

مدیریت غلط در کسب و کارهای خانوادگی طعم شیرین زندگی را تلخ می‌کند...



مدیریت در کسب و کارهای خانوادگی

ره‌ها مسلم که تنها کسب و کارهای خانوادگی دارند...



چالش‌های افراد کهنسال

چشم و هم چشمن پسرها

همسر

رقابت فرزندان

زادگاه

عروسها

گردآوری: سید حمیدرضا عظیمی



شرکت تولیدی صنعتی کی‌نیا حامی انتشار رایگان
این کتاب الکترونیکی است.

پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.MyIndustry.ir



شرکت تولیدی و صنعتی کی نیا فرآوری و بسته بندی خشکبار

توسعه کسب و کارهای بخش خصوصی یکی از عوامل اصلی شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی است. در این میان، کسب و کارهایی که اعضای یک خانواده شکل دهنده آن بوده اند، اهمیت ویژه ای دارند. اساس شکل گیری بسیاری از کسب و کارهای بزرگ دنیا مانند سامسونگ، تویوتا، گروه تاتا و پروکتر اند گمبل بر همین اساس بوده است. فرهنگ ما به خاطر اهمیت زیادی که به خانواده و ارتباطات خانوادگی می دهد، زمینه را برای گسترش این چنین کسب و کارهایی فراهم کرده است. این موضوع سبب به وجود آمدن نمونه های موفقی از کسب و کارهای خانوادگی شده است که برخی از آنها رشد چشمگیری نیز داشته اند. با این وجود، کسب و کارهای خانوادگی زیادی هم وجود دارند که در چرخه رشد سازمانی خود، دچار تزلزل زیادی شدند. از این رو به نظر می رسد بررسی عواملی که بتواند باعث رشد متوازن کسب و کارهای خانوادگی شود، اهمیت ویژه ای دارد.

بر این اساس، شرکت تولیدی صنعتی کی نیا سعی نموده تا با حمایت از کتاب الکترونیکی مدیریت در کسب و کارهای خانوادگی، قدمی هرچند کوچک در ارتقای فرهنگ کسب و کارهای خانوادگی بردارد.

شرکت تولیدی صنعتی کی نیا در سال ۱۳۶۱ در اداره ثبت شرکت ها و مالکیت صنعتی شهرستان نوشهر به ثبت رسیده و از آن زمان تاکنون به طور مستمر به فعالیت خود می دهد.

این شرکت در راستای رسالت خود که همانا ارائه محصولات در بالاترین سطح به لحاظ فاکتورهای کیفی و سلامت غذا بوده است، از سال ۱۳۸۵ اقدام به تجهیز کارخانه به امکانات مدرن، ایجاد آزمایشگاه های میکروبی و شیمیایی و انعقاد قرارداد همکاری با آزمایشگاه های معتبر صنایع غذایی کشور نموده است. کارکنان و مدیران کی نیا مدعی هستند که خود اولین مصرف کننده محصولات این شرکت می باشند. بیش از ۳۰ سال سابقه مستمر در تولید خشکبار ممتاز بدون هرگونه رنگ طبیعی یا مصنوعی و همچنین نظارت دائم کارشناسان محترم وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، از مصادیق بارز این ادعا است.

سید ماشاله توفیقی نیایی

مدیر عامل شرکت تولیدی صنعتی کی نیا



www.keinia.com

فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۲	تبیین جایگاه کسب و کارهای خانوادگی
۳	نکاتی پیرامون کسب و کارهای خانوادگی
۵	رویکردهای مختلف
۸	یک فرآیند پیشگیرانه در مدیریت کسب و کار خانوادگی
۱۱	بیانیه ارزشهای خانواده
۱۲	نظامنامه رفتار خانواده
۱۳	جلسات سالانه خانوادگی
۱۴	استخدام جبران خدمات و مدیریت کارکنان خانواده
۱۷	رقابت و هم چشمی خواهر و برادرها - پسرعمو و دخترعموها
۱۹	اصول طلایی در مدیریت کسب و کار خانوادگی

1- مقدمه

کسب و کارهای خانوادگی¹ نقش مهمی را در اقتصادِ کشورها ایفا می‌کنند. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود بر پایه مدیریت یا مالکیت خانوادگی استوار است، به طوری که حدود نیمی از تولید ناخالص ملی در بسیاری از کشورها از طریق این کسب و کارها تامین می‌شود. اما تصور و باور اکثر ما از کسب و کار خانوادگی چیست؟

آنچه باعث حفظ و رونق کسب و کار خانوادگی می‌شود، آموختن این مطلب است که چگونه با کسانی که به آنها علاقه و ارتباط عاطفی داریم، فعالیت شغلی سالمی داشته باشیم. شاید این کار ساده به نظر برسد، چه چیز بهتر از این که شما با کسانی کار کنید که آنها را به خوبی می‌شناسید و به آنها علاقه قلبی دارید، اما در واقع این کار چندان هم ساده نیست.

