۱۱۶ لایحه اصلاحی قانون تجارت برای اعضای هیات مدیره نمی‌باشند. شایان ذکر است که روزنامه رسمی طبق انتخاب گذشته همان دنیای اقتصاد تعیین گردید. جلسه در ساعت ۱۷ به اتمام رسید

فعالیت های انجام شده در سال ۱۴۰۲:

– جذب مشاور ارشد و مدیر اجرایی

- بررسی انجمن های سایر کشورها

— هم سوسازی مدل کسب و کار انجمن با منویات هیئت موسس

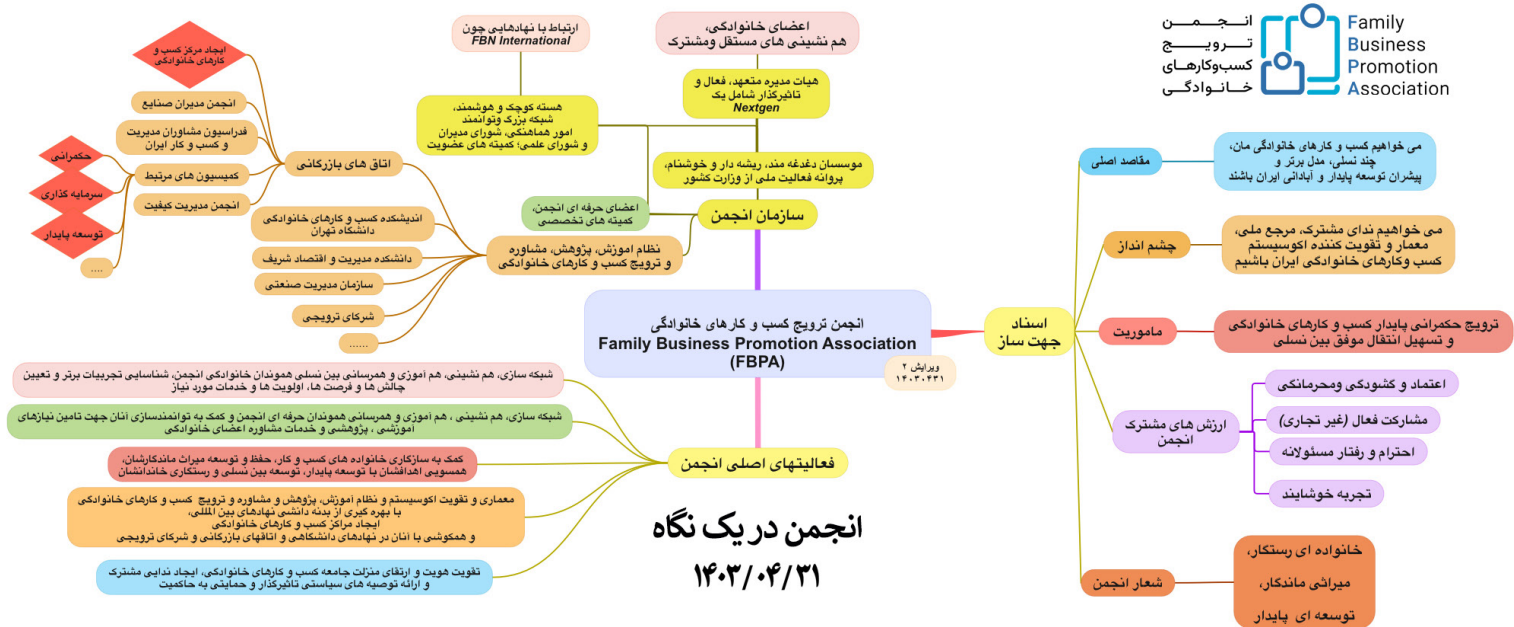
— آماده سازی زیرساخت‌های انجمن

– شروع جذب اعضای خانوادگی، حرفه ای حقیقی و حقوقی

- شروع جذب اعضای حرفه ای داوطلب

– شروع شناخت اکوسیستم کسب و کارهای خانوادگی و حلقه مفقوده

### ۱- آغاز همکاری های استراتژیک



## انجمن دریک نگاه

۱۴۰۳/۰۴/۳۱

## سخنران در حاشیه مجمع عمومی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی



دکتر ضیالالدین خرمشاهی



دکتر حیدر حسینی



دکتر شاهین طباطبایی

اصلا رفتار و اصول سالخوردگی ندارند و چه بسا جسم و روانی پرتوان و دلی جوان داشته‌اند در دنیای واقعیت اما همان اندازه که عمر طولانی بی تندرستی و قرین ناتوانی می‌تواند عذابی غیر قابل تحمل باشد در سه دهه گذشته علم پیری، پیشرفت‌های چشمگیری داشته و همزمان آگاهی از شیوه‌ها و رفتارهایی که عمر طولانی توام با تندرستی را محقق می‌کنند نیز بسیار پیشرفته است، هم‌چنین در این قسمت آقای دکتر حیدر حسینی روانشناس سلامت، روانکاو و مدیر عامل مرکز خدمات روانشناسی سیاهشان در خصوص سلامتی یعنی سرمایه صحبت کردن و به این موضوع اشاره فرمودند که سلامتی سرمایه‌ای است که ما نگاه اقتصادی به آن نداریم تا جایی که برای رسیدن به اهداف خود با بی توجهی ممکن است آن را مصرف کنیم همان‌گونه که با منابع طبیعی ارزشمند رفتار می‌کنیم رسیدن به موفقیت و رشد پیشرفت لزوماً همراه با مصرف نامناسب سلامتی نیست و می‌توانیم به فاکتورهای موفقیت همراه با نگاه داشت سلامتی دست یابیم

از ۴۰ سالگی زمان حیاتی برای تقویت این سرمایه است بان کلینیک در حوزه یک‌پارچه ارتقا سلامت و با توجه به نسل مدیران جوان، تلاش دارد تا رسیدن به موفقیت‌های فردی و جمعی را با نگاه داشت و ارتقا سلامتی همراه کند

در ادامه نشست مجمع فرصت مغتنمی فراهم شد تا پای صحبت دکتر شاهین طباطبایی، عضو هیات علمی دانشکده پزشکی هاروارد مقدم و همکارانشان بنشینیم  
موضوع آقای دکتر طباطبائی ریاست موسسه بان کلینیک:  
سخنران اول در جلسه مجمع آقای دکتر شاهین طباطبایی، استاد پزشکی دانشگاه هاروارد و نوآفرین استارت‌آپ و موسسه بان کلینیک بودند که در حوزه {سرمایه سلامتی} صحبت‌های ارزنده‌ای را ارائه دادند  
این رویداد اختصاصی به منظور آشنایی مدعوین ارجمند با خدمات ارزنده بان کلینیک بود. بان کلینیک با شعار راهی برای دستیابی به آرامش خیال در حوزه سلامت با گردآور جمعی از برترین متخصصان رشته‌های پزشکی و سلامت به اعضای خود در روندهای مراقبت از سلامت و درمان خدمات مراقبتی، مشاوره حمایت و همراهی ارائه می‌دهد. یکی از پرسش‌های اصلی مطرح شده در یکی از گردهمایی این بود

آیا عمر طولانی با کیفیت استثناء است؟

**No health No wealth**

به این سوال این گونه پاسخ دادند:

از افسانه‌های باستان تا داستان‌های تخیلی امروز، عمر طولانی یکی از جاذبه‌های پررنگ برای انسان‌ها بوده است. سالخوردگان این داستان‌ها



قسمت دوم مجمع اهدای لوح‌های تقدیر و قدردانی از اعضای هیات موسس انجمن در جمع حاضر توسط آقای مهندس محسن خلیلی عراقی، تقدیم به آقای سعید جابر انصاری و سرکار خانم صدیقه گرامی گردید



## اهدای لوح تقدیر به اعضای حرفه‌ای عضو کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصی انجمن توسط مهندس سعید جابر انصاری مدیر عامل انجمن



قرارداد مبادله بیمار نداریم. ما به مناسباتی که به زیان بهجو و بیمار باشد و شفافیت و اعتماد را مخدوش کند، وارد نمی‌شویم

**سخنران دوم جناب آقای دکتر ضیاءالدین خرمشاهی با موضوع «عقد حبس رقیبی» بودند:**

ایشان دارای ۳ دکترای حقوق، الهیات و علوم اقتصادی) که تز دکترای حقوقشان در باره {ارث در ادیان الهی} بوده است، ایشان به نیابت از کارگروه حقوقی انجمن ترویج به سخنرانی پیرامون {عقد حبس رقیبی} پرداختند که فتح باب و نوآوری حقوقی است در پیاده‌سازی تراست‌ها و بنیادهای خانوادگی در ایران

یکی از دغدغه های کسب و کار خانوادگی در دنیا خرد شدن مالکیت در نسل بعدی و یا نگرانی از بابت توانایی و لیاقت وارثان در نسل بعدی برای ادامه مسیر و موفقیت های نسل قبلی است. به همین منظور در غرب ظرفیت قانونی وجود دارد به نام تراست که اداره کسب و کار خانوادگی را بر عهده می گیرد و درآمد و منافع حاصل از کسب و کار خانوادگی را بین وراث تقسیم می نماید.

چنین ظرفیت قانونی در ایران تحت عنوان تراست وجود ندارد و مالکان کسب و کار خانوادگی یا باید در زمان حیات اموالشان را طبق نظر و صلاحیدیشان به جانشین یا جانشینان خود واگذار کنند و یا به قوانین ارث تن دهند. اما تیم حقوقی انجمن ترویج کسب و کار خانوادگی با محوریت استاد خرمشاهی متوجه ظرفیت فقهی به نام حبس رقیبی شد که قرن هاست در فقه شیعه وجود دارد و می تواند کارکردی مشابه تراست در کسب و کار خانوادگی ایرانی داشته باشد اما مغفول مانده حبس رقیبی شباهت هایی با وقف دارد ولی دو تفاوت اصلی آن با وقف مزیت هایی به حبس رقیبی می دهد که می تواند کارکردی شبیه تراست داشته باشد.

تفاوت اول حبس با وقف در این است که در حبس مالکیت حبس می شود و سقوط مالکیت شبیه وقف وجود ندارد

تفاوت دوم حبس اگر بصورت حبس رقیبی (حبس در مدت زمان مشخص) باشد موقتی بودن آن است بدین ترتیب که بر خلاف وقف که مالکیت کاملاً از مالک سلب و تا ابد به اداره اوقاف منتقل می شود می تواند دوباره به فرد حبس کننده و یا وارث او بعد از اتمام زمان حبس برگردد

مزیت دیگر حبس این است که فرد حبس کننده می تواند شرایط حبس را به اختیار خود تعیین کند و فرد یا افرادی را به عنوان اداره کننده اموال در زمان حبس تعیین کند و یا انتقال ماکیت بعد از اتمام زمان حبس را به وراث مشروط نماید به برخی شرایط که می تواند کارکردی تربیتی داشته باشد. از دیگر مزایای حبس عدم تعلق مالیات بر ارث در مدت زمان حبس است ولی بعد از پایان زمان حبس با آزاد شدن مالکیت از حبس آن مال تبدیل به ماترک می شود و وراث می توانند با پرداخت مالیات بر ارث، مالکیت را در اختیار بگیرند.

برای مثال اگر صاحب کسب و کار خانوادگی که نگران بار مالی مالیات بر ارث بر کسب و کارش بعد از فوت است می تواند کسب و کارش را حبس نماید برای مثلاً ۱۰ سال و اگر در این مدت فوت نماید فردی که حابس به عنوان اداره کننده تعیین کرده حق نقل و انتقال اصل مال را ندارند ولی می توانند بدون پرداخت مالیات بر ارث به درآمد زایی کسب و کار خانوادگی ادامه دهند و وراث از منافع آن بهره مند شوند و زمانی که مدت زمان حبس پایان یافت و وراث حایز شرایط تعیین شده از طرف حابس شدند با پرداخت مالیات بر ارث مالک کسب و کار خانوادگی شوند و بدین ترتیب بسیاری از ریسک ها و مخاطراتی که بواسطه قوانین ارث متوجه بقای بین نسلی کسب و کار خانوادگی است از میان برود

## معرفی کتاب



## THE FAMILY BUSINESS BOOK

(A roadmap for entrepreneurial families to prosper across generations)

کتاب کسب وکار خانوادگی (نقشه راه خانواده‌های کارآفرین برای سعادت طی نسل‌ها)

Published by Pearson (October 4, 2024) © 2025

### خلاصه‌ای از کتاب

خانواده‌های کارآفرین – خانواده‌هایی که در فعالیت‌ها و کسب‌وکارهای کارآفرینانه مشارکت دارند و اعضای آن‌ها علاقه مشترکی به شناسایی و پیگیری فرصت‌ها برای خلق ارزش از طریق تلاش‌های کارآفرینانه دارند – به رشد پایدار، ایجاد ثروت و تداوم میراث خانوادگی در نسل‌های مختلف علاقه‌مند هستند. این خانواده‌ها در طیف گسترده‌ای از بافت‌های فرهنگی، جغرافیایی و صنعتی یافت می‌شوند، و تحقیقات در سراسر جهان نشان می‌دهد که این خانواده‌ها به طور جمعی بخش قابل توجهی از ثروت جهان را در اختیار دارند و اقدامات آن‌ها تأثیری چشمگیر بر جامعه دارد. رویکرد این کتاب بر محور قرار دادن خانواده‌های کارآفرین در قلب تحلیل‌ها بنا شده و اهمیت آن‌ها را در اکوسیستم کارآفرینی به رسمیت می‌شناسد. این کتاب به بررسی روابط پیچیده و پویایی‌هایی می‌پردازد که خانواده‌های کارآفرین در آن قرار دارند و آن‌ها را به‌عنوان منبعی برای فرصت‌ها می‌بیند. با مطالعه این کتاب و انجام فعالیت‌های پیشنهادی آن، اعضای خانواده می‌توانند استراتژی‌هایی برای رشد، حفظ ثروت و تداوم اهداف خانوادگی خود ایجاد کنند. همچنین مشاوران و متخصصان کسب‌وکار خانوادگی می‌توانند از دانش علمی و دقیقی بهره‌مند شوند تا خانواده‌های کارآفرین را در این مسیر تحول‌آفرین یاری دهند.

### Access link

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/family-business-book/P200000010768/9781292725604>

## انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی

<https://fbpa.net/>

### آشنایی با بان کلینیک

بان کلینیک با هدف استقرار یک سیستم نظام‌مند مراقبت از سلامت در سال ۱۳۹۷ راه‌اندازی و پس از یک سال و نیم کار مطالعاتی و فراهم کردن زیرساخت‌ها، در تیر ماه ۱۳۹۸ آغاز به کار کرد. بان کلینیک به‌دنبال ایجاد رویکردی نوین به سلامت جامعه است.

