

مزیت کسب و کارهای خانوادگی

برای بسیاری از افراد «کسب و کارهای خانوادگی» معادل یک شرکت کوچک یا شاید متوسط است که به صورت محدود فعالیت دارد و با مشکلاتی مانند «چه کسی رئیس باشد؟»، سروکار دارد. اگرچه کسب و کارهایی که «مامان و بابا»ها راه می‌اندازند کم‌وبیش چنین ویژگی‌هایی دارند، اما نباید از قدرت غول‌های تجاری دنیا که مدیریت خانوادگی دارند، غافل شد. پژوهشی در دانشگاه پلی‌تکنیک مونت‌رال مبتنی بر بررسی 149 کسب و کار خانوادگی با درآمدی بیشتر از یک میلیارد دلار، نشان داد: کسب و کارهای خانوادگی در دوران رونق اقتصادی نسبت به کسب و کارهای دیگر درآمد بیشتری خلق نمی‌کنند، اما در دوران رکود و بحران عملکرد بسیار بهتری دارند. همچنین در درازمدت و در چرخه‌ی بین 1997 تا 2009 عملکرد مالی کسب و کارهای خانوادگی بهتر از کسب و کارهای دیگر بوده. با ما همراه باشید تا از دلایلی که منجر به این تفاوت در عملکرد می‌شوند، آگاه شوید.

30 درصد از فروش سالانه‌ی شرکت‌هایی که بیش از یک میلیارد دلار فروش دارند، توسط چنین شرکت‌هایی ایجاد می‌شود. از جمله‌ی این شرکت‌ها می‌توان به والمارت، سامسونگ، تاتا (Tata) و شرکت خودروسازی پورشه اشاره کرد که بهتر است بدانید این‌گونه شرکت‌ها در حال گسترش روزافزون هستند. نوع مالکیت منحصربه‌فرد کسب و کارهای خانوادگی در درازمدت، مسیر حرکت مشخص و معینی ایجاد می‌کنند که دیگر کسب و کارهای رایج معمولاً از آن بی‌بهره‌اند، اما دانش اندکی درباره‌ی دلیل تفاوت کسب و کارهای خانوادگی با کسب و کارهای دیگر وجود دارد. برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند کسب و کارهای خانوادگی در درازمدت بهتر از کسب و کارهای دیگر عمل می‌کنند، درحالی‌که برخی پژوهش‌ها، عکس این را نشان داده‌اند. برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه دانشگاه پلی‌تکنیک مونت‌رال، پژوهشی روی شرکت‌های خانوادگی در کشورهای مختلف از جمله ایالات متحده، کانادا، فرانسه، اسپانیا، پرتغال، ایتالیا و مکزیک با درآمد بیش از یک میلیون دلار انجام داد. سهام‌چشمگیری از این کسب و کارها، نه لزوماً اکثریت، متعلق به یک خانواده بود و اعضای خانواده در هیئت مدیره و همچنین در مدیریت شرکت نقش فعالی داشتند.

روش‌هایی که این دو نوع از شرکت‌ها برای موفقیت خود استفاده کرده‌اند و عواملی که عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد بررسی قرار گرفته است.

این پژوهش به این نتیجه رسید که کسب و کارهای خانوادگی بر استقامت و انعطاف نسبت به عملکرد تمرکز بیشتری دارند. این‌گونه کسب و کارها درآمد چشمگیر دوران رونق را برای افزایش توان‌شان در گذر از روزهای سخت ذخیره می‌کنند. مدیرعامل یک کسب و کار خانوادگی به همان محرک‌های مالی یک مدیرعامل کسب و کار غیرخانوادگی اهمیت می‌دهد، اما تعهدات خانوادگی باعث می‌شود تصمیم‌های راهبردی متفاوتی بگیرد. مدیر یک کسب و کار خانوادگی با دید بلندمدت 10 تا 20 ساله و با در نظر گرفتن ثمرات کسب و کار برای نسل بعد، تصمیم‌گیری می‌کند. همچنین این مدیران در زمینه‌ی مدیریت بحران بهتر از حوزه‌ی بهره‌گیری از فرصت‌ها عمل می‌کنند.