در کشورهای توسعه یافته دنیا، شرکت‌های خانوادگی بسیاری وجود دارند که عمری بیش از 100 سال دارند. شرکت‌هایی که تا کنون سه نسل از یک خانواده در آنها مدیریت کرده‌اند و هنوز در شرایط رقابتی حاکم بر بازار پابرجا هستند. آیا می‌توانیم شرایطی مشابه را در ایران بیابیم؟ آیا شرکت‌ها² و شراکت‌هایی³ که در ایران شکل می‌گیرند حتی برای همان نسل اول پابرجا می‌مانند؟ عوامل موفقیت در یک کسب و کار خانوادگی چیست؟ چه قدر می‌توانیم امیدوار باشیم کسب و کار ما، توسط نسل‌های پس از ما با موفقیت مدیریت شوند؟

پاسخ به سوالات فوق، انگیزه اصلی محقق⁴ برای مطالعه «کسب و کارهای خانوادگی» بوده است که می‌توانید ماحصل آن را در ادامه همین مطلب بخوانید. این یادداشت را باید حاصل مطالعه، نتیجه‌گیری، خلاصه‌سازی منابع فارسی و انگلیسی مختلف و همچنین تجارب نگارنده از مشاهده و فعالیت در کسب و کارهای ایرانی دانست، با این وجود شالوده این گزارش را باید کتاب «کسب و کار خانوادگی موفق» ترجمه تصویری و

1 - Family Business

2 - Corporations

3 - Partnerships

4- سید حمیدرضا عظیمی - کارشناس مهندسی صنایع (دانشگاه صنعتی امیرکبیر) کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی (دانشگاه شهید بهشتی) و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (دانشگاه علامه طباطبائی)

زعفریان انتشارات دانشگاه تهران بدانیم. علی‌رغم تمایل نگارنده به مطالعه آماری و دقیق‌تر پیرامون این موضوع به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای این امر میسر نشده است. با این وجود این آمادگی در نگارنده وجود دارد تا در مطالعات گسترده‌تری پیرامون کسب‌وکارهای خانوادگی مشارکت نماید¹.

1-1- تبیین جایگاه کسب‌وکارهای خانوادگی

کسب‌وکار خانوادگی از دو سنگ بنای «کسب‌وکار» و «خانواده» به وجود آمده است. این ترکیب، سبب ایجاد هم‌افزایی² میان «کسب و کار» و «خانواده» خواهد شد و از این‌رو است که اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مدیریت مناسب در هر یک از این سنگ بناها به صورت مستقیم بر دیگری تأثیر خواهد گذاشت و این ویژگی سبب می‌شود تا مفهوم جدیدی برای مدیریت کسب‌وکار خانوادگی شکل گیرد.

صاحبان چنین کسب‌وکارهایی علاوه بر داشتن مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینی باید از مهارت‌های زندگی مانند ارتباطات³ نیز در سطح عالی برخوردار باشند. راه اندازی کسب‌وکار موفق خانوادگی، علاوه بر ایجاد درآمد برای اعضای خانواده سبب بهبود روابط میان اعضا و کاهش مسائل و مشکلات اجتماعی برای خانواده‌ها خواهد شد.

کسب‌وکار خانوادگی را می‌توان بخش بزرگی از کارآفرینی⁴ و اقتصاد جوامع دانست، زیرا در بررسی‌های به عمل آمده بزرگترین منابع سرمایه‌گذاری‌های غیر رسمی برای راه اندازی کسب‌وکار اعضای خانواده، دوستان و بستگان هستند.

در ایران نیز کسب‌وکارهای خانوادگی با زندگی روزمره مردم درآمیخته است، به گونه‌ای که در ساختار زندگی آن‌ها، نمونه‌های زیادی از کسب‌وکارهای خانوادگی «هر چند بدون سازمان‌دهی» به چشم می‌خورد.