یعنی می‌خواهد با یک برنامه غربالگری پیشرفته، پیشگیری از بیماری و مدیریت سلامت را جایگزین رویکرد درمان محور کند. بان کلینیک معتقد است که اگر اقدامات پیشگیری، پیش بینی، کاهش ریسک و خطرپذیری متناسب با شرایط هر فرد (Personalized) و با مشارکت فردی (Participatory) بطور ادغام یافته (Integrated) مدیریت شود، نیاز به درمان، به خصوص درمان بستری، بشدت کاسته خواهد شد.

بنیان‌گذاران آن پس از سال‌ها مطالعه و بررسی و کار در سیستم درمان، دریافتند که مشکل این سیستم در ایران فقدان برنامه‌ای جامع برای حفظ سلامت است. ما در بان کلینیک کوشیده‌ایم که حلقه‌های زنجیره ارائه خدمات در این سیستم را به نفع سلامت فرد به‌هم وصل کنیم. سلامتی که در بیمارستان‌ها با قیمتی گزاف و همراه با رنج بیماری به‌دست می‌آید و یا ممکن است هیچ‌گاه به طور کامل بدست نیاید بان کلینیک یک ارزش مهم به زنجیره فعلی سلامت می‌افزاید. کار ما نیاز به تکنولوژی و تجهیزات پیچیده‌ای ندارد که یک روز به آن دسترسی داشته باشیم و یک روز از آن محروم شویم. ما در بان کلینیک با استفاده از مصالح داخلی، نیاز بهجویان را به مصالح خارجی کاهش می‌دهیم. مصالح داخلی ما نگرهبانی از سلامت افراد با استفاده از دانش غنی پزشکی در ایران است و این مجموعه یک نظام یادگیرنده و خود اصلاح و متکی بر خرد جمعی است

هم‌چنین ما به‌دنبال اصلاح و تغییر رابطه پزشک و بیمار و استقرار رابطه‌ای برابر، شفاف و همدلانه هستیم. در معماری و چیدمان بان کلینیک فضایی برابر پدید آوردیم و با پزشکان، بیمارستان‌ها و مراکز تشخیصی

## اولین نشست اعضای حرفه‌ای حقوق و حقیقه عضوانجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی



ابتدا نشست با خوش آمدگویی مدیر اجرایی انجمن آغاز و فرصتی فراهم شد تا گزارش فعالیت های صورت گرفته طی یک سال گذشته انجمن به صم و نظر اعضای محترم هیات موسس و حاضرین درجمع ارائه شود

گزارش این گونه آغاز شد که؛

ابتدای فعالیت ( اردیبهشت ماه ۱۴۰۲) انجمن با مراجعه به سازمان ها و نهادی متولی آمار از جمله مرکز آمار ایران و موسسه نیاوران ( موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت وبرنامه ریزی) آغاز و با امید به آن که بتوان آماری از کسب و کارهای خانوادگی در کشور را دریافت و مطالعه نمود، شروع شد که پس از طرح موضوع متاسفانه هیچ گونه اطلاعاتی از کسب و کارهای خانوادگی در هیچ یک از مراکز فوق یافت نشد

آن چه که نیاز اولیه فعالیت های انجمن بود، مطالعه و تحلیل تعداد و میزان کسب و کارهای خانوادگی در ایران می بود که نبودش موضوع فعالیت های پیش رو را قدری سخت و دشوار می نمود از این رو اعضای هیات مدیره انجمن در سال ۱۴۰۲ را برآن داشت که فعالیت های انجمن را بر آگاهی جامعه نسبت به اهمیت موضوع متمرکز نماید.

در پی این تصمیم نشست های متعددی را با صاحبان کسب و کارهای خانوادگی و سازمان های بخش خصوصی برنامه ریزی و نزدیک به بیش

از ۲۶۰ نشست را طی یک سال فعالیت در رزومه خود ثبت و سعی نمود با تولید محتوای متنوع از جمله محتوای نوشتاری، دیداری، شنیداری، ایجاد سایت، تولید ۵ خبرنامه، حضور در ۳ رویداد بین المللی با هزینه شخصی مدیرعامل انجمن و خرید بیش از ۱۰۰ کتب روز بین المللی مرتبط با موضوع و انعکاس آن در فضاهای مجازی را در دستور کار قرار دهد

ادامه نشست مجمع به ارائه مطالب جناب آقای سعید جابرانصاری گذشت که بخش موجز آن به شرح ذیل است

ابتدا با یاد پدر بزرگوارشان که بنیان گذار کانون اسلامی انصار ( محل اجرای مجمع) و اشاره به نیشان که همواره متذکر بودند که ما از صنعت ارتزاق نمودیم و باید بدان برگردانیم این مکان که یکی از بزرگ ترین کتاب خانه های بخش خصوصی و دارای سالن های متعدد است را برای توسعه صنعت در اختیار جامعه مخاطب قرار دادند. پس از آن وارد بحث شده و اشاره نمودند که براساس آمارهای جهانی (UNCTAD) ۲/۳ بنگاه ها، ۶۰% اشتغال و ۷۰ تا ۹۰% تولید ناخالص ملی متعلق به کسب و کارهای خانوادگیست. حال آن که براساس شواهد و آمارها ایران در ۴۵ سال پیش مقام سوم آسیا را در صادرات داشته است و امروز در ۲۰ مقام اول هم نیستیم و سهم بخش خصوصی در اقتصاد ملی از حدود ۶۰% به

حدود ۱۰% کاهش یافته است

سوال این است که :

چرا این جا هستیم؟

نقش امروز ما برای نجات ایران عزیزمان چیست؟

در قاعده هرم مسئولیت کارول (CSR) بیان شده که اول باید سوآور باشیم، سپس سعی می کنیم قانونمند باشیم و بعد یک شهروند اخلاق مدار باشیم و در حوزه فعالیت های بشردوستانه حضور موثر داشته باشیم.

سوال این است که ما به عنوان اعضای حرفه ای آماده ایم که در پی اهداف بشردوستانه باشیم؟

آیا حاضریم در تغییر مسیر قطب نمای توسعه ایران سهم بازی کنیم؟

ربط این دغدغه ها با انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی چیست؟

ما تا به امروز سه همکار داشتیم که نقر چهارمی نیز بدان اضافه شد که در طول شبانه روز توانستیم پاسخ بعضی از سوالات را از آن دریافت نماییم و ان هوش مصنوعی (Chatgpt4) بود

ما در حال حاضر با نیروهای اندک خود به عنوان هسته کوچک هوشمند و کمک نرم افزارهای هوش مصنوعی بخشی از نیازهای تولید محتوا را توانسته ایم مهیا و بازنشر دهیم از جمله آن که

از چت جی پی تی سوال شد که آیا در دنیا بنگاه های خصولتی هم وجود دارند یا این پدیده فقط در این ایران است و پاسخ داد

بله بنگاه هایی تحت عنوان **public private partent ship** یـ **Semi-state-owned organization** وجود دارند و سهم آنان را در اقتصاد

ملی سوال نمودیم که اشاره نمود

– فرانسه مهد سوسیالیسم ۱۵%

– ترکیه ۲۰%

– هند ۲۵%

– چین کمونیستی ۳۰%

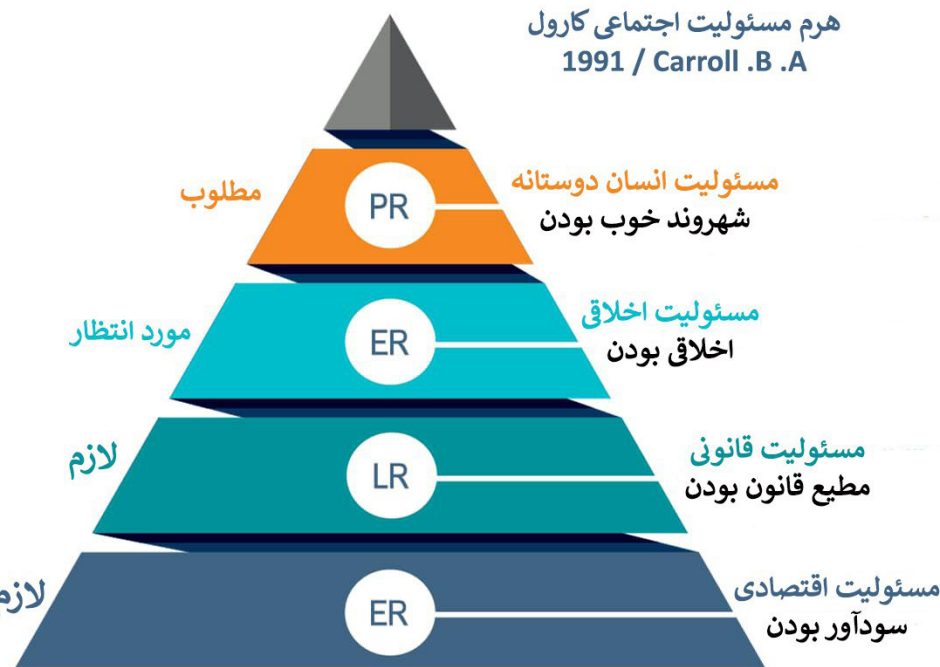
– روسیه کمونیستی ۴۰%

– ایران بین ۴۰% تا ۵۰% ) به عبارتی سهم خصولتی های ما از کشورهای قبلا

کمونیست هم بیشتر است)

خصولتی ها مزایایی دارند: از جمله حمایت های دولتی دارند، از مزایای و منابع عمومی استفاده می کنند، تا حدودی پایداری اقتصادی دارند

خصولتی ها معایبی هم دارند: از جمله بهره وری پایین دارند، فساد سیستمی دارند و عدم شفافیت



میلتون فریدمن و جوزف استیگلیتز برندگان جایزه نوبل اقتصادی می گویند:

آنان باعث خفه کردن پویایی نوآوری می شوند، فاقد انگیزه رقابتی هستند، در مقابل مردم و بازار پاسخگو نیستند، به رشد اقتصاد عمومی آسیب وارد می کنند. درهر صورت ما شاهد عینی حضور این بنگاه ها و اثرات آنان در کشور طی سال های گذشته بوده و هستیم

براساس گفته آقای مهندس محسن خلیلی عراقی، کسب و کارهای خانوادگی مادر اتاق بازرگانی صنایع و معادن ایران است و قبل از آن که قانون تجارت ( ۱۳۰۳) تبیین شود، کسب و کارهای خانوادگی در ایران سابقه دیرینه داشته اند

بدون شک کسب و کارهای خانوادگی ستون فقرات بخش خصوصی جهان هستند سند آن هم همان ۷۰% درصدی است که آمارهای جهانی بدان اشاره نموده اند.از هوش مصنوعی سوال شد که با این سبقه اگر بخواهیم سهم کسب و کارهای خانوادگی را در ارتقای تولید ناخالص ملی لحاظ کنیم چه خواهد شد؟

پاسخ آمد که؛ موجب افزایش بهره وری، شفافیت بیشتر، پایداری طولانی مدت و تعهد به جامعه معایب سوال شد: پاسخ آمد؛

– محدودیت منابع مالی، کسب و کارهای خانوادگی نیاز به مشاوره مالی و سرمایه گذاری دارند.

– کمبود تخصص و مدیریت حرفه ای، نیاز به پشتیبانی نظام آموزش، مشاوره و پژوهش دارند.

– محدودیت رشد و توسعه، به دلیل ساختارهای خانوادگی، فرهنگی و سنتی نیاز به دانش و مهارت های روز دارند.

کلید راه حل را در شایسته سالاری و انتخاب مدیران حرفه ای و حرفه ای شدن اعضای هیات مدیره پیشنهاد نمود تا از این طریق سهم مالکان خوب را در ادامه کسب و کار تقویت نمایند

در نهایت آن که ریسک های درون خانواده و حل تعارضات و اختلافات خانوادگی اگر مدیریت نشود حاصلش جز فروپاشی خانواده و کسب و کار نخواهد بود

سوال شد که چگونه می توان مسیر پیشرفت مستمر کسب و کارهای خانوادگی را هموار نمود؟

پاسخش آن بود که؛ ایجاد سیاست های حمایتی، ترویج فرهنگ کارآفرینی، بهبود دسترسی به منابع، ایجاد شبکه های پشتیبانی، ایجاد پلتفرم های

آنالاین شبکه سازی. باید متذکر شد که امروز ما در این نقطه هستیم و اثر فعالیت‌هایی که پیش رو داریم عبارتند از رشد اقتصادی پایدار، اشتغال زایی، تنوع اقتصادی، مقاومت در برابر بحران ها، توسعه فرهنگ و اجتماع، حفظ انتقال ارزش ها، تقویت و پایداری اجتماعی از طریق تقویت روابط با جوامع محلی، سوال شد که اگر در یک برنامه ۱۰ ساله بخواهیم این امور را جاری و ساری کنیم و یک جابه جایی در سهم خانواده‌های کارآفرین و شرکت‌های خصولتی اتفاق بیافتد، چه باید کرد؟

- تحلیل و برنامه ریزی
- آغاز انتقال و توسعه زیر ساخت‌ها
- گسترش و تثبیت
- ارزیابی و بهبود مستمر

بدون شک کسب و کارهای خانوادگی یک بازار هدف بسیار ارزشمند برای انواع و اقسام مشاوران خواهد بود که می‌تواند حاصل موفقیت چند منظوره برای همگان داشته باشد و از طریق شما اعضای محترم حرفه‌ای حقیقی و حقوقی انجمن و نهادهای همکار انجمن ( دانشگاه تهران، فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار و ...) می‌توان مقوله آموزش، مشاوره و پژوهش را دگرگون نمود و به قول دکتر نیلی ما سه راه برای توسعه بیشتر نداریم

- ۱- توسعه مبتنی بر منابع
- ۲- توسعه صنعتی
- ۳- تقلیل فقر

باید عرض نمایم، تشخیص این موضوع که رشد و موفقیت اعضای خانوادگی و اعضای حرفه ای و سایر نقش آفرینان این اکوسیستم از کجا و با کیست، به طور حتم در گرو یک دیگر و از باورهای امروز و عمل بدان است و من انجمن در این فضا به عنوان مرجع کسب و کارهای خانوادگی خوش نام و با سابقه درخشان به کمک شما نیاز دارد و با توجه به این که در ۴۳ سال گذشته هیچ نهادی روی این موضوع متمرکز نشده است کارهای عقب مانده زیادی داریم که بتوانیم خودمان را به قافله شرکت‌های جهانی نزدیک و همراه کنیم

گفت و گوهای‌های اعضای حرفه‌ای با سخنان دکتر حسن فروزان‌فرد آغار گردید

در ابتدا از زحمات و همت جناب آقای مهندس سعید جابرانصاری تشکر کردند و از دو دوره قبل از شروع فعالیت که حاصل هفت سال پی گیری بود و دوره شروع فعالیت اجرایی که بسیار زمان از خودشان صرف بررسی و مطالعه، پژوهش، حضور در نشست های فراوان چه در محل فعالیت انجمن و چه در موسسات و نهادهای بخش خصوص و دفتر همتایان کسب و کارهای خانوادگی نمودند و امید دارم با این نگرش و دقت نظر مسیر پیش رو بسیار تشنه اطلاعات و نتایج فعالیت های انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی باشد