کسب و کارهای خانوادگی می‌توانند در برنامه ریزی و مدیریت درازمدت الگو باشند. این پژوهش نشان داد: برخی از کسب و کارهای غیرخانوادگی از روش‌های مدیریتی کسب و کارهای خانوادگی تقلید می‌کنند. همان‌طور که پیش‌تر بیان کردیم کسب و کارهای خانوادگی در دوران خوب اقتصادی ضعیف‌تر از دیگران و در بحران‌ها پیش‌قراول هستند.

اکنون به دلایل استقامت و انعطاف‌پذیری بیشتر کسب و کارهای خانوادگی می‌پردازیم. این پژوهش 7 دلیل را شناسایی کرد.

1. در سختی‌ها و در خوشی‌ها مقتصد و صرفه‌جو هستند.

Page | 3

یک کسب و کار خانوادگی را می‌توان از دفتر مرکزی آن شناخت! برخلاف بیشتر شرکت‌های بزرگ چندملیتی، این کسب و کارها دفتر لوکسی ندارند. به قول مدیرعامل یکی از کسب و کارهای خانوادگی مورد بررسی در این پژوهش: «راحت‌ترین درآمد، پولی است که خرجش نکردیم!» شرکت‌های بسیاری به دنبال اعطای سهام به مدیران و کارکنان هستند تا مشکلات ناشی از رویه‌ی رایج کارفرما-کارمند را کاهش دهند، اما کسب و کارهای خانوادگی چون سرمایه‌ی شرکت را سرمایه‌ی خانواده می‌دانند، تلاش می‌کنند دارایی‌شان را نگاه دارند. با بررسی عملکرد مالی شرکت در یک چرخه‌ی اقتصادی، مشاهده می‌کنید کسب و کارهای خانوادگی که با ساختار مالی ساده‌تری دوران بحران را پشت سر گذاشته‌اند، زیان کمتری متحمل شده‌اند.

2. در صرف هزینه‌های کلان بسیار محتاط هستند.

کسب و کارهای خانوادگی نسبت به هزینه‌های کلان بسیار با احتیاط تصمیم می‌گیرند. به قول مدیرعامل یک کسب و کار خانوادگی: «ما یک قانون طلایی داریم! بیشتر از دخل‌مان خرج نمی‌کنیم». این قانون ظاهراً بسیار معقول و منطقی به نظر می‌رسد، اما در واقعیت کمتر مدیرعاملی در کسب و کار غیرخانوادگی به آن توجه می‌کند. به‌طور مثال اگر درآمد خالص یک کسب و کار خانوادگی سالانه، 450 میلیارد تومان باشد، تلاش می‌کنند مخارج سالانه‌شان را زیر 400 میلیارد تومان نگاه دارند و باقی‌مانده‌ی این پول را برای روز مبادا ذخیره کنند.

در بیشتر کسب و کارهای خانوادگی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی پروژه‌های کلان، نخست سودآوری خود پروژه بررسی می‌شود و سپس با پروژه‌های دیگر که از نظر هزینه با معیارهای مالی شرکت هم‌خوانی دارند، مقایسه می‌شود. بنابراین به دلیل این سخت‌گیری و تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها با اطمینان بالا، در دوران رونق اقتصادی فرصت‌های خوبی را از دست می‌دهند، اما در مقابل در بحران‌ها کمتر زیان می‌کنند؛ زیرا از پروژه‌های با ریسک بالا که ممکن است تبدیل به «چاه ویل» شوند، اجتناب می‌کنند.