کسب‌وکارهای خانوادگی یکی از بخش‌های مهم اقتصاد کشورهای پیشرفته هستند. در آمریکا بیش از 80 درصد کسب‌وکارها توسط خانواده‌ها کنترل می‌شود؛ و بیش از 60 درصد نیروی کار آمریکا برای کسب‌وکارهای خانوادگی کار می‌کنند، کسب‌وکارهای خانوادگی دارای روح کارآفرینانه و نشان‌گر آرزوها و رویاهای بسیاری از افراد برای استقلال، فعالیت خانوادگی، غرور و ثروت هستند.

1- در صورت تمایل به همکاری در چنین پژوهشی از طریق آدرس ایمیل azimi@myindustry.ir می‌توانید با محقق در ارتباط باشید.

2 - Synergy

3 - Communication

4 - Entrepreneurship

به همین ترتیب در اروپا و آمریکای جنوبی و مرکزی، کسب و کارهای خانوادگی بر ساختار اقتصاد حاکم هستند و بخش مهمی از اقتصاد بسیاری از کشورها را کنترل می کنند، از این رو می توان کسب و کارهای خانوادگی را بخش مهمی از اقتصاد جهانی دانست.

متأسفانه نرخ موفقیت در این گونه کسب و کارهای کار آفرینانه به طور کلی پایین است، تخمین ها نشان می دهد 70-80 درصد کسب و کارهای خصوصی طی چهار تا پنج سال اولیه ی حیاتشان شکست می خورند و کمتر از 10 درصد آنها بیش از 10 سال دوام می آورند. آمارهای کسب و کارهای خانوادگی نشان می دهد که کمتر از یک سوم آن ها با موفقیت به نسل دوم خانواده انتقال می یابند.

آن چه کسب و کار خانوادگی را از کسب و کار غیر خانوادگی متمایز می سازد، پیچیدگی های اضافه شده ناشی از نظام های خانوادگی است که باعث می شود اغلب کسب و کارهای خانوادگی به گونه ای متفاوت عمل کنند، استراتژی های خود را تعیین و تصمیم گیری کنند، معمولاً نیازها، آرزوها و نگرانی های خانواده بر تصمیم گیری های کسب و کار تأثیر می گذارند. نظام های خانوادگی و روش های مورد استفاده برای ارتباط برقرار کردن با یکدیگر و تصمیم گرفتن، همه می توانند در تصمیم های کسب و کار تأثیر گذار باشند، این زیبایی و چالش مدیریت کسب و کار خانوادگی است.

2-1- نکاتی پیرامون کسب و کار خانوادگی

ادوارد دی¹ در کتابش با عنوان «کسب و کار خانوادگی موفق: یک برنامه پیشگیرانه برای مدیریت خانواده و کسب و کار²» می نویسد:

«اخیراً برای استخدام به عنوان مشاور کسب و کار خانوادگی بسیار موفق اکلاهما که 4 نسل و بیش از 100 سهامدار خانوادگی دارد، مصاحبه می شدم. یکی از اعضای هیات مدیره از من پرسید، آیا رویکرد من به مسائل کسب و کار خانوادگی در طی سال ها تغییر کرده است؟ من پاسخ دادم، بله.» ادوارد دی موارد زیر را به عنوان نکاتی که طی این سال ها در کسب و کارهای خانوادگی آموخته است، نام می برد:

1- مدیریت پیشگیرانه مسائل کسب و کار خانوادگی یعنی برخورد پیشگیرانه با مسائلی که می تواند عقاید آموزش ندیده، عصبانیت، حسادت و طمع را تسکین دهد، بهتر از مدیریت انفعالی است.

2- ارزش هایی نظیر احترام، درستی، عدالت، محبت و خدمتگزاری به یکدیگر پایه و اساس رسیدن به نتایجی است که در دراز مدت به نفع کسب و کار و خانواده است.

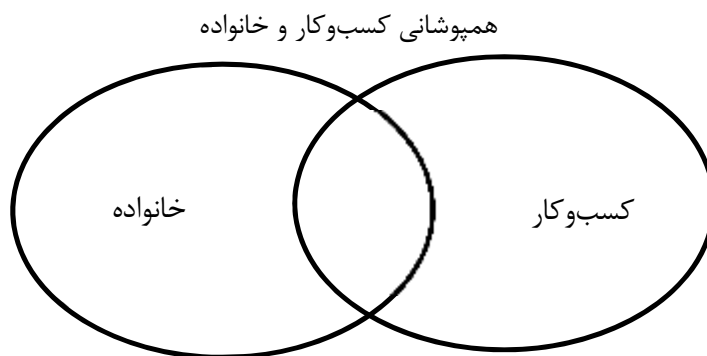
1 - Edward D

2 - The Successful Family Business : A Proactive Plan for managing the Family and the Business

3- توجه محترمانه و مشتاقانه به نظرات اعضای خانواده مهمتر از یک پاسخ سریع یا یک راه حل سریع است. در اغلب موارد مسائل خانوادگی عمیق تری وجود دارند که نیاز به بررسی دارند و باید در نظر گرفته شوند.