به نظرم امروز (دهه ۱۴۰۰) در خصوص کسب و کارهای خانوادگی با یک موقعیت جدی، مهم و تاریخی مواجه هستیم که با توجه به عقب ماندگی های اتفاق افتاده نسبت به این موضوع و مشکلات و کم توجهی هایی که نسبت به این موضوع رخ داده اوضاع به حد وخامت رسیده است. تعداد کسب و کارهایی که زمینه فروپاشی دارند به واسطه ناتوانی در عرصه‌های حکمرانی بسیار نگران کننده هستند

این منابع عمومی و ملی که در اختیار خانواده ها قرار گرفته و تبدیل به

برندهای اجتماعی و هویت ملی با اعتبار شده اند اگر متزلزل شوند چه بلایی سر کشور خواهد آمد و آثارش تا به کجا خواهد بود و چه گسست هایی را بین اعضای خانواده، آثار اقتصادی، اجتماعی و ... به بار خواهد آورد که بدون شک تأثیرات آن قابل اندازه گیری نخواهد بود

در این بین پیوستن انجمن کسب و کارهای خانوادگی به جامعه جهانی کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند راه گشا باشد تا از این طریق اعضای بالفعل و بالقوه کسب و کارهای خانوادگی بتوانند با هماتایان بین‌المللی خود ارتباط برقرار نموده و از دانش و تجارب جهانی سال‌ها مستند شده استفاده بهینه برده و چرخ را مجدد اختراع نکنند

این اتصال باعث خواهد شد زمینه فعالیت‌های علمی، مهندسی، مشاوره‌ای، آموزشی و ... به شکلی متمایز و متفاوت فراهم شده و سرعت نوآوری و هم آموزی به شکلی اثربخش مهیا شود

حسن دیگر این اتصال ارتباط کسب و کارهای خانوادگی با بستر بین‌المللی خواهد بود که تعامل شان موجب خواهد شد به ضعف‌ها و چالش‌های درون سازمان‌شان نگاه عمیق داشته و از طریق مشاوران این حوزه بتوانند بستری برای رفع موانع ایجاد نمایند. این بازار منحصر به فرد نیز فرصت افزایش دانش و مهارت‌های مشاوران را از سو و احساس نیاز به این حوزه را نیز در کسب و کارهای خانوادگی فراهم خواهد نمود برای رسیدن به این پتانسیل قطعاً نشست‌های آتی اعضای حرفه‌ای انجمن کمک کننده خواهد بود. ارتباط با جامعه مشاوران کشور از جمله فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار که توانسته در مدت کوتاهی که با انجمن مرتبط شده با موضوع آشنا شده و زمینه ارتباطات آتی را در دستور کار خود قرار دهد. در این اجماع هستند بسیاری از مشاوران که سال به کسب و کارهای خانوادگی مشاوره داده اند و زمینه لازم را برای همکاری های آینده درخود نهادهی نه‌نموده‌اند

در پایان خواهشمندم شما اعضای حاضر ضمن ارتباط بیشتر با انجمن نسبت به آموزش و هدایت فارغ التحصیلانی که در حوزه مشاوره فعالیت دارند اقدام نمودن و آنان را نیز مهیای ورود به این عرصه ارزشمند نمایید

در ادامه جناب آقای دکتر محمد دهقان، صاحب کسب و کار خانوادگی، مشاور، مدرس و مترجم کتاب "بایدها و نبایدهای کسب و کارهای خانوادگی از زبان هاروارد" و از اعضای حرفه‌ای حقیقی انجمن این گونه آغاز نمودند که: ضمن تشکر از فعالیت‌های صورت گرفته انجمن، من به نوبه خود مفتخرم که سال‌ها در کنار جناب آقای سعید جابرانصاری بودم و دغدغه کسب و کارهای خانوادگی نیز از جمله مقوله ایست که با آن عجین هستیم. این را باید متذکر شود که تولیدکنندگان جزو اقشار مظلوم جامعه هستند و این که کسب و کارهای خانوادگی از آنان نیز مظلوم ترند. دلیلش هم شاید آن باشد که در کشاکش مشکلات جاری، مشاوره در حوزه کسب و کارهای خانوادگی در کشور نداریم و این نبود موجبات بروز مشکلات فراوان برای این قشر از جمله فروپاشی آن شده است

من هم به عنوان صاحب یک کسب و کار خانوادگی هم آرزومند موفقیت فعالیت‌های انجمن هستم و هم خوش‌حال خواهم شد در مسیر پیش رو، یار انجمن باشم

نفر بعدی جناب آقای دکتر روح اله ابراهیم نژاد، مشاور، مدرس و از اعضای حرفه‌ای حقیقی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی بودند. ایشان ضمن تشکر از تیم انجمن و مسیر ارزشمند طی شده، با اشاره به برگزاری همایش مدیریت کسب و کار که در سال ۱۳۹۴ مجری آن بودند

متذکر شدند که در آن زمان فکر می‌کردیم این مشکلات و چالش موجود در کسب و کارهای خانوادگی ایران مختص ماست در صورتی که طبق گفته آقای جان دیویس( از مشاوران عالی کسب و کارهای خانوادگی و استاد دانشگاه هاروارد ) این مشکلات جهانی است و بسیار از فرهنگ‌ها با این مسایل مواجه هستند

به نظر من فضای کسب و کارهای خانوادگی از دو منظر با چالش اساسی روبروست. یکی خود کسب و کار است و دیگری موضوع ارتباطات خانواده با موضوع کسب و کار است. از همین رو به دنبال برگزاری اولین همایش ملی کسب و کارهای خانوادگی به متولی گری انجمن ترویج هستیم که بتوانیم در آن زوایای نادیده موضوع را بیان و تأثیرات آن را بر یک دیگر به جامعه مخاطب (مالکان، بنیان گذاران، مدیران، مشاوران) انتقال دهیم

مشارکت کننده بعدی آقای دکتر حسین صامعی، مدرس، مشاور و عضو شورای علمی و از اعضای حرفه‌ای حقیقی انجمن ترویج کسب و کارهای

خانوادگی بودند. ایشان نیز ضمن قدردانی از صبوری و باور ملی اعضای تیم انجمن اشاره نمودند به اکوسیستمی که شامل خانواده های کسب و کار و مشاوران این حوزه هستند و بیان نمودند ایجاد این اکوسیستم نیازمند دقت عمیقی خواهد بود که کمک نماید به هدایت کسب و کارهای خانوادگی توسط نسل آینده. این اکوسیستم می‌بایست ضمن غنی نمودن خود موجبات حرکت‌های اثربخش و نوآورانه را فراهم نماید

در این مسیر می‌بایست پرهیز نماییم از تولید محتوا و عرضه خدماتی که عمق کافی را نداشته باشد و این که بتوانیم با برنامه‌ریزی‌های مناسب و جهت دار، اثرات خوشایندی را برای جامعه مخاطب مهیا نماییم

با امید به نشست‌های بزرگ‌تر و حضور سایر عزیزانی که دغدغه این حوزه را دارند تا بتوانیم ضمن انتقال تجربه فضای یادگیری هم داشته باشیم و با کمک هم نسبت به رفع موانع موجود از طریق هدایت تقاضا و عرضه نیازها، از جمله آموزش، مشاوره و تحقیق، قدم‌های مورد نیاز را برداریم.



# جانشینے دررهبری کسب وکارهای خانوادگے ایرانے



#### دکتر محسن گلستانی

نویسنده کتاب فوق / عضو شورای علمی انجمن ترویج

نسل دوم مدیریت در کسب و کار های خانوادگی

شرکت بازرگانی گلستانی(EURO PEN)

دکترای مدیریت کسب و کارهای خانوادگی از هلند

مدرس دوره مدیریت مبانی مدیریت مالکیت و ارث

عضو شورای علمی و کمیته حقوقی انجمن ترویج کسب و کار های خانوادگی

#### چاپ رساله دکتری در قالب کتاب به ۹ زبان:

سال ۲۰۱۸ در ایران به زبان انگلیسی با عنوان Leadership Succession in Family Businesses of Iran (ISBN 0-0367-00-622-978)

سال ۲۰۱۸ در اروپا به زبان انگلیسی با عنوان Leadership Succession in Family Businesses of Iran (ISBN 6-90695-9-613-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان آلمانی با عنوان Führungsnachfolge in Familienunternehmen des Iran ( ISBN 4-99781-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان فرانسه با عنوان Succession de dirigeants dans les entreprises familiales d'Iran (ISBN 1-99782-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان اسپانیایی با عنوان Sucesion del liderazgo en las empresas familiares de Irán (ISBN 8-99783-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان پرتغالی با عنوان Sucessão de Liderança em Empresas Familiares do Iraão (ISBN 5-99784-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان ایتالیایی با عنوان Successione della leadership nelle aziende familiari dell'Iran (ISBN 2-99785-0-620-978)

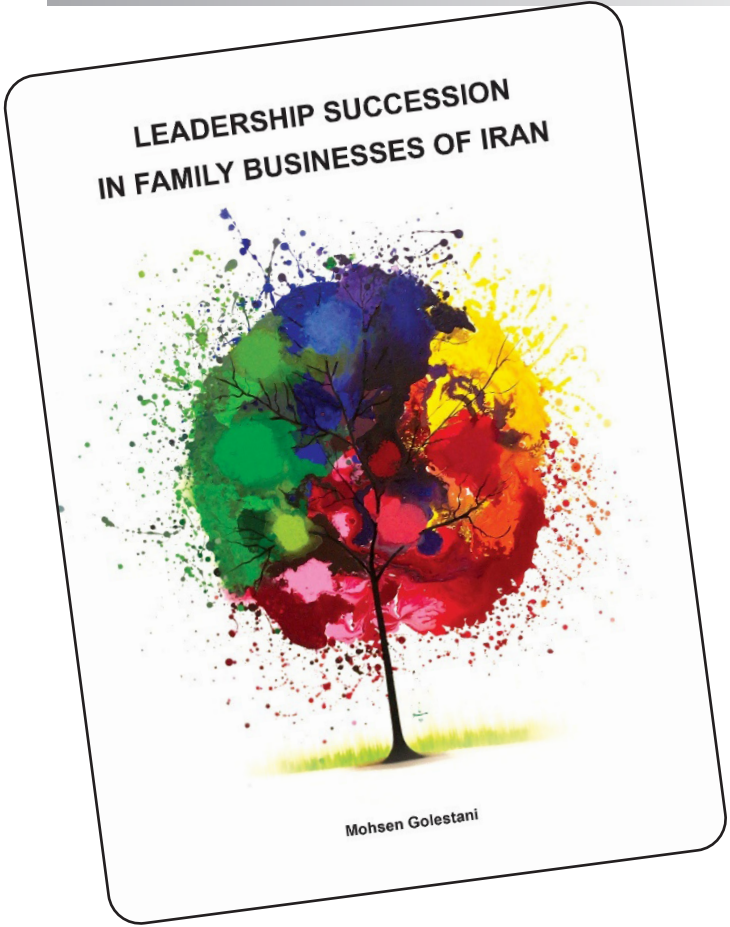
سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان هلندی با عنوان Leiderschapsopvolging in familiebedrijven van Iran (ISBN 6-99787-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان لهستانی با عنوان Przywództwo Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych Iranie (ISBN 3-99788-0-620-978)

سال ۲۰۲۰ در اروپا به زبان روسی با عنوان Наследование лидерства в семейном бизнесе Ирана (ISBN 0-99789-0-620-978)

کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یکی از محرک های اصلی اقتصاد ها در تولید ناخالص ملی و اشتغال و با تأثیرات انکار ناپذیر اجتماعی، در جوامع مختلف از اهمیت به سزایی برخوردارند و از اینروست که تداوم فعالیت و موفقیت این نوع کسب و کارها در بلند مدت و در نسل های متمادی مورد توجه فعالین در این حوزه است. انتقال موثر رهبری کسب و کار خانوادگی به نسل بعدی به گونه ای که متضمن تداوم موفقیت و پیشرفت آن باشد همواره دغدغه ذینفعان در کسب و کار خانوادگی و محققان این حوزه بوده است.

کسب و کارهای خانوادگی علیرغم اهمیت به سزایی که در اقتصاد دارند از



نظر علمی تنها چند دهه است که به عنوان یک زیر شاخه مستقل در علم مدیریت مورد توجه محققان قرار گرفته و حضور "خانواده" در کنار "کسب و کار" و "مالکیت" به عنوان پارامتری تأثیر گذار در رفتار و تصمیمات کسب و کار خانوادگی پذیرفته شده است.
عمر کوتاه نگاه علمی به کسب و کار خانوادگی سبب شده اکثر مطالعات و منابع موجود در این حوزه در غرب و با مفروضات فرهنگی و اجتماعی جوامع غربی قوام یافته و به عنوان تئوری های علمی به جوامع علمی و کاربردی ارائه گردیده است.

حال آنکه کسب و کار های خانوادگی در جوامع مختلف در بستری فرهنگی و اجتماعی مختص خود زیست می نمایند که لزوما با مفروضات فرهنگی و اجتماعی غربی تطبیق ندارد و این اختلافات با در نظر داشتن پدیده تأثیر گذار "خانواده" در کسب و کار خانوادگی بیش از پیش خودنمایی می نماید.
همین تفاوت ها بین جامعه ای مثل ایران در قیاس با جوامع غربی موجب می شود بسیاری از تئوری ها، راه حل ها و نسخه های کاربردی موجود در تحقیقات و منابع این حوزه در غرب لزوما در ایران کارایی نداشته باشند

این تحقیق پس از مطالعه دقیق و جامع منابع علمی موجود، به دنبال عوامل تأثیر گذار بر جانشینی در رهبری کسب و کار خانوادگی ایرانی پرداخته و این عوامل را در دو سطح مطالعه و ارائه نموده است که چکیده این عوامل در دیاگرام زیر قابل مشاهده است

سطح اول مربوط به بستری است که کسب و کارهای خانوادگی ایرانی در سرزمین ایران با اقتضائات فرهنگی و اجتماعی خاص خود زیست می نمایند. این تحقیق تلاش نموده مهمترین عوامل تأثیر گذار بر جانشینی در رهبری در کسب و کار خانوادگی ایرانی که لزوما با مفروضات فرهنگی و اجتماعی غربی یکسان نیست را مطالعه و بصورت مبسوط و عمیق ارائه نماید که مهمترین آن ها به شرح زیر است

✳️ تأثیرات اسلام در فرهنگ ایرانیان که شاخص ترین این تأثیرات بر جانشینی در کسب و کار خانوادگی شامل موارد زیر می شود:

– معیارهای انتخاب جانشین رهبری بر اساس ارتباط خونی، تقدم تولد و اولویت دهی به جنس مرد در فعالیت های اقتصادی

– تعریف ساختار خانواده بصورت سلسه مراتب مردسالارانه که مردان را در

راس و مسئول مالی و زنان را مسئول امور درون خانه و خانواده می داند.