3. بدهی‌های اندکی دارند

میزانی از بدهی معقول و متناسب، یک نکته‌ی مثبت به‌شمار می‌رود؛ زیرا باعث می‌شود اهرم‌های مالی، خلق ارزش را بیشینه کنند. در حالی که کسب و کارهای خانوادگی نسبت به بدهی با احتیاط رفتار می‌کنند. بدهی باعث می‌شود در دشواری‌ها آزادی عمل کمتری داشته باشید و به معنای رجوع به سرمایه‌گذارانی خارج از خانواده است. در پژوهش پیش‌گفته در طی سال‌های 2001 تا 2009، بدهی به طور متوسط 37 درصد سرمایه‌ی شرکت‌های خانوادگی را تشکیل می‌دهد. این رقم برای شرکت‌های دیگر 47 درصد است. در نتیجه کسب و کارهای خانوادگی مجبور به پرداخت هزینه‌های هنگفت برای بقا در دوران رکود نشدند. به نقل از یکی از مدیران کسب و کار خانوادگی: «ما با جسارت پولدار نشده‌ایم! در حقیقت ما خیلی محتاطانه پول‌مان را به جای سپردن به بانک‌ها درون شرکت نگه می‌داریم.»

4. زیرمجموعه‌ی کوچک‌تر و کمتری دارند

اجتناب از توسعه و دگرگونی با خرید شرکت‌های مختلف شاید سخت‌ترین کار یک مدیر باشد. کسب مالکیت شرکت‌های جدید و افزودن زیرمجموعه‌ها با مخاطره‌ی بسیار همراه است، اما فرصت‌هایی هم به دنبال دارد. کسب و کارهای خانوادگی بیشتر به شرکت‌های کوچک در نزدیکی پایگاه اصلی‌شان و توسعه‌ی جغرافیایی طی قراردادهایی ساده تمایل دارند. این اصل یک استثنا دارد؛ زمانی که اعضای خانواده به این نتیجه برسند که بخش سنتی نیازمند تغییرات ساختاری و حتی توسعه است یا باور داشته باشند بدون همراهی با بدنه‌ی صنعت، بقای درازمدت آنها به خطر می‌افتد. اما شرکت‌های خانوادگی معمولاً معامله‌گرهای فعالی نیستند و رشد طی یک روند طبیعی و شراکت را به خرید شرکت‌های دیگر ترجیح می‌دهند. مدیر منابع انسانی یک کسب و کار موفق خانوادگی به ما گفت: «ما علاقه‌ای به خرید شرکت‌های بزرگ نداریم؛ روند یکپارچه‌شدن‌شان پرمخاطره است و کافی است در زمان اشتباه اقدام کنید تا صاحب یک شرکت در معرض سقوط شوید. علاوه بر آن ممکن است مجبور شوید فرهنگ شرکت را جایگزین کنید.»

5. بسیاری از آنها تنوع و گوناگونی شگفت‌انگیزی دارند

Page | 5

تعداد زیادی از کسب و کارهای خانوادگی مانند میچلین و الومارت در طول سال‌ها بر هسته‌ی نخستین فعالیت‌شان تمرکز کرده‌اند. با اینکه تجربه نشان داده است ایجاد تنوع در سطح فردی ساده‌تر از اقدام آن در سطح کلان مانند شرکت است. بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی از جمله کارگیل (Cargill)، تاتا و ال‌جی نسبت به شرکت‌های دیگر زمینه‌ی فعالیت بسیار متنوع‌تری دارند. در مطالعه‌ی انجام شده، 46٪ کسب و کارهای خانوادگی از تنوع چشمگیر برخوردار بودند ولی تنها 20٪ کسب و کارهای غیرخانوادگی زمینه‌ی فعالیت متنوع داشتند. برخی از آنها طی یک روند طبیعی وارد زمینه‌ی فعالیت جدیدی شده‌اند؛ برخی دیگر شرکت‌های جدید را خریده‌اند و فعالیت‌شان را حول این شرکت (با زمینه‌ی فعالیت متفاوت) جدید توسعه داده‌اند. مدیران کسب و کارهای خانوادگی معتقدند تنوع و گوناگونی در دوران رکود روشی کلیدی برای حفظ سرمایه‌ی خانواده است.

6. جهانی‌تر هستند

کسب و کارهای خانوادگی جاه‌طلبی زیادی برای شناخته شدن در خارج از مرزها دارند. آنها نسبت به کسب و کارهای غیرخانوادگی درآمد بیشتری از فروش خارجی‌شان کسب می‌کنند. البته توسعه‌ی این کسب و کارها در خارج از مرزها، روندی طبیعی دارد یا ناشی از خرید شرکت‌های کوچک محلی است که گردش مالی بالایی ندارند. همچنین کسب و کارهای خانوادگی برای نتیجه‌گرفتن از یک بازار جدید بسیار شکیب‌هستند. مدیرعامل یکی از کسب و کارهای بزرگ جهانی معتقد است «ما بدون پذیرش زیان داخلی طی 20 سال گذشته، نمی‌توانستیم به یک کسب و کار پیشرو در جهان تبدیل شویم.»