خانواده و کسب و کار، دو مجموعه پویای منحصر به فرد و در حال تغییر هستند، هر کدام از آن ها سرگذشت، چالش ها، قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای خاص خود را دارا هستند. کسب و کار خانوادگی، تاثیر متقابل این دو مجموعه پویاست.

باید توجه داشته باشیم که خانواده بر کسب و کار تاثیر می گذارد و این تاثیر به صورت بالعکس نیز وجود دارد و به خاطر همین تاثیر متقابل است که اغلب کسب و کارهای خانوادگی به گونه ای متفاوت از کسب و کارهای غیرخانوادگی عمل می کنند.



بررسی کسب و کارهای خانوادگی نشان می دهد که اکثر مسائل کسب و کارهای خانوادگی در یکی از چهار دسته زیر قرار می گیرند:

- 1- مسائل مالی و مسائل ناشی از برخورد نابرابر در واگذاری کسب و کار به افرادی از نسل های دیگر خانواده¹.
- 2- مسائل مالی و مسائل ناشی از برخورد نابرابر با اعضای یک نسل خانواده در انجام امور کسب و کار².
- 3- حمایت، جانب داری و ارائه مزیت های خاص و خارج از عرف کسب و کارهای غیرخانوادگی و شرایط بازار به برخی از اعضای خانواده و یا تمامی آن ها.
- 4- حسادت و رقابت اعضای خانواده برای به رسمیت شناخته شدن، جلب محبت و کسب پول.

1 - Inter - Generational
2 - Intra - Generational

2- رویکردهای مختلف

باید این واقعیت را بپذیریم که معمولاً مدیریت کسب و کار خانوادگی به دلیل اضافه شدن دینامیکهای خانواده پیچیده تر است. در مدیریت کسب و کار خانوادگی، رفتار و دیدگاه شما در مورد موارد زیر حائز اهمیت است:

1- کسب و کارهای خانوادگی مسائل بیشتری نسبت به کسب و کارهای غیرخانوادگی دارند.

2- کسب و کارهای خانوادگی به دلایل مختلف بسیار پیچیده تر هستند.

3- موضوعات کسب و کار خانوادگی تکرار شونده و البته قابل پیش بینی هستند.

نوع نگاه اعضای خانواده به کسب و کار خانوادگی و این که چه توقعی از کسب و کار دارند، با تغییر شرایط زندگی شخصی آنها تغییر می کند. رهبران کسب و کارهای خانوادگی نیاز دارند که به این موضوع آگاه باشند و با افزایش سن اعضای خانواده، تغییرات را پیش بینی نمایند. برخی از رویدادهای اصلی زندگی شخصی که بر فضای کسب و کار خانوادگی موثر هستند، عبارتند از:



- رسیدن به سن 18 سالگی
- رفتن به دانشگاه
- ازدواج
- بچه دار شدن
- خریدن خانه
- طلاق
- بیماری
- شکستهای مالی
- هزینه های تحصیل فرزندان
- از دست دادن کار
- رسیدن به سن 40 سالگی

- بازنشستگی
- ناتوانی جسمی

برای مثال اعضای خانواده‌ای که در یک کسب‌وکار خانوادگی سهام دارند، ممکن است تا زمانی که دانشگاه خود را تمام می‌کنند یا ازدواج می‌کنند، به تقسیم سود سهام فکر نکنند و هنگامی که آنها نیازها و فشارهای مالی بیشتری پیدا کنند و درآمد بیشتری بخواهند، کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند به عنوان یک منبع درآمد برای آنها در نظر گرفته شود. به همین منوال هر کدام از عوامل فوق بر موفقیت کسب‌وکار موثر هستند.

متأسفانه هیچ کدام از راه‌های متداول کارآفرینی در حل مسائل کسب‌وکار خانوادگی کارا نیست. هنگامی که شما قدرت یا پول داشته باشید می‌توانید خانواده را به زور با خواسته‌های خود منطبق کنید، اما نمی‌توانید هماهنگی و سازگاری خانواده را به زور ایجاد کنید. شما نمی‌توانید خانواده را از مسیر زندگیتان خارج کنید. شما خانواده را، چه خوب، چه بد، برای کل زندگی دارید و اعضای خانواده در منزل با شما هستند.