– تبیین روابط خانوادگی و وظایف اعضای خانواده در قبال یکدیگر مثل روابط و وظایف همسران با یکدیگر، والدین و فرزندان، و فرزندان با یکدیگر

– تأکید بر رضایت والدین

– تعریف مبانی و اصول کسب و کار و کسب روزی حلال

– تأکید بر خیر خواهی و دستگیری از دیگران در کسب و کار

– تأکید بر دوری از مادی گرایی و تقویت نگاه تعلق مالکیت همه چیز به خدا

– تأکید بر معنویات و اصرار بر تفسیر دینی اتفاقات و تجربیات

✳️ تأثیرات قوانین ایران بر جانشینی در کسب و کار خانوادگی که مهمترین آن ها به شرح زیر است:

– قوانین ارث

– قوانین ازدواج

– قوانین کار

تأثیرات فرهنگ تجدد گرایی و نیز هویت و فرهنگ ایرانی که در کنار اسلام و گاهﺎ در تضاد با آن تأثیراتی فراوان در فرهنگ ایرانی فعلی داشته و بی شک در جانشینی در کسب و کار خانوادگی موثر است. برای مثال می توان به موارد زیر اشاره کرد

– تلاش بانوان برای حضوری پر رنگ تر در اجتماع، تحصیل، کسب و کار، استقلال مالی و افزایش سن ازدواج و کاهش تعداد فرزندان

– فرزند سالاری و کمتر شدن فشار بر فرزندان در تبعیت محض و اطاعت از والدین و یا اجبار به کار در کسب و کار خانوادگی

– کاهش قوم گرایی و خویشاوند سالاری و گرایش بیشتر نسل جدید به ارتباط با دوستان

– افزایش گرایشات لیبرال و فردگرایی در بین اعضای خانواده و تغییر در ساختار خانواده

– کوچک تر شدن دامنه خانواده به هسته اولیه (پدر و مادر و فرزندان) و کاهش قربات های فامیلی

تأثیرات محیط کسب و کار و محدودیت ها و فرصت های حاکم بر جامعه ایران، اقتصاد بصورت کلان و فعالیت اقتصادی کسب و کار های خانوادگی که در سطوح زیر می توانند بر موضوع جانشینی تأثیر بگذارند

– سطح بین المللی (مثل جهانی سازی، تحریم ها و پدیده جنگ)

– سطح حاکمیتی و قوانین

– سطح بازار (منابع تامین کالا و مشتریان)

– سطح فردی (مثل مهارت)

سطح دوم مربوط به درون کسب و کار خانوادگی ایرانی است و به دنبال یافتن ذینفعان تأثیر گذار بر جانشینی در رهبری کسب و کار خانوادگی است و اینکه هر یک چگونه به موضوع جانشینی می نگرند، چه دغدغه هایی دارند و چگونه هر یک از دیدگاه خود اتفاقات مربوط به آن را تفسیر و قضاوت می کنند.
بی شک بدون در نظر داشتن دیدگاه های افراد مختلف تأثیر گذار بر جانشینی در کسب و کار خانوادگی، انتقال رهبری به فرد جانشین می تواند همراه با تنش و درگیری، اختلافات و حتی شکست در تداوم کسب و کار خانوادگی باشد.
بر اساس یافته های این تحقیق افراد ذینفع و تأثیر گذار بر جانشینی و دغدغه ها و دیدگاه آن ها به این تغییر در کسب و کار خانوادگی ایرانی به شرح زیر است

#### بنیان گذار و یا رهبر فعلی در مسند کار

– هویت سازی و میزان چسبندگی و سینرژی با کسب و کار خانوادگی

– بازنشستگی و ترس از آن

– خصیصه ها و شخصیت فردی که بر جانشینی تأثیر گذارند

#### جانشین

– عبور از فیلتر ها و معیار های انتخاب جانشین

– علاقه به کار و رهبری در کسب وکار خانوادگی و یا اجبار به آن و تأثیرات هر کدام در جانشینی

#### خانواده

– ارزش های خانوادگی مثل احترام، گذشت، انسجام، سلسه مراتب، و اتحاد

هم در جانشینی تأثیر گذارند و هم به شدت از آن تأثیر پذیر

– تقابل های خانوادگی مثل حسادت، رقابت، کاهش شفافیت و ارتباطات، اختلافات بین نسلی، تجملات و پررنگ شدن اهمیت مادیات، تناقض برابری و عدالت، و تغییر در شخصیت و عقده گشایی ها ممکن است در دوران جانشینی در کسب و کار خانوادگی میان اعضای خانواده بصورت چشمگیری افزایش یابد.

– داشتن نقش های متعدد و متفاوت در کسب و کار و خانواده گاهﺎ بر پیچیدگی جانشینی می افزاید و گاهﺎ تناقضات و تضاد هایی را در رفتار افراد ایجاد می نماید.

– زنان خانواده و اعضای سببی خانواده ( خصوصا داماد ها) در دوران جانشینی تجربه ای متمایز از مردان همخون خانواده داشته و باید از موانع و فیلتر های سخت تری برای جانشینی عبور نمایند.

– زنان خانواده در دوران جانشنی می توانند بسیار هموار کننده مسیر باشند ولی در عین حال می توانند از این دوران گذار برای عقده گشایی، اعمال نفوذ و قدرت نمایی استفاده و بر این روند تأثیر گذار باشند.

#### مدیران و کارمندان

– احساس یاس و نا امیدی از رشد و ترقی

– احساس تبعیض

– احساس ترس ناشی از تغییر و بر هم خوردن حاشیه های امن و ثبات

– تغییرات ساختاری و نگرش در مدیریت و تصمیم گیری ها

– تغییرات فرهنگ سازمانی بر اساس خصوصیات مدیر جدید

– نگرانی قدیمی ها و فرصت طلبی جوانان

#### مالکان و مسائل مالی

– نوع نگرش ها نسبت به پول در کسب و کار های خانوادگی

– نحوه مدیریت برداشت مالکان و اعضای خانواده

– نحوه انتقال مالکیت به نسل بعدی (در زمان حیات و یا بعد از مرگ) و تبعات آن

#### مشتریان و منابع تامین کالا

– تأثیر پذیری ناشی از ارتباطات فردی

– اختلافات بین نسلی با جانشین

– نگرش متفاوت و تصمیمات و رفتار های متفاوت جانشین نسبت به مدیران قبلی

#### دوستان و مشاوران

– تأثیر انکار ناپذیر این افراد در تسهیل جانشینی، حل اختلافات و یا ایجاد

مانع بر سر آن

یافته های این تحقیق نشان می دهد رفتار ذینفعان در جانشینی در کسب و کار خانوادگی ایرانی در سطح رفتار فردی و در محدوده ای که به طبیعت انسان و روان شناسی مربوط است با تئوری های موجود تطبیق داشته و کاملاً همخوان است ولی زمانی که به آن دسته از رفتار ها و تصمیمات ذینفعان بر می خوریم که تحت تأثیر و تابعی از عوامل بیرونی (مثل فرهنگ، قوانین و اقتصاد و امثال آن) است ممکن است شاهد ناکارآمدی و یا ناکافی بودن تئوری های غربی برای جانشینی موثر در کسب و کار خانوادگی ایرانی باشیم.
همین امر لزوم مطالعه کسب و کار های خانوادگی در بستری که در آن زیست می نماید را بیشتر می نماید علی الخصوص زمانی که جانشینی به عنوان یک تغییر بزرگ، زمان بر، چند بعدی و پیچیده مطرح است.

از سوی دیگر موثر بودن و موفقیت جانشینی در کسب و کار خانوادگی در گرو درکی درست از دیدگاه افرادی است که تحت تأثیر و یا اثر گذار بر روند جانشینی در کسب و کار خانوادگی هستند. اگر مشاوران و افراد تصمیم گیر بدون در نظر گرفتن دغدغه ها، برداشت ها، قضاوت ها، نگرانی ها، و دیدگاه های ذینفعان بخواهند برای نسل بعدی رهبری کسب و کار خانوادگی تصمیمی بگیرند، احتمال تنش و اصطکاک بین ذینفعان افزایش و احتمال موفقیت را کاهش و یا هزینه های آن را برای کسب و کار خانوادگی افزایش می دهند.



فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران  
Iran Federation of Management and Business Consultants  
( IFMBC )

انجمن  
ترویج  
کسب و کارهای  
خانوادگی



# نتایج دوشست کمیسیون مشترک کسب و کارهای خانوادگی



شرح عکس از راست: داوود امیر احمدی ، مجتبی مالکی ، اردشیر دادرس، سعید احمدیان ، پژمان شریفی ، سید جعفر مرعشی ، سعید جابر انصاری ، رضا غیایی ، فوزان صباحی

– فراهم سازی بستری برای تغییر جهت قطب‌نمای توسعه: تغییر مسیر توسعه از بالا به پایین به سمت پایین به بالا و تمرکز بر کسب و کارهای خانوادگی  
– ترویج حکمرانی خوب: ایجاد محیطی با حکمرانی خوب در سطوح مختلف (خانوادگی، شرکتي، حاکمیتی) برای تسهیل توسعه کسب و کارهای خانوادگی  
– توسعه مشارکت و شفافیت: افزایش مشارکت مردم در اقتصاد و ایجاد شفافیت در فرآیندهای اقتصادی  
– تقویت امید و اعتماد: ایجاد امید و اعتماد در جامعه برای تقویت انگیزه و فعالیت اقتصادی

طی دو جلسه کمیسیون مشترک که در تابستان برگزار گردید، با عنایت به اسناد بالادستی که ضرورت تغییر رویکرد توسعه کشور از اقتصاد دولتی به اقتصاد مردمی را تبیین نموده است و نیز با عنایت به خط مشی انجمن مبنی بر مزیت الگوی کسب و کارهای خانوادگی در تغییر جهت قطب نمای توسعه برای دستیابی به رشد اقتصادی پایدار و تحقق اهداف عالیه کشور، کمیسیون مشترک محورهای زیر را در دستور کار خود قرار داده است  
– فراهم سازی بستری برای اجماع نخبگان: ایجاد توافق بین نخبگان و پذیرش مدل کسب و کار خانوادگی به عنوان بهترین مدل برای مشارکت مردمی در اقتصاد

## نشست مشترک هیات موسس

## و هیات مدیره جدید انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی



شرح عکس نشسته از راست: سعید جابرانصاری، صدیقه گرامی، محسن خلیلی عراقی، محمدرضا جابرانصاری، علی نقیب و قاسم مصطفوی  
ایستاده از راست: داوود امیراحمدی، پیمان خلیلی، حسین اکبری، محبوبه اکبری، حسن فروزان فرد، کمال میثمی فرد و سیدعلی حسینی نژاد

در شروع نشست فرصت مقتنمی فراهم شد تا پس از خوشدآمدگویی امکان ارائه تقدیرنامه‌های هیات موسس به اعضای حاضر و اعضای غائب ( خانم روشنک خلیلی و مهرداد جابرانصاری) به دست پرتوان محسن خلیلی اعطا شود و در ادامه تقدیر نامه‌ایی که به امضای خانم صدیقه گرامی و آقایان : محمدرضا جابرانصاری، مهدی فضلی و سعید جابرانصاری رسیده بود تقدیم آقای مهندس محسن خلیلی عراقی گردید

در این نشست جناب آقای سعید جابرانصاری ضمن تشکر از حمایت‌ها و همراهی‌های صورت گرفته اعضای هیات موسس و قدردانی خاص از آقای مهندس خلیلی و آرزوی سلامتی و سربلندی بیش از پیش برای ایشان از اعضای هیات مدیره دوره دوم درخواست نمودند برای طی بهتر مسیر آینده چنان چه پیشنهاداتی در ذهن دارند بیان نمایند  
بخشی از بیانات حاضرین به شرح ذیل می باشد:

### – خانم صدیقه گرامی :

ضرورت عارضه‌یابی چرایی فروپاشی کسب و کارهای خانوادگی معاصر، بررسی موفقیت‌های خانواده‌های کسب و کار موفق محلی و ملی، آسیب شناسی نگاه ارث مادی نسل جدید به میراث خانواده نه نگاه تداوم مسئولیت  
ضرورت توجه به زیرساخت های فکری خانواده‌ها ( مالی، معنوی )

### – علی نقیب:

بروز نشانه‌های بازگشت مجدد خانواده‌های دغدغه‌مند به جریان صنعت و اهمیت تشویق و ترویج آن  
با توجه به پیشینه همکاری آقای نقیب و حسین اکبری در دانشگاه شریف، اعلام آمادگی نمودند طرح تاسیس مرکز همکاری کسب و کارهای خانوادگی شریف را حمایت نمایند.

### – کمال میثمی فرد:

ضرورت پرداختن به مقوله جانشینی ( مهاجرت، عدم تمایل به موضوع فعلی، تمایل به خروج و پرداختن به موضوع دیگر)

با امید به یادگیری‌های آتی در انجمن برای تداوم حضور نسل ۳ به ۴ اعلام آمادگی برای مسوولیت حلقه خانواده‌های فرامرزی کسب و کار

### – محمدرضا جابرانصاری:

پیشنهاد شد مدل‌های همکاری با کشورهایی هم چون مالزی و ژاپن و ... به جای کشورهای مورد سوء تفاهم باشد.

در امتداد روند ۴ دهه گذشته و تلاش‌های انجمن مدیران صنایع ایران که منجر به بقای بخش خصوصی گردید، توقف بندج (حفاظت از صنایع) بازبینی اصل ۴۴ قانون اساسی و کاهش تصدی گری دولت، اکنون می‌توانیم و شایسته و بایسته است که از طریق انجمن ترویج قدم‌های تکمیل روند گذشته را با تغییر قطب نمای توسعه ملی به سمت مدل کسب و کارهای خانوادگی برداریم.

### – حسین اکبری:

باید قدر فعالیت‌های گذشته انجمن مدیران صنایع، کنفدراسیون صنعت و ... که در طی این چندین دهه بخش خصوصی را محافظت نمودند، دانست چرا که در نبود آن می‌شد که وضعیت بدتر از این باشد و خوشبختانه امروز شاهد جوانه زدن‌های بسیاری می‌باشیم. امیدواریم فعالیت‌های انجمن ترویج نیز سبب ساز امیدهای آینده کسب و کارها علی‌الخصوص خانوادگی باشد.

### – پیمان خلیلی:

چالش تحریم از خارج و نگاه به ۲ تابعیتی‌ها در محافظت از اعضای خانواده از یک سو و کسب و کار از سوی دیگر هم چون بیماری خونی مادر و فرزند در دوران بارداری می‌باشد.