7. نیروهای با استعدادشان را بهتر حفظ می‌کنند.

ماندگاری کارکنان در کسب و کارهای خانوادگی بیشتر و بهتر از کسب و کارهای غیرخانوادگی است. رهبران کسب و کارهای خانوادگی برای مزیت‌های همکاری طولانی‌مدت از جمله اعتماد بیشتر، شناخت بهتر کارکنان و تصمیم‌های آنان و فرهنگ قوی‌تر ارزش قائلند. کسب و کارهای خانوادگی ویژگی‌هایی مشابه «سازمان‌های با قابلیت اعتماد بالا» دارند. در این سازمان‌ها همکاری بلندمدت کارکنان متخصص منجر به خلق تیم‌های کاری پویا و کارآمد و یک الگوی فکری جامع می‌شود که به تحقق اهداف کمک می‌کند. مدیرعامل یکی از کسب و کارهای موضوع پژوهش مذکور می‌گوید: «شاید باهوش‌ترین کارکنان را نداشته باشیم، اما آنها کارشان را بهتر از هر کسی بلدند و هنگام بروز مشکلات، کل تیم به سرعت واکنش نشان می‌دهند.»

جالب است که کسب و کارهای خانوادگی برای حفظ کارکنان کمتر به محرک‌های مالی تکیه می‌کنند. آنها بر خلق فرهنگ تعهد و تحقق اهداف، اجتناب از تعدیل نیرو در دوران رکود، سپردن جایگاه‌های بالا به اعضای دورن سازمان و سرمایه‌گذاری روی افراد تأکید می‌کنند. کسب و کارهای خانوادگی نسبت به کسب و کارهای دیگر هزینه‌ی بیشتری را صرف آموزش کارکنان می‌کنند.

با آزمون این 7 اصل متوجه هماهنگی و هم‌افزایی آنها خواهید شد. تحقق یکی از آنها، پیگیری بقیه‌ی آن را ساده‌تر می‌کند. صرفه‌جویی و بدهی اندک احتمال تعدیل نیرو را کاهش و در نتیجه ابقای نیروی کار را تقویت می‌کند. توسعه‌ی جهانی منجر به تنوع و کاهش ریسک می‌شود. خرید شرکت‌های کمتر به معنای بدهی کمتر است. پول پس‌اندازشده‌ی ناشی از صرفه‌جویی را می‌توان با دقت و احتیاط در صرف هزینه‌های کلان، در موارد مناسب سرمایه‌گذاری کرد. این اصول در خلاء عمل نمی‌کنند، بلکه هر یک دیگری را تقویت می‌کند.

مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی از وجود رقابتی که دست به انتخاب‌های شگفت‌انگیز و تصمیم‌گیری‌های مخاطره‌آمیز می‌زنند، آگاهند. آنها می‌دانند که احتیاط بیش از حد باعث می‌شود برخی فرصت‌ها را از دست بدهند، اما امیدوارند در گذر زمان و با تغییر چرخه‌ی اقتصادی و گذر پیوسته از رونق به رکود، درآمد بیشتری خلق کنند.

تکرار این چرخه‌ها سریع‌تر شده است. با ادامه‌ی این روند استراتژی تمرکز بر انعطاف و استقامت که در کسب و کارهای خانوادگی جاری است، هواداران بیشتری پیدا می‌کند. در اقتصاد جهانی امروز که بحران‌ها یکی پس از دیگری رخ می‌دهند، پذیرش درآمد کمتر در دوران رونق برای تضمین بقا در دوران رکود، ترفندی است که مدیران با خشنودی آن را به‌کار می‌بندند.

احمد رضا کرامت

گروه تحقیقاتی و آموزشی کرامت زاده