بنابراین به یک رویکرد یا روش مدیریتی متفاوت برای مدیریت مسائل کسب‌وکار خانوادگی نیاز دارید. اولاً، هر یک از مسائل کسب‌وکار خانوادگی باید از دو جنبه بررسی شوند:

- چه چیزی برای کسب‌وکار بهتر است؟
- چه چیزی برای خانواده بهتر است؟

ثانیاً، یک فرآیند و روش مدیریتی متفاوت برای مدیریت جنبه خانوادگی کسب‌وکار نیاز است. از این رو در مدیریت مسائل کسب‌وکار خانوادگی، رهبر کسب‌وکار خانوادگی باید:

- حساس و از نظر احساسی باهوش باشد؛
- با احترام به نظرات دیگران گوش دهد؛
- در برابر افراد با تجربه کاری کمتر، قدری صبور باشد و به آنها احترام بگذارد؛
- سعی کند گوش کند، آموزش بدهد و توافق و اجماع جمعی ایجاد کند؛
- با رویکرد خدمتگزاری برخورد کند و آن را به افراد خانواده یاد دهد.

متأسفانه بسیاری از رهبران کسب و کارهای خانوادگی، هنگام برخورد با مسائل کسب و کار خانوادگی دچار یکی از دو اشتباه رایج می‌شوند. این دو اشتباه رایج عبارتند از:

1- اجتناب یا تلاش برای اجتناب، عقب انداختن یا امیدوار بودن به برطرف شدن مسائل کسب و کار خانوادگی

2- انکار یا تلاش برای انکار و نپذیرفتن واقعیات

عکس عملهای اولیه رهبران کسب و کار خانوادگی که با مسائل خانوادگی دشوار روبرو می‌شوند، عبارتند از:

- تاخیر – الآن زمان مناسبی برای بررسی مساله نمی‌باشد؛
- اجتناب – عضو ناراضی خانواده پس از مدتی آرام می‌شود؛
- اجتناب – بگذارید با تقسیم سود وی را خوشحال کنیم و از مساله رهایی پیدا کنیم
- انکار – عضو رنجیده خانواده یا خیلی جوان است یا این‌که کسب و کار و تجارت را درک نمی‌کند و نگرانی‌های وی توجیه ندارد.

با اطمینان به شما می‌گوییم که «مسائل کسب و کارهای خانوادگی از بین نمی‌روند» بلکه فرد یا افراد رنجیده نه تنها به خاطر حل نشدن مسائل بلکه به خاطر چگونگی نحوه رفتار با آنها بیشتر ناراحت و عصبانی می‌شوند. توجه نکردن به فرد سبب می‌شود که عضو خانواده احساس یک فرد درجه دوم که به وی احترام گذاشته نمی‌شود، برایش ارزش قایل نمی‌شوند و یا به وی توجه نمی‌شود را داشته باشد. این احساسات زمانی شدیدتر می‌شوند که فرد ناراحت، منفعتهای مالی اندکی از کسب و کار دریافت کند، در حالی که سایر اعضای خانواده در آن زمان از مزایان بیشتری برخوردار باشند.

مسائل کسب و کار خانوادگی معمولاً دربرگیرنده مسائل مالی است، اما پشت مسائل مالی معمولاً یا مسائل احساسی بین دو نسل یا یک نسل وجود دارد یا نیازهای روانشناختی که فرد می‌خواهد مورد ارزش، احترام و دوست داشتن خانواده‌اش قرار بگیرد. مواجهه با مسائل کسب و کار خانوادگی به دلیل این که با خانواده ارتباط

دارد، کار دشواری است، خانواده در دفتر کار باقی نمی ماند، خانواده همیشه با شماست، از مسائل کسب و کار خانوادگی نمی توان اجتناب کرد و اگر از آن ها اجتناب شود، خطر بزرگی را همیشه در کمین نگاه داشته اید.

3- یک فرآیند پیشگیرانه در مدیریت کسب و کار خانوادگی

تجربه نشان داده است که کسب و کارهای خانوادگی به یک فرآیند پیشگیرانه مدیریتی نیاز دارند که به واسطه آن :

افراد در مورد کسب و کار خانوادگی و ظرفیت های مالی و نیازهای آن آموزش ببینند.

به سخنان آن ها گوش داده شود و سئوالات، نگرانی ها و مسائل خود را مطرح کنند.

آزادانه بحث کنند و مسائل کسب و کار خانوادگی را از دیدگاه ها و نقطه نظرات مختلف درک کنند.