اعلام آمادگی برای همکاری در خصوص مطالعه و ارائه راه‌کار در موضوع فوق

### – حسن فروزان فرد:

پیشنهاد نمودند در متون همایش ملی واژه ترویج لحاظ شود.  
پیشنهاد شد منبع تمرکز انجمن به جای استفاده از مفهوم بخش خصوصی مفهوم خانواده‌های کسب و کار در ادبیات کلامی برای کاهش حساسیت و افزایش اثربخشی باشد

این نشست مشترک توانست ارتباط عمیق‌تری را برای ادامه همکاری‌ها دو هیات مدیره ایجاد نماید. همراهی و سایه حضور هیات موسس با هیاتمدیره دوره دوم نقش کلیدی خواهد داشت به نحوی که دل‌گرمی لازم را بین اعضا ایجاد و تداوم راه آینده را هموارتر خواهد نمود.

اعضای کارگروه مشترک : فوزان صباحی ، فتنه دانشمند ، زهرا رهایی، علیرضا ثلاثی ، سهراب رضایی ، سید محسن رهبر نیا ، محسن گلستانی ، سعید جابر انصاری ، محمد بهارلو ، نسرين غنبر طهرانی

انجمن به شرح ذیل توصیه شده است:

– اندیشکده کسب و کارهای خانوادگی دانشگاه تهران با رویکرد

علوم انسانی،

– دانشگاه شریف با رویکرد اقتصاد مهندسی

– سازمان مدیریت صنعتی با رویکرد آموزش مدیران و نیز تربیت مشاوران

– گروه آریانا با رویکرد برگزاری همایش ها و دوره های کوتاه

مدت علمی کاربردی

– تصمیم سازی و تلاش در جهت تکمیل منابع علمی و بین المللی اندیشکده

در مورد اطلاعات مراکز صدور گواهینامه های بین المللی حرفه ای،

موسسات پژوهشی، مراکز ارایه دهنده آموزش های کارشناسی و مدیریتی و ...

– قرار شد در خصوص انعقاد قرارداد سه جانبه برای ترجمه، انتشار کتاب انگلیسی با عنوان «رهبری و جانشینی در ایران» که توسط دکتر گلستانی تالیف شده بین مترجم، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران و حمایت مالی انجمن منعقد گردد.

– قرار شد کتاب در شرف تالیف آقای دکتر ابراهیم نژاد «به زبان فارسی» با محوریت مطالعات موردی جهت ویراستاری نهایی و چاپ تحویل داده شود.

– در دسترس قرار دادن اخبار و شرح فعالیت های مراکز و موسسات بین المللی فعال در عرصه های کسب و کار خانوادگی از جمله جذب سرمایه های خارجی، گردهمایی های خانواده های خانوادگی، امور بشردوستی و توسعه پایدار و ...

– اجرای جلسه آموزش و توجیه مفاهیم کلی حوزه کسب و کارهای خانوادگی جهت اعضای کارگروه مشترک با هدف ایجاد درک مشترک از پویایی های خانواده کسب و کارهای خانوادگی.

– تهیه و آماده سازی یک طرح آموزشی شامل سیلابسها، مواد آموزشی در حوزه مالکیت و ارث برای مخاطبان هدف.

– از ابتدای فصل تابستان در نظر بوده است درس دو واحدی عمومی کسب و کارهای خانوادگی برای ارایه به وزارت علوم، در اولویت قرار گیرد و تا حصول نتیجه نهایی و اخذ مصوبه برای اجرا در تمامی مقاطع تحصیلات دانشگاهی مورد پیگیری جدی قرار گیرد.

– با توجه به ضرورت ایجاد و راه اندازی پایگاه داده های اطلاعاتی کسب و کارهای خانوادگی قرار است این کار با استفاده از نتایج پروژه جمعیت شناختی شکل گیرد و نیز انجام مطالعات تکمیلی بطور جداگانه در ارتباط با کسب و کارهای خانوادگی عضو اصناف و سازمان شرکت های کوچک ومتوسط و ... در دستور کار قرار داده شود.

– با توجه به ضرورت کاربرد اجرای پروژه های تحقیقاتی مثل پروژه Advocacy و قوانین حمایتی، جهت گیری پژوهشی انجام گردید و قرار شد:

۱- در وهله نخست پژوهش ها در سطح جامعه کسب و کارهای

خانوادگی اجرا شوند و از مطالعات خاص و منفرد کسب و کارهای

خانوادگی کاملاً پرهیز شود.

۲- متوسط سهم جهانی کسب و کارهای خانوادگی ۷۰% است

لیکن در ایران بین ۸ تا ۱۰ درصد برآورد می شود و با توجه به ین که کسب و کارهای خانوادگی استعداد پر کردن شکاف را دارند، از این رو نیاز به پژوهشی هایی هست که نشان دهد این تغییر مالکیت در کشور نسبت به جامعه جهانی چه اثری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارد و سوی قطب نمای توسعه کشور به سمت کسب و کارهای خانوادگی(به عنوان یک مدل برتر) معطوف گردد.

– با توجه به بند مزبور قرار است این مهم به عنوان اولین پروژه مطالعات تطبیقی در محدوده شش کشور ترکیه، هند، فرانسه، اندونزی، چین و روسیه) در دستور کار قرار گیرد تا انشاله نتایج آن طی نامه های مشترک از سوی اندیشکده و انجمن ترویج ... به مسئولان دولتی و قانون گذاری ذیربط ارایه گردد.

– مقرر است برای شفاف شدن موضوع، دامنه پژوهش، چگونگی و به منظور تسریع در انجام هر پروژه پژوهشی، ابتدا یک RFP تعریف شود و پس از مورد وثوق واقع شدن آن در کارگروه مشترک به مجریان منتخب ارایه شود تا در چارچوب آن شرح خدمات پروژه، متدولوژی، سازمان و هزینه های پروژه تعریف و به اجرا گذارند.

برای کمک به کار پژوهشی حمایت های قانونی، خلاصه گزارش مطالعات انجام شده به سفارش مشترک اتاق ایران و اتاق تهران و با حمایت دانشگاه شریف که در سال ۱۳۹۷ توسط برادران ابراهیم نژاد متناسب با شرایط ایران تنظیم شده است اطلاع رسانی شد.

– مقرر است تا رسیدن به نتایج پروژه های مطالعاتی جمعیت شناختی، یک گزارش خلاصه با توجه به آگاهی های موجود در باره دغدغه ها و چالش های شناسایی شده فعلی در جامعه کسب و کارهای خانوادگی تهیه و طی نام های مشترک از سوی انجمن و اندیشکده به نهادهای دولتی و قانون گذاری ذیربط در قالب مکاتبات ارایه شود.



از راست: فوزان صباحی، فتنه دانشمند، علیرضا ثلاثی، سعید جابرانصاری، سهراب رضایی، محمد بهارلو و محسن گلستانی

– تنظیم و تدوین یک RFP پروژه مطالعاتی در خصوص ۱. جانشینی، ۲ چرخه حیات و مرحله رشد کسب و کارهای خانوادگی ایران تا پس از تایید آنها در کارگروه مشترک، جهت اجرا به مجریان منتخب ارجاع داده شود.

– تعیین و معرفی اعضای شورای سیاست گذاری همایش سالیانه بین المللی کسب و کارهای خانوادگی.

– قرار است جهت پایگاه اطلاعاتی جامع، از تجربیات موجود در پایگاهی اطلاعاتی رتبه بندی اعضای اتاق بازرگانی تهران با عضویت ۱۷۰۰ شرکت که با حمایت مالی اتاق ایجاد شده است استفاده کنیم.

– در خصوص فعالیت های آموزشی مقرر است رشته آموزشی مقاطع DBA و MBA(با عنوان (نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی) تدوین و از شهریور ماه سال جاری قابل اجرا شود. لذا مقرر است طرح دوره ها و سیلابس های آنها جهت بررسی و اظهار نظر انجمن ارایه گردد.

– نظر به اعلام آمادگی گروه آموزش، مقرر است یک درس دو واحدی انتخابی در زمینه شناخت و مدیریت کسب و کار خانوادگی در چارچوب یک برنامه با اولویت تهیه و به وزارت علوم جهت دانشجویان ارایه و بجد پیگیری شود.

– تهیه طرح کارگاه، سیلابس ها و مواد آموزشی مدیریت مالکیت و ارث برای ۱۵ تا ۲۰ نفر از مخاطبان هدف.

– در راستای ایجاد درک مناسب اعضای کارگروه مشترک نسبت به پویایی های کسب و کارهای خانوادگی، آموزش مفاهیم کلی جهت اعضای کارگروه مشترک تهیه و اجرا گردد.

با تشکر و به امید موفقیت روزافزون

محمد بهارلو

مسئول کارگروه مشترک

انجمن ترویج و اندیشکده کسب و کارهای خانوادگی

## خبرهای تصویری...

۱۴۰۳/۰۴/۱۸  
نشست با دکتر حسین جوشقانی دکترای اقتصاد  
از دانشگاه شیكاگو و موسس موسسه صاب ملک



۱۴۰۳/۰۵/۱۷  
نشست با خانم دکتر زهرا رهایی،  
دبیر انجمن زنان کار آفرین

۱۴۰۳/۰۴/۰۶  
نشست با آقای  
حمید نوید و مدیران  
موسسه ابتکار و  
توسعه نوید



۱۴۰۳/۰۴/۲۷  
نشست با مسعود پورقدیری مدیر  
عامل تالار فرمانیه (نسل سوم)



۱۴۰۳/۰۴/۱۸  
نشست با سه نسل  
خانواده علی اصغر کیهانی

## خبرهای تصویری...

پایان مجمع عمومی  
عادی سالیانه انجمن  
ترویج با حضور اعضای  
خانوادگی و اعضای  
حرفه ای  
۱۴۰۳/۰۴/۳۱



۱۴۰۳/۰۴/۱۸  
نشست  
با حسین مرجویی  
سازنده برجسته  
(نسل دوم)



۱۴۰۳/۰۵/۲۱  
نشست با آقای شهرام فداکار  
مدیر عامل مکس موتور

۱۴۰۳/۰۵/۰۹  
دیدار با محمدرضا مرتضوی  
رئیس خانه صنعت و معدن  
ایران (نسل دوم)



## خبرهای تصویری...



۱۴۰۳/۰۵/۲۹  
نشست با محمدعلی  
مقدم (نسل دو) و خانم  
نازنین غلامی (نسل دو)



۱۴۰۳/۰۵/۱۵ نشست با مسئولین آموزش جامعه  
متخصصین صنعت کفش آقایان  
طالقانی و عبدی ها

۱۴۰۳/۰۴/۰۹

نشست معارفه و پیشنهاد تدوین  
پیش نویس تفاهم همکاری مشترک با سازمان مدیریت صنعتی



۱۴۰۳/۰۵/۱۶

نشست با مدیر و  
معاونین دانشکده  
مدیریت و اقتصاد  
دانشگاه شریف

## خبرهای تصویری...

۱۴۰۳/۰۴/۲۱  
نشست شورای علمی



نشست کار گروه حقوقی با خانم زهرا کتابچی ، سعید  
جابر انصاری ، محسن گلستانی ، امید میر طاهری و  
ضیاء الدین خرمشاهی  
۱۴۰۳/۰۴/۲۴



۱۴۰۳/۰۴/۱۷  
نشست با  
فرشید شکر خدایی  
و حسن فروزان فرد



۱۴۰۳/۰۵/۲۱

نشست با هیات  
رئیس فارغ  
التحصیلان  
دبیرستان البرز

۱۴۰۳/۰۴/۲۷

نشست با مدیران موسسه بان کلینیک  
دکتر شاهین طباطبایی و خانم جزایری



۱۴۰۳/۰۶/۲۵

نشست با مدیر عامل وقت  
شرکت انرژی جناب محمدرضا مهدیان  
(نسل دو)





انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی



نگارش:خدیجه‌سلطانیان کارشناس ارشد مطالعات آرشیوی ویراستار: دکتر محمد بهارلو محمدزاده

کسب و کارهای خانوادگی یکی از مهمترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار در تمام کشورهای جهان محسوب می‌شوند. به همین دلیل سیاستمداران بخش عمومی هر کشور توجه ویژه‌ای به بهبود، موفقیت و تداوم این نوع کسب و کارها دارند. به دلیل اهمیت بسیار زیاد کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و هم‌چنین اشتغال زایی، بسیاری از کشورها برنامه‌ریزی های بسیار دقیق و هدفداری را در این زمینه انجام می دهند۱

کسب و کارهای خانوادگی سهم زیادی در توسعه اقتصادی کشورها دارند ولی شرایط فعلی کشور نسبت به توسعه تئوری‌های راهبردی و مدیریت شرکتی توجه چندانی به این نوع شرکت‌ها معطوف نشده است. این کم توجهی جای تاسف دارد چرا که از نظر سهم و خصوصاً تعداد، کسب و کار خانوادگی نقش برجسته‌ای به عنوان یک سازمان اقتصادی در سراسر جهان دارد. شکست تحقیقات در تشخیص، در بر گرفتن و وارد کردن کسب و کار خانوادگی به مسیر اصلی تئوری‌های کارآفرینی و مدیریت ممکن است به ندیده گرفتن عواملی منجر شود که می‌توانند این کاربردها را با ارزش‌تر و مستحکم‌تر کنند.