در مورد این که چه چیزی هم به نفع خانواده و هم به نفع کسب و کار است، به توافق جمعی برسند.

در انجام هر فرآیندی که بخواهید انجام باید این نکته را در نظر بگیرید که نیازهای پنهان اعضای خانواده باید با احترام گوش داده شود و دیدگاه های آنها بدون توجه به سن، جنسیت یا تجربه کاری مدنظر قرار داده شود.

3-1- مدیریت مشارکتی و مساله همسر¹

مدیریت مشارکتی در اینجا منظور مدیریتی است که در آن هر یک از سهامداران و کارمندان بالغ خانواده و همسرانشان باید در فرآیند دخیل و اثرگذار باشند. هدف این فرآیند این است که با هر یک از اعضای خانواده که تحت تاثیر کسب و کار است یا در آن درگیر می باشد ارتباط برقرار شود و به آنها آموزش داده شود.

سوالاتی که معمولاً مطرح می شود این است که؛ آیا باید همسران اعضای خانواده نیز مشارکت داده شوند؟ یا در چه سنی باید فرزندان یا معتمدین ذی نفع خانواده مشارکت داده شوند؟

1- در تدوین این یادداشت از منابع غربی و بر اساس فرهنگ آنجا استفاده شده است، اما محقق تلاش کرده است تا با دخیل کردن تجربیات و مشاهدات خود از جامعه ایرانی و همچنین نگاهی به مطالعات مشابه در جوامع شرقی این بخش را بیشتر کارا سازد. همچنین در اینجا رهبر کسب و کار را مرد تلقی نموده است و همسر در اینجا جنسیت موث دارد اما می تواند عکس آن یعنی رهبر کسب و کار زن باشد و جنس مذکر به عنوان همسر تلقی شود.

کتب مدیریت بر این باورند که پاسخ به لزوم مشارکت همسران در کسب و کار بسیار روشن است و آنها قطعاً باید در این مدیریت مشارکتی نقش داشته باشند و حتی اگر همسران سهامدار نیستند باز هم پاسخ مثبت است و آنها بخشی از کسب و کار هستند و در فرآیند تصمیم‌گیری موثر! در ادامه دلیل این موضوع از منظر نویسندگان کتب مذکور به طور خلاصه شرح داده شده است.

شما قصد دارید از این طریق به آنها آموزش دهید تا هنگامی که در منزل صحبت می‌کنید، تاثیر اطلاع نداشتن یا شایعات را بر روی احساسات، قضاوت و عقاید آنها کاهش دهید. همسران نیز می‌توانند نظرات خود را چه به صورت مستقیم و از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، یا به صورت غیرمستقیم از طریق بحث و صحبت در منزل منتقل کنند. اگر با همسران با احترام برخورد شود، با آنها گفتگو شود و به آنها این فرصت داده شود که سخنانشان شنیده شود، می‌توان

حسادت‌های خواهر-برادرانه یا هم چشمی‌ها را کاهش داد. در مواردی که همسران مشارکت داده نشوند، همسرانی که در جریان کارهای کسب و کار و ارزش‌های خانواده و اولویت‌ها نیستند، می‌توانند یک عامل اصلی در سوق دادن همسر خود، که عضو



خانواده‌شان نیز هست به سمت جستجوی قدرت، پول یا اعتبار باشند که این سبب ایجاد اختلافات خانوادگی می‌گردد.

نقش همسران در اختلافات خانوادگی کسب و کارهای ایرانی یک واقعیت انکار ناپذیر است، و توصیه اصلی در اینجا آگاه کردن همسران از کسب و کار و ارزش‌های خانوادگی است و این شفافیت احتمالاً باعث می‌شود همسران کمتر شوهرانشان را به سمت بروز اختلاف سوق دهند.

یک مساله رایج که برای همسران ایجاد می‌شود، این است که آنها می‌خواهند با شوهرانشان منصفانه و با احترام برخورد شود. در بسیاری از موارد معیار عدالت و احترام، پول است. زن‌ها به سختی تفاوت بین خواهر-برادرها در حقوق مالکیت سهام، و جایگاه را درک می‌کنند. آن‌ها دریافتی شوهرشان را با آن چه برادران یا

برادرزاده‌ها دریافت می‌کنند، مقایسه می‌کنند. از سوی دیگر، مردها نیاز شدید به این دارند که تاثیرگذار باشند و احترام اعضای خانواده را کسب کنند و به خانم‌هایشان نشان دهند که آن‌ها باهوش هستند.

مشارکت دادن افراد خانواده در مدیریت کسب‌وکار، کار بسیار مشکلی برای رهبر کسب‌وکار خواهد بود. زیرا بسیاری از رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی، افراد با اطلاعی هستند که صبر و تحمل اندکی دارند و افراد بی‌تجربه، آموزش ندیده و با دیدگاه‌های متفاوت را درک نمی‌کنند. به علاوه آن‌ها ممکن است نسبت به جنسیت نیز تعصب داشته باشند (خصوصاً در ایران). مشارکت دادن تنها زمانی برای آرام کردن منازعات موثر واقع می‌شود که شرکت کنندگان احساس کنند که به آن‌ها فرصت داده می‌شود که حرف‌هایشان را بزنند و برای حرف‌های آنها احترام قائل می‌شوند. جویا شدن نظرات افراد پس از اتخاذ تصمیمات عمده، هدف مشارکت دادن را خدشه دار می‌کند. در مجموع باید بگوییم که هدف مشارکت دادن؛ آموزش و فرصت دادن به افراد است. موارد زیر از ملزومات رسیدن به این هدف است:

- شفافیت اطلاعات

- احترام

- ارتباطات مکرر دوطرفه

برای شروع، یک جلسه خانوادگی لازم است! این جلسه هدفش شرح فرآیندهای رسمی برای کسب نظرات و پیشنهادها اعضای خانواده در کسب‌وکار است، همچنین بحث و جستجوی نظرات سایرین درباره اینکه اعضای خانواده چه می‌خواهند، یا چه نیازی دارند، در واقع وارد ارتباط دوطرفه‌ای شده‌اید که برای مشارکت خانواده لازم است. ریشه بیشتر مشکلات کسب‌وکارهای خانوادگی پول و عدالت است. تعارضهای متداول شامل موارد ذیل است:

- تمایل سهامداران به سود سهام بیشتر در مقابل نیاز کسب‌وکار به توسعه و رشد سرمایه؛

- نیازها و خواسته‌های مالی خانواده در مقابل منفعت‌های کسب‌وکار؛

- برابری مالی میان اعضای خانواده که به کسب‌وکار مشغولند؛

- برابری مالی بین اعضای خانواده که در کسب و کار مشغول هستند و آنهایی که در کسب و کار، فعالیت نمی کنند؛

- برابری مالی بین پسران و دختران

همه این مسائل به عنوان بخشی از فرآیند آموزش سهامداران، مطرح می شود که باید در این جلسه مطرح شود. این جلسه و آموزش اعضای خانواده را برای این که چه چیزی می تواند اتفاق بیفتد و مواردی که اغلب اتفاق می افتد و آن ها احتمالاً باید با آن روبرو شوند، آماده می کنند.

رهبر کسب و کار با استفاده از رفتارش باید نشان دهد که :

- هر سهامدار حق دارد دیدگاه های خاص خود را داشته باشد؛
- هر سهامدار حق دارد به دیدگاهش گوش داده شود و با احترام و تکریم به آن پاسخ داده شود؛
- هر سهامدار خانواده نسبت به دیگری وظیفه دارد که تلاش کند در مورد آن چه به نفع خانواده است به توافق برسد؛
- انتظار می رود دیدگاه های متفاوت وجود داشته باشد و ما با هم باید تصمیمات سهتی بگیریم.
- ما باید به گونه ای به آن تصمیمات برسیم که بتوانیم به آن ها افتخار کنیم.

ما باید در پایان این جلسه، بیانیه ارزش های خانوادگی و نظامنامه رفتار خانوادگی را آماده کرده باشیم.

4- بیانیه ارزش های خانواده

تهیه بیانیه ارزش های خانواده می تواند یک تجربه ارزشمند برای همه افراد محسوب شود. چه چیزی برای خانواده شما مهم است؟ اهمیت نسبی سازگاری خانواده شما چقدر است؟ کدامیک مهمتر است، خانواده یا کسب و کار؟ خانواده چه مفهومی برای یک عضو خانواده دارد؟ چه ارزش هایی باید رفتار خانواده را هدایت کند؟ ما می خواهیم خانواده چه مفهومی داشته باشد؟ اسم خانواده شما باید نشانگر چه چیزی در اجتماع باشد؟

ارزش‌های خانواده باید سنگ زیربنای ساختمانی باشد که تصمیمات خانواده بر اساس آنها اتخاذ می‌شود. شاید سیاست‌های خانواده برای شیوه تقسیم سود سهام تغییر کند، ولی ارزش‌های خانواده هیچ‌گاه نباید تغییر کند و همواره معتبر باقی می‌مانند.