به علاوه، این مسامحه ممکن است به معنای آن باشد که ظاهراً تئوری‌هایی که عرضه شده‌اند، برای طیف وسیعی از سازمان‌هایی که در جهان وجود دارند یا در آینده به وجود خواهند آمد، کاربرد نداشته باشد. در نهایت، کسب و کار خانوادگی ممکن است به ویژه موارد جذابی برای مطالعه پدیده‌های سازمانی را عرضه کند.(2003 p. 113)

کسب و کارهای کوچک و متوسط خانوادگی در سراسر دنیا نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند. بر اساس آخرین آمار مؤسسه کسب و کارهای خانوادگی، حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد تولید سالانه و ۵۰ تا ۸۰ درصد از ایجاد اشتغال، سهم کسب وکارهای خانوادگی در بسیاری از کشورها است. مفهوم کسب و کار خانوادگی به نوعی از کسب و کار اشاره دارد که در آن یک خانواده کنترل مؤثری بر تصمیمات و اقدامات اساسی و استراتژیک کسب و کار دارد و حداقل دو نفر از اعضای هیئت مدیره از اعضای خانواده هستند. با توجه به نقش مهمی که این نوع از کسب و کارها در اقتصاد کشورها دارند، پژوهشگران بسیاری به بررسی این کسب وکارها و ویژگی‌های منحصربه فرد آن‌ها پرداخته‌اند تا به درکی بهتر دست یابند که چگونه ماهیت خانوادگی بودن به موفقیت و رشد این کسب وکارها کمک می‌کند. در مقایسه با سایر انواع کسب وکارها، کسب وکارهای خانوادگی در مسیر توسعه و رشد خود دارای عملکرد و رفتاری متمایز هستند. برخی از مشخصه‌های خاص کسب وکارهای خانوادگی ازجمله: حکمرانی، تصمیمات مشارکتی و انتقال بین نسلی اهمیت تداوم کسب و کار برای نسل‌های

1 فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸۰، تابستان ۱۳۸۹، ص ۹۵ – ۷

خبرنامه داخلی انجمن ترویج کسب و کار های خانوادگی شماره ششم / تابستان ۱۴۰۳

# تاثیر خانواده و کسب و کار برپایداری کسب و کارخانوادگے

آتی این کسب وکارها در ورود آن‌ها به بازارهای بین‌المللی بررسی شده است. در این پژوهش نقش پویایی‌های این کسب وکارها تحلیل می‌شود. خانواده‌گرایی یکی از ویژگی‌های مهم کسب وکارهای خانوادگی است. اگر خانواده به مثابه یک اجتماع کوچک در نظر گرفته شود، خانواده‌گرایی را می‌توان نوعی سرمایه اجتماعی برای خانواده تلقی کرد؛ به عبارتی دیگر خانواده‌گرایی مجموعه منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها در کسب وکارهای خانوادگی است که به دلیل ارتباطات متقابل بین خانواده، اعضای خانواده و کسب و کار ایجاد می‌شود و می‌تواند به هم‌افزایی برای رشد کسب و کار منجر شود. این هم‌افزایی کسب وکارهای خانوادگی را از سایر کسب وکارها متمایز می‌کند و در بلند مدت به ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها منجر می‌شود

نتایج این پژوهش، یافته‌های قبلی در مبانی نظری کسب و کار خانوادگی را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که کسب وکارهای خانوادگی می‌توانند از مزایای خانوادگی بودن خود در مواجهه با مشکلات استفاده کنند. همان‌طور که در مبانی نظری این حوزه نشان داده شده است و یافته‌های این پژوهش نیز آن را تأیید می‌کند، ایجاد چشم انداز و منافع مشترک یکی از مولفه‌های مهم کسب وکارهای خانوادگی است که به بهبود عملکرد آن‌ها در عرصه بین‌المللی کمک می‌کند. از منظر بُعد شناختی خانواده‌گرایی می‌توان گفت که در مبانی نظری به وجود منافع مشترک در کسب وکارهای خانوادگی اشاره شده است که این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا با شناخت بهتر از کسب وکارهای خانوادگی بتوانند فرصت‌های بهتری را شناسایی کرده و به پیشرفت و موفقیت کسب وکارشان کمک کنند

طبق نظر پژوهشگران، سه مزیت بر شرکت‌های خانوادگی که شروع به کار می‌کنند، مترتب است: حفظ اصول انسانی در محل کار شرکت‌های خانوادگی به راحتی می‌توانند سطوح بالاتری از حس انسان دوستی را نسبت به شرکت‌های معمولی از خود نشان دهند

توجه به عملکرد دراز مدت

یک شرکت خانوادگی راحت‌تر از مدیران، که باید سالانه حساب پس بدهند، می‌تواند به کارهای دراز مدت بپاندیشد

تاکید بر کیفیت

شرکت‌های خانوادگی مدت‌ها است که سند حسنه ارائه کیفیت و بها دادن به مشتری را حفظ کرده‌اند

در نظرسنجی ملی کسب و کار خانواده در سال (1997 2NFBS هدف، شناسایی استراتژی‌هایی برای خانواده‌ها برای افزایش موفقیت کسب و کار و خانواده‌شان بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها بوده است. هم سیستم خانواده و هم پاسخ به اختلالات و تضادها در کسب و کار خانوادگی، تأثیرات قابل توجهی بر درآمد ناخالص و موفقیت درک شده مالک داشتند. کاهش تنش در خانواده، زندگی در یک خانواده دو یا سه نسلی، تخصیص مجدد زمان از خواب به کسب و کار و استخدام کمک موقت در دوره‌های شلوغ باعث افزایش درآمد کسب و کار می‌شود.

مالکانی که کسب وکارشان را موفق‌تر می‌دانستند، نسبت به مالکانی که کسب وکارشان را کمتر موفق می‌دانستند، کمتر می‌خواهییده‌اند و در

دوره‌های شلوغ کسب و کار، کمک‌های موقت را استخدام می‌کرده‌اند. دارائی های تجاری، سن کسب و کار، مدیریت پرسنل، ساعات هفتگی مالک در کسب و کار و استخدام کمک‌های موقت به طور مثبتی با افزایش دستاوردها هم برای کسب و کار و هم برای خانواده مرتبط بودند. خانواده تأثیر بیشتری بر تجارت داشته‌اند تا تجارت بر خانواده بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظرسنجی مزبور کسب و کار خانوادگی به عنوان کسب و کاری تعریف می‌شود که تحت مالکیت و مدیریت یک یا چند نفر از اعضای یک خانواده از طریق خون، ازدواج یا فرزندخواندگی است. دارایی‌های کسب و کار، سن کسب و کار، مدیریت پرسنل، ساعات کاری هفتگی مالک در کسب و کار، کارمندان خانواده و استخدام کمک‌های موقت به طور مثبت با افزایش دستاوردها هم برای کسب و کار و هم برای خانواده مرتبط بودند. مهم‌ترین یافته این بود که موفقیت کسب و کار به فرآیندهای خانواده و نحوه واکنش خانواده به تضادها دارد نه این‌که مالک چگونه به تنهایی کسب و کار را مدیریت کند.

برخلاف فرضیات تئوری‌های کسب و کار، تأثیر خانواده بر سرمایه‌گذاری‌های تجاری زیاد می‌باشد. پیامد نتایج در این مقاله این است که سرمایه‌گذاری در فرآیندهای خانواده و پاسخ به اختلالات، بازده بزرگی را به همراه خواهد داشت. کاهش تنش‌های خانوادگی توسط تنها ۴٪ درآمد سالانه، شرکت را ۰٫۰۴٪ یا ۴۰۰ دلار آمریکا افزایش می‌دهد. اگر ۱۰ درصد از خانواده‌های صاحب کسب و کار، تنش‌های خانوادگی خود را تا ۴ درصد کاهش دهند، درآمد کسب و کار خانوادگی در آمریکا به میزان ۳۸۹ میلیون دلار افزایش می‌یابد. استخدام بستگانی که در خانه زندگی می‌کنند، نیز درآمد شرکت را افزایش می دهد

درآمد ۱۹۶۰ دلار آمریکا اگر فقط نیمی از تمام کسب و کارهای خانوادگی یکی از اقوام مالک را استخدام کنند، درآمد کسب و کار خانوادگی در ایالات متحده سالانه ۹٫۵ میلیارد دلار افزایش می‌یابد. اگر در مواقع پرکاری، خانواده کمک موقت استخدام کند، درآمد شرکت ۳۳۰۰ دلار آمریکا در سال افزایش یابد .

عرضه نیروی کار خانواده به کسب و کار برای این‌که آیا خانواده اثر مثبت خالص داشته باشد، مولفه‌ای کلیدی می‌باشد زیرا کارمندان خانواده نسبت به سایر متغیرها تأثیر بسیار بیشتری بر درآمد داشتند کسب و کارهای خانوادگی‌ای موفق‌تر هستند که بستگان مالک را به کار می‌گیرند. با این حال، صاحبان کسب و کار خانوادگی، خود را کمتر موفق می‌دانستند که اقوام بیشتری به کار می‌گیرند. در این گونه کسب و کارها بین ادراک و واقعیت ناهماهنگی وجود داشت. هر یک از اعضای خانواده که توسط کسب و کار به کار گرفته می‌شد با ۰٫۲۰٪ درآمد اضافی سالانه همراه بود که بیش از ۱۰۰ برابر بیشتر از یک کارمند غیر عضو خانوادگی درآمد سالانه داشت. مشاوران و کسب و کارهای خانوادگی باید به صاحبان کسب و کار کمک کنند تا رابطه بین درآمد کسب و کار و استخدام بستگان را درک کنند

پویایی‌ها کسب و کارهای خانوادگی نه تنها بر عملکرد کسب و کار بلکه بر رشد، تغییر و انتقال کسب و کار در طول زمان تأثیر می‌گذارد. آن‌ها هم‌چنین به طور هم‌زمان بر نتایج رفاه خانواده تأثیر می گذارند (هک و استافورد، ۱۹۹۹؛ هک و ترنت، ۱۹۹۹)۳. با این حال، در زمان‌های پرآشوب اقتصادی، اغلب کسب و کار خانوادگی که زنده می‌ماند، نه لزوماً به این

Reconceptualizing business performance. 1999 „Heck, R.K.Z., Stafford, K 3 theory within the family business context: helping high growth firms remain Babson College- 1999 competitive in global markets. Paper presented at the Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference. Columbia, South Carolina. May

خبرنامه داخلی انجمن ترویج کسب و کار های خانوادگی شماره ششم / تابستان ۱۴۰۳

دلیل که «کسب و کار خوب» می‌باشند، بلکه به خاطر خانواده است. (کیو و فوربز، ۱۹۹۱؛ وینتر و همکاران، ۱۹۹۸) برای ارزیابی دستاوردها در مدل کسب و کارهای خانوادگی می‌توان از هر دو شاخص عینی و ذهنی استفاده کرد. معیارهای مختلف موفقیت مالی طبق اکثر تئوری‌های تجاری و اقتصادی رایج‌ترین شاخص‌های عینی دستاوردهای تجاری هستند. با این حال، شاخص‌های ذهنی مانند انگیزه‌ها (به عنوان مثال، حفظ آزادی‌های شخصی)، پاداش‌ها (مثلاً مواجهه با چالش‌ها)، اهداف (به عنوان مثال، افزایش امنیت خانواده با ایجاد کسب و کار) و درک موفقیت نیز در تأمین پایداری کسب و کار خانوادگی مهم هستند. با درک بیشتر از کل زمینه چگونگی درک صاحبان کسب و کارهای خانوادگی از موفقیت تجاری خود، می‌توان مسائل مهم مدیریت کسب و کار مانند نحوه انتخاب مالکان برای سرمایه‌گذاری منابع زمان و پول خود، ماندن در کسب و کار، نحوه کار آن‌ها با مشتریان و کارمندان و نحوه ارتباط آن‌ها از توانایی خود برای شناسایی و حل مشکلات را بهتر درک کرد (کوپر و آرتز،۵۱۹۹۵.

ماهیت تأثیرات خانواده بر سرمایه‌گذاری‌های تجاری حداقل به اندازه خود تأثیرات مهم است. برخی از ساختارهای خانوادگی و روابط بین اعضا تأثیرات منفی بر موفقیت سرمایه گذاری‌های تجاری دارد. خانواده‌های تک نسلی (آن‌هایی که در خانواده فرزند ندارند) با درآمد کسب و کار کمتری نسبت به خانواده‌های دو یا سه نسلی هستند. تعداد فرزندان زیر ۱۸ سال در خانوار تأثیر معنی‌داری بر درآمد کسب و کار ندارد، اما هر فرزند اضافی با نمره موفقیت قابل‌توجه و درک پایین‌تری توسط صاحب کسب و کار همراه خواهد بود. بچه‌ها ارزشمند هستند و اگر کسب و کار بتواند به اندازه کافی از خانواده حمایت کند تا مالک آن را موفق تلقی کند، هر فرزند اضافی ممکن است آستانه موفقیت در نظر گرفته شده را افزایش دهد. با افزایش سطح تنش در خانواده، صرف نظر از علت تنش، درآمد کسب و کار کاهش می‌یابد و موفقیت کسب و کار و خانواده نیز کاهش می‌یابد. این نتایج آماری ارتباط بین تنش خانوادگی، درآمد کسب و کار و موفقیت درک شده را نشان می دهد. به عبارت دیگر، تنش خانوادگی برای دستیابی به موفقیت برای خانواده و کسب و کار مفید نیست. بهره‌وری کسب و کار در زمان تنش خانوادگی کاهش می یابد. این یافته‌ها ادعای تحقیقات قبلی را تأیید می‌کنند، «هر چه سطح تنش‌های شناسایی شده بالاتر باشد، موفقیت کمتری در اهداف کسب و کار به دست می آید» (دانز و آماراپور کار، 2000: 6Danes

**نتیجه گیری**

کسب و کار خانوادگی سهم زیادی در توسعه اقتصادی کشورها دارند و از مهمترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار در کشورهای جهان محسوب می شوند. لذا نقش خانواده بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک کسب وکارهای خانوادگی می‌تواند موثر واقع شود و نیز می‌تواند از مزایای خانوادگی بودن خود در مواجهه با مشکلات استفاده نمایند

Family resource management and family. 1998 „Winter, M., Morris, E.W 4 business: coming together in theory and research. In: Heck, R.K.Z. (Ed.), The – 30 .Entrepreneurial Family. Family Business Resources, Needham, MA, pp 47 Determinants of satisfaction for. 1995 „Cooper, A.C., Artz, K.W 5 457 – 439 ,10 entrepreneurs. J. Bus. Venturing

Business tensions and success in. 2000 „Danes, S.M., Amarapurkar, S 6 190 – 178 ,4 .farm family businesses. Fam. Econ. Resour. Manage. Bienn

# سیرتاریخے توسعه انجمن

تدوین : محمد بهارلو محمذراده

مشاور و عضو شورای علمی انجمن کسب و کارهای خانوادگی

داستان از این قرار است که چندی پیش ما(اعضای شورای علمی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی) برای حضور در جلسه معرفی اولین محصول(یک دوره آموزشی) کارگروه مشترک مجری تفاهمنامه بین انجمن مزبور و یکی از شرکای استراتژیک آن فراخوانده شدیم.

در این نشست، جمع مسئولان و اعضای علمی دو طرف حضور داشتیم. پس از شنیدن بیانات مسئولان طرفین، از حاضران خواسته شد در صورت تمایل نکات و پیشنهادات خود را اظهار نمایند. طبعاً علاقمندان تا جایی که وقت اجازه میداد نظراتی کلی در جنبه های مختلف کسب و کارهای خانوادگی ارایه نمودند. در این بین تحت عنوان « نقشه راه کارگروه مشترک» در باره ضرورت اجرای دوره های متمایز با آنچه که در بازارهای متداول آموزشی کشور رایج است سخنانی ارایه گردید. همچنین گفته شد برای چند ماه باقی مانده از سال جاری سه عنوان درسی انتخاب نموده اند و یادآور شدند سایر عناوین به سال بعد موکول شده بی آنکه معلوم کنند جزئیات آن شامل چه سیلابسهایی است!

تصور می کنم این نامعلوم بودن جزئیات در ابتدای کار، ناشی از نداشتن یک رویکرد قابل قبول برای شروع است. البته گمان من براین است که نداشتن یک دیدگاه و طرز تفکر مشخص در شروع کار بیشتر به انجمن مربوط می شود. طبعاً انجمن به دلیل درک نیاز، شرکای خود را انتخاب می کند. لذا شایسته بوده است در زمان تفاهم کردن، شرکای طرف تفاهمنامه ها را با رویکردهای اتخاذ شده همسو نماید. این همسویی ها در اولویت بندی و تخصیص زمان و سایر منابع موثر و کمک کننده هستند.

**تفکر سیستمی**

در این یادداشت، داستان مذکور دستمایه ای برای پی بردن به مسئولیت های انجمن است. آشکارا انجمن تا امروز یک سیر مشخصی را طی نموده و احتمالاً امروز با چالش هایی مواجه می باشد که بهتر است به خوبی کشف و درک شوند و مورد توجه قرار گیرند. انجمن نزدیک دو سال است در چارچوب اساسنامه و مجوز صادر شده از سوی وزارت کشور فعالیت می کند. از همان ابتدای کار، ما در انجمن بجای آنکه هر مولفه سازمانی را بطور جداگانه بررسی کنیم، در پی آن بودیم که در پرتو یک نگرش فراگیر و جامع کار را شروع کنیم. به نحوی که همه چیز در ارتباط با کل سیستم در نظر گرفته شود و پیچیدگی ها و ارتباط بین اجزای آن بهتر شناسایی، تحلیل و درک شود و نتایج احتمالی مورد انتظار قابل پیش بینی گردند. بنابراین پس از طی جلسات و همفکری ها، سرانجام «تفکر سیستمی» که قابلیت های مورد انتظار را دارد، به عنوان رویکرد اصلی پیشرو انتخاب شد

در پرتو چنین تفکری، تنظیم و خلق مدل کسب وکار انجمن هدف قرار گرفت. مدلی شناخته شده که نه بلوک دارد براین اساس نوعاً اعضا و مخاطبان، ارزش های پیشنهادی، نحوه ارتباط با اعضا، چگونگی توزیع خدمات، شرکای استراتژیک، فرآیندهای کلیدی، منابع و سایر اجزای سیستم انجمن برای اولین بار تشخیص داده شد و بوم(کانواس) و گزارش مشروح آن تدوین گردید. اتفاقاً حسب ابتکار مدیریت وقت انجمن، یک نسخه از گزارش مزبور جهت شبکه جهانی کسب و کارهای خانوادگی(**FBN-International**) ارسال شد. شبکه مذکور دارای ۳۴ عضو می باشد که در ۶۵ کشور مستقر هستند. گزارش ارسالی مورد استقبال سازمان مذکور واقع گردید و حتی توسط مدیر ارشد هیئت نسل آتی(**NexGen**) آن بما تبریک گفته شد. حتی قرار شد الگوی مدل کسب وکار پیشنهادی **FBN** در دسترس ما قرار گیرد تا با الزامات آنها سازگار شویم. خوشحالی ما از اینکهجهت بود که بیش از نود درصد گزارش با جزئیات الگوی مزبور سازگاری داشت. البته ناگفته نماند در سازماندهی های بعدی بخش خدمات و حلقه های ترویجی در مدل انجمن اصلاح

گردید

**تفکر استراتژیک**

خبرنامه داخلی انجمن ترویج کسب و کار های خانوادگی
**۲۴**
شماره ششم / تابستان ۱۴۰۳

در ادامه تلاش ها، موضوع پراهمیت عرضه و تقاضای خدمات مورد نیاز اعضای اصلی انجمن(کسب وکارهای خانوادگی) مورد توجه قرار گرفت.بعد از انجام بررسی های پی در پی، پی بردیم شبکه بین المللی **FBN** شریاطی بالغتر دارد. در کشورهای عضو **FBN** نقش آفرینان مانند مشاوران، پژوهشگران و کارشناسان حقیقی و حقوقی اکثراً حضور دارند. این کشورها حتی عمدتاً سال هاست از مواهب قوانین و مقررات قانونی حمایت از کسب و کارهای خانوادگی برخوردارند. چیزی که ما در ایران از آن اساساً بی بهره هستیم. پس از کشف مزبور، به این نتیجه رسیدیم که باید به زنجیره ارزش انجمن توجه داشته باشیم.

به هرحال، به منظور پرهیز از روزمرگی و هر گونه گرفتاری ناشی از آن، در صدد برآمدیم تفکر استراتژیک که نگاه بلندمدت و فراگیر انجمن و شکل دهی آینده آنرا تسهیل میکرد، را بر فعالیت های انجمن حاکم کنیم. این طرز تفکر بما مجال داد قوت ها و ضعف های درونی و فرصت ها و تهدیدات برونی انجمن را با دید بازتر شناسایی کنیم و هم کوشی ها منجر به تصمیم سازی های موثرتر شد. متوجه شدیم انجمن نباید خدمات مورد نیاز مخاطبان راه خود مستقیماً عرضه نماید و در عوض بایستی به " انتقال خدمات به تامین کنندگان " بپردازد. این جهتگیری نهایتاً به عنوان مرکز ثقل استراتژی انجمن قلمداد شد. لذا نقشه استراتژی انجمن در چارچوب یک مدل علت معلولی ترسیم شد و سپس تقسیمکارها و نمودار سازمانی شکل گرفتند. در این زمان بود که اهداف اساسی انجمن کشف و شفاف شدند و پی به مفاهیم نوینی برای راهبری انجمن بردیم. از جمله مفهوم" مرجعیت" نیز برایمان برجسته شد و "مرجع ملی بودن" تصمیمی بود که در آن زمان ساخته و اتخاذ گردید.

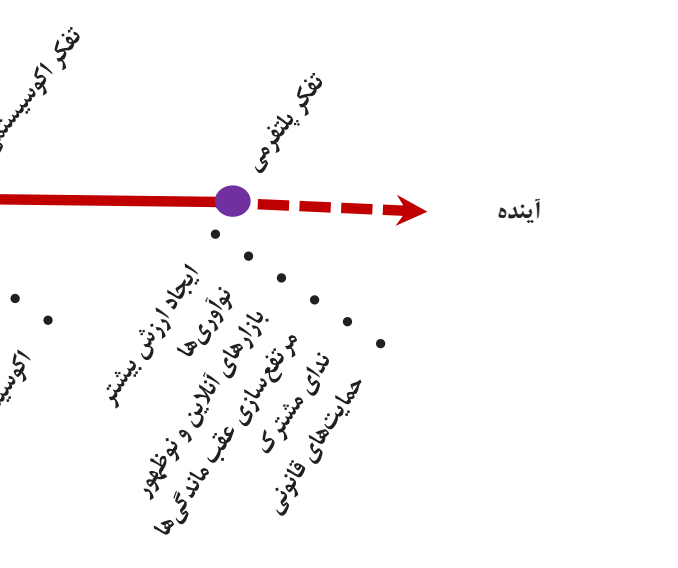
**تفکر اکوسیستمی**

در ادامه بررسی ها با حضور مدیریت وقت انجمن در سمینارها و گردهمایی های بین المللی **FBN** و سایر موسسات فعال در عرصه کسبوکارهای خانوادگی در دنیا، متوجه شدیم از میان ۳۴ عضو شبکه مذکور، تنها عضو کانادایی آن، با وجود مراکز و موسسات آموزشی و پژوهشی فعال در کشورشان، در خدمت رسانی به اعضای خود، مقوله عرضه و تقاضا را توانان مورد توجه قرار میدهد. این الگو ما را مطمئن ساخت تا به زنجیره ارزش انجمن توجه بیشتری داشته باشیم. بنابراین دامنه اکوسیستم انجمن را بتحوی تعریف کردیم که اعضای اصلی(مشتریان) در قالب حلقه های ترویجی متناظر با هیئت های تخصصی **FBN** در سوی تقاضا و در سوی عرضه نیز اعضای حرفه ای(کارگروه های تخصصی)، شرکای استراتژیک و حامیان انجمن قرار گیرند

علاوه براین، انجمن پی برده است که اقتضای تفکر اکوسیستمی، نگاهی فراتر از اجزا سیستم است و تعاملات بین اجزا را نیز دربر می گیرد. براساس فهم و ادراک مذکور، تلاش ها و نوآوری ها معطوف به شناسایی شرکای استراتژیک و حامیان اصلی انجمن شد. به گونه ای که در حال حاضر انجمن ۴ تفاهمنامه تخصصی چند ساله با شرکای دانشگاهی و مراکز آموزشی و پژوهشی منعقد نموده است. برای حسن اجرای این تفاهمنامه ها، کارگروه هایی مشترک با عضویت نمایندگان طرفین در نظر گرفته شدهاند که هر یک مسئولیت دارند ضمن برنامه ریزی فعالیت ها، عملکرد ناشی از اجرای تفاهمنامه مرتبط را نیز پایش و ارزیابی کنند. در این سفر پرچالش دو ساله، علاوه بر قرارداهای تعهدآور مذکور، انجمن به قابلیت های مثال زدنی دیگر نیز دست یافته است.از جمله ۲ مجمع عمومی و جلسات هیات مدیره را به موقع تشکیل شده اند. ۲۵ عضو اصلی(کسب و کارهای خانوادگی) و ۲۸ عضو حرفه ای(مشاوران حقیقی و حقوقی) جذب شده اند. آموزش کوتاه مدت مفاهیم مالکیت و ارث و نیز ۳ نشست ترویجی با اعضای اصلی(خانوادگی) و یک نشست با اعضای حرفه ای برگزار شده است. ساختار بدنه دانشی انجمن کشف شده و شفاف است. سایت انجمن به روز است و منابع یادگیری متنوع و بهنگام بین المللی در آن به اشتراک گذاشته شده اند. همچنین صفحات مجازی انجمن، از جمله لینکدین، فیسبوک، اینستاگرام، واتس اپ، تلگرام و ... فعال و به روز هستند

معهداً، پر واضح است این مرحله از کار، تمهیدات مناسب تر و هماهنگی های موثرتری را طلب میکند. شایان یادآوری است در راستای تکمیل کار شرکای استراتژیک با توجه به ماهیت کاری و زمینه تخصصی انتخاب می شوند. لیکن به لحاظ پیچیدگی های ناشی از وجود چالش ها و پویایی های خانواده ها و

**مراحل تکوینی یاد شده در نمودار ذیل نمایان است:**



کسب و کارهای خانوادگی و بدلیل القا نمودن کاربرد الگوی " اکو سیستمی" به این شرکا، هنوز دستاوردی در خور توجه از همکاری های مذکور عاید نشده است. برخی از این شرکا تصور می کنند کار آنها ارایه خدمات و کار انجمن هم جذب مشتری است. در حالی که در پرتو هر تفاهم نامه انتظار می رود طرف های مرتبط، خود به مثابه یک اکوسیتم فرعی عمل کنند و نه تنها محصول تولید نمایند بلکه بازارسازی کنند و در صورت نیاز با سایر شرکا نیز ارتباط و تعامل برقرار نمایند. مسلماً انجمن در شرایط فعلی در حال احراز و تکمیل شرایط اکوسیستمی خود و برطرف نمودن چالش ها و نقصان های مبتلابه است و فرصت بازارسازی برای شرکا را ندارد هرچند عملاً در این زمینه دریغی نداشته است. بنظر میرسد صلاح نباشد انجمن زمانی به این موضوع تخصیص دهد، لیکن اقتضا میکند مفهوم و کاربرد تفکر اکوسیستمی کاملاً و بدرستی به هر یک از شرکای استراتژیک انجمن القا شود.

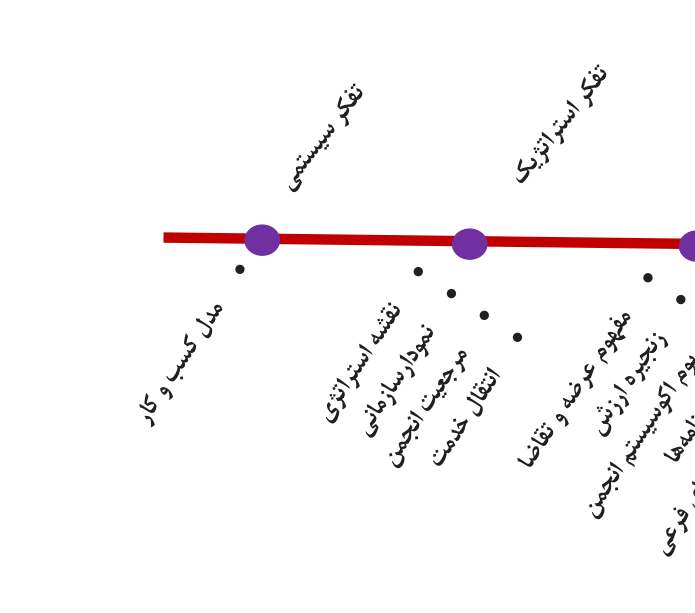
**آینده نگری**

برای آیندهای قابل پیش بینی در زمان های نه چندان دور، ارکان تشکیل دهنده جامعه کسب و کارهای خانوادگی در ایران، اعم از اعضای خانواده ها، کسب و کارهای خانوادگی، اشخاص حقیقی و حقوقی پژوهشی، آموزشی و مشاوره ونیز نهادهای دولتی و قانون گذاری و ... نیاز به یک رویکردی نوین، کامل تر و بستری فراگیر و چند طرفه دارند. اینان نیاز دارند بتوانند در چنین بستری به سهولت با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند و در تعامل باشند. دانش و تجارب خود را به اشتراک بگذارند و با ارایه خدمات نیازمندی های مخاطبان خود را برآورده سازند. بی شک این بستر(پلتفرم) موجب بهبود فضای کسب وکار در سطح کلان کشور می شود. آشکارا در این بستر، عرضه کنندگان و متقاضیان خدمات به هم متصل می شوند. اینان از طریق برقراری تعامل مستقیم،و یا غیر مستقیم،به افزایش ارزش کمک می کنند اتفاقاً هر چه این تعاملات بیشتر باشد، ارزش نیز بیشتر می شود و نهایتاً به توسعه شبکه همکاری ها منجر می گردد. سایر ویژگی های بارز چنین بستری، شامل زمینه سازی برای بروز نوآوری ها، رشد سریع جامعه کسب و کارهای خانوادگی و همچنین انعطاف پذیری برای سازگاری با تحولات فراگیر بازارها و سرانجام محرکی برای مرتفع نمودن عقب ماندگیهای جامعه کسب و کارهای خانوادگی در ایران خواهد بود. طرز تفکری که در سایه آن بازارهای آنلاین و نوظهور شکل می گیرند، ندای مشترک جامعه کسب و کارهای خانوادگی بروز میکند و فضایی برای حمایت قانونی موثر خلق می شود.

**جمع بندی و پیشنهادات**

در یک مرور سریع، جمع بندی می شود انجمن در مدت دو سال گذشته مسیری تکوینی را پیموده است. به نحوی که می توان گفت با انتخاب رویکرد تفکر سیستمی، تمرکز اصلی آن بر تعیین کل اجزای سیستم و ارتباط بین آنها بوده است. این طرز تفکر موجب بروز دیدگاهی جامع و تمام عیار با هدف درک عمیق

خبرنامه داخلی انجمن ترویج کسب و کار های خانوادگی
**۲۵**
شماره ششم / تابستان ۱۴۰۳



از کل سیستم و حل مسائل پیچیده پیشرو و مشخص شدن نحوه مدیریت کسب وکار انجمن بوده است

با تشکیل جلسات مستمر و گفتمان سازی ها انجمن برای آینده سازی و تبیین اهداف بلندمدت خود، تفکر استراتژیک را اتخاذ نموده است. بدین ترتیب، با تحلیل عوامل موثر بر عملکرد انجمن و با توجه به روابط علت معلولی، محرک های مناسبی برای عرضه ارزشهای پیشنهادی پایدار تشخیص داده است. نکته مزبور مستلزم داشتن اهدافی همسو با مقاصد انجمن بوده که انجمن هم بدرستی آنرا احراز نموده است

انجمن کسب و کارهای خانوادگی برای تحقق اهداف خود نیاز دارد مفهوم عرضه و تقاضای خدمات را در سطح سیستمی بزرگتر در نظر گیرد. از اینرو با انتخاب تفکر اکوسیستمی، چگونگی تعاملات بین اجزای سیستم بزرگتر از درون خود را مورد توجه قرار داده است. این طرز تفکر کمک نموده است انجمن دیدگاه شبکه ای و ارتباط محور داشته باشد. با این دیدگاه قادر شده است نسبتاً شبکه اجتماعی جامعه کسبوکارهای خانوادگی و بازیگران آن را بخوبی تعریف، تحلیل و درک نماید. در ضمن جهت ایجاد ارزش های مشترک برای همه بازیگران خط مشی معلوم طراحی نموده که پیاده سازی آن در شرف انجام است.

انجمن با طی مراحل مزبور، توانسته است قدم های اساسی را طی نماید. لیکن برای غلبه بر چالش های پیشرو و ایجاد هم افزایی و ارزش های بیشتر، نیاز دارد طرز تفکری در سطح بالاتر را احراز نماید. این سطح از تفکر، تفکر پلتفرمی(بستری) خوانده می شود که امکان می دهد انجمن در پرتو آن بتواند در بازارهای آنلاین و نوظهور از مواهب نوآوری های نقش آفرینان و کاربران مستعد، بهره مند شود. با استفاده از چنین رویکردی می توان به مرتفع سازی عقب ماندگی های جامعه کسبوکارهای خانوادگی امیدوار بود. انجمن در مقام مرجعیت و به عنوان چتر ملی جامعه کسب و کارهای خانوادگی در کشور، نیاز دارد برای فراهم شدن زمینه بروز و پژواک ندای مشترک جامعه مزبور و تاثیرگذاری برای جلب و جذب حمایت های قانونی و اجتماعی قابلیت مقتضی را احراز نماید. به نظر میرسد جهت رسیدن به پایگاه واقعی و ایفای نقش موثرتر جامعه کسب و کارهای خانوادگی در ایران، انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی ناگزیر به حفظ و غنی سازی رویکردهای اتخاذ شده طی دو سال گذشته است و بهتر است ضرورت احراز تفکر اکوسیستمی را به شرکای استراتژیک خود برای ایجاد اکوسیستم های فرعی بدرستی القا نماید. همچنین توصیه میشود در آینده نه چندان دور انجمن ترویج بستری بازارمحور و ارزشآفرین ایجاد نماید تا قابلیت توسعه داشته باشد. این بستر(پلتفرم)، زمینه ساز خلق ارزش های منحصر به فرد در جامعه یاد شده می شود. علاوه براین، شایسته است انجمن بجد از تولید و توزیع محصولات و خدمات پرهیز نماید. در مقابل تجربه های ارزنده کاربران و مدل های شبکه ای مفید برای تعامل و تاثیرگذاری آنان جهت تبادال ارزش ها، دانش و خدمات طراحی و بکار گیرد. انشالله

## اعضای خانوادگه که در فصل تابستان

### به جمع دوستان انجمن پیوستند

#### گروه صنعتی طب پلاستیک

گروه صنعتی طب پلاستیک تولیدکننده نمونه کشوری و صادر کننده نمونه استانی ظروف یکبار مصرف بهداشتی دارویی و غذایی، فعالیت تولیدی خود را از سال ۱۳۷۷ با برند طب پلاستیک و تولید ظروف یکبار مصرف پلاستیکی یکبار مصرف با هدف تامین نیازهای داخلی و ورود به بازارهای رقابتی منطقه آغاز کرد. تولید بهترین محصولات با بهره گیری از فناوری روز دنیا و استفاده از مرغوب ترین مواد اولیه ، در کنار توجه ویژه مدیریت مجموعه به امر بهداشت و سلامت زمینه ساز توفیقات متعدد طب پلاستیک در عرصه های داخلی و منطقه ای بوده است.

هم اکنون مجموعه طب پلاستیک و اقمارش با راه اندازی سومین واحد تولیدی مجموعه در سال ۱۳۹۰ در استان سمنان و همچنین به منظور دستیابی به فناوری روز دنیا و بازارهای منطقه ای و اروپایی در سال ۲۰۱۰ اقدام به

تاسیس واحد تولیدی خود در کشور ترکیه نموده است.این امر خود سبب گسترش فعالیت های صادراتی به کشورهای آلمان، روسیه، رومانی قرقیزستان، ارمنستان، ترکمنستان، امارات، قطر، عمان، عراق و افغانستان گردیده است

مدیریت این شرکت توسط اعضای خانواده آقای سعید ترکمان دهنوی به عنوان رئیس هیئت مدیره هلدینگ طب پلاستیک و فرزندانش راهبری می شود.



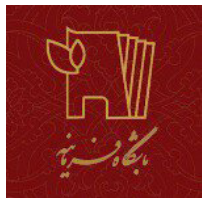
#### تالار فرمانیه

برای بسیاری از شرکتها و موسسات دولتی و خصوصی برگزاری سمیناری که بتوانند تمامی ابعاد و زوایای آن برنامه ریزی شده باشد، امری بسیار مهم و حیاتی است

فضائی اطمینان بخش ومناسب ، نوری پردازی درست، تجهیزات صوتی و تصویری روزآمد و مدرن و بخصوص پذیرائی مناسب از جمله نیازهای ابتدائی است که دغدغه خاطر هر برگزار کننده سمینار است

مدیریت تالار فرمانیه یکی از اهداف اساسی خود را ارائه خدمات به سمینارها قرار داده و با انجام مطالعات لازم پیرامون نیازها و مسائل برگزاری سمینارها در کشور، اقدام به آموزشهای تخصصی به پرسنل خود در این زمینه نموده و با فراهم کردن انواع تجهیزات صوتی و تصویری و کامپیوتری آماده ارائه برجسته ترین خدمات سمیناری در کشور است

این مجموعه توانمند هم اکنون توسط آقای مسعود پور قدیری در جایگاه نسل دوم مدیریت می شود.



#### مجمع تحقیقاتی - تولیدی پارس لانه در یک نگاه

شرکت پارس لانه در سال ۱۳۶۲ با هدف توسعه خدمات ساخت و ساز در استان البرز تاسیس گردید. در ادامه با توسعه زیر ساخت ها و بهره گیری از متخصصین فنی و مهندسی ، این شرکت شروع به تولید بتن آماده و سازه های پیش ساخته بتنی نموده است

شرکت پارس لانه، کلیه محصولات تولیدی خود را با رعایت تمام اصول اجرایی و استانداردها و آیین نامه های رسمی کشور تولید می کند. عمل آوری محصولات پیش ساخته بتنی با بهره گیری از تکنولوژی کیورینگ بخار ، به بهترین شکل ممکن صورت می گیرید، تا محصول نهایی از هر نظر نیاز مشتری را تامین کند

در همین راستا ضمن ارائه خدمات گسترده در قالب قراردادهای متعدد با کارفرماهای دولتی و غیر دولتی، گواهینامه ها و تشویق نامه های ارزشمندی را از مبادی ذیربط در حوزه های تحقیق و تولید و پیمانکار اخذ نموده است این شرکت دارای هم اکنون این

مجموعه خانوادگی به مدیریت آقای میلاد کیهانی در جایگاه نسل پنجم خانواده راهبری می شود



#### شرکت انرژی

مرحوم حاج آقا عبدالله مهدیان بنیانگذار انرژی از سال ۱۳۵۲ تا ۱۳۷۷ بمدت ۲۵ سال ، مسئولیت کامل اجرایی شرکت انرژی را بهعهده داشتند از سال ۱۳۷۸ تا نیمه ۱۴۰۳ بمدت ۲۶ سال را می توان دوران حاج حمید بعنوان نسل ۲ انرژی نامید امروز حاج حمید مدیرعاملی را به نسل سوم انرژی ، آقای مهندس صالح مهدیان تحویل داد که ایشان با ۴۴ سال سن و بیش از ۱۸ سال سابقه کار می تواند خون تازه ای به رگهای این سازمان جاری نماید نکته جالب اینست که سابقه کار حاج حمید با سن مدیر عامل جدید تطابق دارد اینکه سازمانی خانوادگی بتواند ۳ نسل را با توفیق پشت سر گذاشته باشد و با آرامش و توانمندی به نسل بعدی منتقل نماید در آمار های جهانی و کشوری درصد خیلی پائینی به این توفیق می رسند

این مجموعه خانوادگی هم اکنون توسط محمد رضا مهدیان ، نسل دوم در حال رهبری است.

امید است پویایی و سرزندگی در انرژی ، مستدام باشد .



## بان کلینیک

#### بان کلینیک:

بان کلینیک با هدف استقرار یک سیستم نظام مند مراقبت از سلامت در سال ۱۳۹۷ راه اندازی و پس از یک سال و نیم کار مطالعاتی و فراهم کردن زیرساختها، در تیر ماه ۱۳۹۸ آغاز به کار کرد. بان کلینیک به دنبال ایجاد رویکردی نوین به سلامت جامعه است. بان کلینیک قصد دارد با یک برنامه غربالگری پیشرفته، پیشگیری از بیماری و مدیریت سلامت را جایگزین رویکرد درمان محور کند. بان کلینیک معتقد است، اگر اقدامات پیشگیری، پیش بینی، کاهش ریسک و خطرپذیری متناسب با شرایط هر فرد (Personalized) و با مشارکت فردی (Participatory) بطور ادغام یافته (Integrated) مدیریت شود، نیاز به درمان، به خصوص درمان بستری، بشدت کاسته خواهد شد

هم اکنون این مجموعه توسط دکتر شاهین طباطبایی مقدم فوق تخصص آنکولوژی و جراحی روباتیک از دانشگاه هاروارد، مدیر برنامه بیماری های پروستات و جراح روباتیک و لیزری بیمارستان ماساچوست جنرال هاروارد، عضو هیئت علمی دانشگاه هاروارد و عضو بورد علمی کمپانی Boston Scientific و همکارانشان مدیریت می شود

#### کران...

موسسه کران دارایی شما را با آنچه برای شما مهم است هماهنگ می کند و به شما قدرت تصمیم گیری بهتری می دهد تا به اهداف حرفه ای خود نزدیک شوید. ما به طور جدی اعتقاد داریم که ثروت واقعی فراتر از صرفاً موفقیت مالی است. این ثروت شامل ایجاد تأثیر مثبت و واقعی در دنیا است. ما پتانسیل منابع شما را برای ایجاد تغییرات ماندگار درک میکنیم. فلسفه ما شامل همکاری برای به حداکثر رساندن پتانسیل سرمایه شما و ایجاد تأثیر مثبت معنادار است

خدمات اصلی ما شامل سرمایه گذاری خصوصی و سرمایه گذاری خطرپذیر، سرمایه گذاری اثرگذار اجتماعی، مدیریت دارایی، ارزیابی ریسک و مشاوره سرمایه گذاری است. هدف ما دستیابی به عملکرد هدف گذاری شده با باور به بالاترین استانداردهای سرمایه گذاری از طریق تجزیه وتحلیل عمیق بازار، تحقیقات جامع، سرمایه گذاری متناسب با ریسک و مدیریت پورتفولیو است.

شرکت مدیریت ثروت کران در سال ۱۴۰۰ تاسیس گردید.



#### شرکت مدیریت سرمایه دایموند

شرکت مدیریت سرمایه دایموند به نیابت از مشتریان خود و مبتنی بر تخصص، دقت، امانتداری و استراتژی برد- برد، دارایی های آنان را به شکل اختصاصی مدیریت کرده و آرامش خاطر ایشان را از این طریق فراهم می کند

در این راستا دایموند خدمات متنوعی در حوزه مدیریت دارایی از قبیل مدیریت سرمایه در بازارهای مختلف، مدیریت املاک و مستغلات، انجام امور مربوط به ارث و جانشینی و نیز تدوین ساختار و اساسنامه خانواده را به شکل یکپارچه به مشتریان خود ارائه می دهد

شرکت مدیریت سرمایه دایموند خدمات خود را با توجه به ویژگی های هر مشتری متناسب سازی می کند، با این رویکرد هر مشتری دقیقاً خدمت متناسب با شرایط خود را دریافت خواهد کرد.

دایموند در راستای ایجاد بهره وری بیشتر و افزایش آسودگی خاطر مشتریان، هنگام ارائه خدمت مدیریت دارایی، مواردی از قبیل امور اداری، حقوقی، مالیاتی و بیمه ای مرتبط با دارایی های مشتریان را نیز انجام می دهد. کسب و کارهای خانوادگی و ایرانیان خارج از کشور از مشتریان اصلی دایموند محسوب می شوند



## اعضای حرفه ای حقیقه که به جمع ما پیوستند...

#### اکبر ابراهیمی



مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد + DBA  
رشته تحصیلی: کسب و کار  
حوزه تمرکز: مدیریت عملکرد سازمانی OKR

#### ضیاءالدین خرمشاهی



مدرک تحصیلی: دکتری (Ph.D)  
رشته تحصیلی: حقوق خصوصی، الهیات، داور بین المللی  
حوزه تمرکز: متخصص قراردادهای تجاری، حقوق شرکت ه

#### زهرا کتابچی



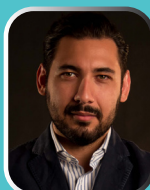
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد  
رشته تحصیلی: حقوق تجاری اقتصادی  
حوزه تمرکز: وکیل پایه یک دادگستری و متخصص امور قراردادها

#### نسیم غنبر طهرانی



مدرک تحصیلی: دکتری  
رشته تحصیلی: مهندسی صنایع  
حوزه تمرکز: طراحی و تحلیل سیستمها

#### رضا غیابی



مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد  
رشته تحصیلی: کارشناسی ارشد از دانشگاه EPFL  
حوزه تمرکز: مشاوره مدیریت، اجتماع سازی، سابقه PWC