بیانیه ارزشهای خانواده، ناظر بر جنبه ارتباطات افراد در خانواده و همچنین ویژگی‌های کسب‌وکار است، مثلاً:

- ما به مشتریان احترام می‌گذاریم.

این جمله صرفاً ناظر بر ویژگیهای کسب‌وکار است و مختص کسب‌وکارهای خانوادگی نیست.

- ما نسبت به یکدیگر وفادار خواهیم بود و برای کمک به یکدیگر در شرایط سخت آماده خواهیم بود.
- ما به زندگی شخصی و حریم خصوصی افراد در امور غیر کسب‌وکار خانوادگی احترام می‌گذاریم.

این دو جمله اخیر ناظر بر جنبه‌های خانوادگی یک کسب‌وکار بودند.

در واقع وجود چنین بیانیه‌ای به صورت مکتوب و در صورت ارج نهادن و جدی گرفته شدن در مواقع حساس و بروز مشکلات به عنوان یک مرجع حل اختلاف و یک الگو برای ارزیابی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

هر کسب‌وکار خانوادگی به یک بیانیه ارزش‌های خانوادگی به عنوان پایه و اساسی برای نحوه مشارکت نسل‌های آتی در کسب‌وکار نیاز دارد. این بیانیه همچون قانون اساسی برای کسب‌وکار خانوادگی است.

5- نظامنامه رفتار خانواده

یک نظامنامه رفتار خانواده بیشتر شبیه «ده فرمان» است که تعیین می‌کند چه رفتاری قابل قبول است و چه رفتاری قابل قبول نیست. این نظامنامه همچنین شباهتی به قوانین مذاکره یا قوانین داخلی در پارلمان دارد، این قوانین تعیین می‌کنند که چگونه باید مذاکرات بین اعضای خانواده صورت پذیرد.

هر زمان تعداد سهامداران خانواده افزایش یابد و یا افراد خانواده غیردخیل در کسب‌وکار افزایش یابند و همچنین در زمان انتقال بین نسلی، وجود نظامنامه رفتار خانواده ضرورت بیشتری می‌یابد. همچنین زمانی که احتمال بروز تعارض بین افراد در یک نسل یا از نسل‌های مختلف وجود دارد، لزوم وجود این نظامنامه بیشتر

احساس می‌شود. باید توجه داشته باشیم که احتمال بروز تعارض در وضعیتی که کسب‌وکار خانوادگی بالغ شده است و درآمد ایجاد می‌کند بیشتر از سایر مواقع است، به عنوان مثال:

- تعارض بین منافع مالی شه‌سی یک نفر و سازگاری یا برابری خانواده
- تقسیم ثروت میان نسل‌های مختلف
- تقسیم فرصت‌ها بین خواهر و برادرها یا پسرعموها و ...
- انتخاب جانشین برای مدیرعامل
- برنامه‌ریزی برای نقدینگی ایجاد شده توسط کسب‌وکار

تمام موارد فوق می‌تواند به تعارض، بحث و جدل، خدشه دار شدن احساسات و حتی قطع رابطه منجر شود. نظامنامه رفتار خانواده، با تعیین اصول و اسلوب رفتار در چنین مذاکرات و بحث‌هایی احتمال بروز این موارد را کاهش می‌دهد.

6- جلسات سالانه خانوادگی

یکی دیگر از ابزارهای پیشگیرانه ما جلسات خانوادگی سالانه است. این جلسات به عنوان سنت و نیز روش دور هم جمع کردن اعضای خانواده برای اهداف آموزشی، بحث و تبادل نظر و مدیریت پیشگیرانه مسائل خانوادگی و کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. در واقع جلسات سالانه خانوادگی فرصت مناسبی برای موارد زیر به شمار می‌رود:

- ارتباط برقرار کردن و آموزش همه اعضای خانواده، جوانان و بزرگسالان، آنهایی که در شرکت کار نمی‌کنند و همسران برای بیان وضعیت موجود کسب‌وکار و چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو.
- تایید مجدد ارزشهای خانواده و آموزش آنها به اعضای جوان‌تر خانواده و همسران آنها
- بحث و تبادل نظر و پیش بینی آینده در مورد درخواست تقسیم سود سهام، نیازهای تبدیل سهام به پول نقد، بازنشستگی و جانشینی

- آوردن کارشناسهای خارجی (خارج از جمع خانواده) به منظور آموزش اعضای خانواده در مورد مسائل مهم.

- برگزاری جشن خانوادگی و جشن کاری

7- استخدام، جبران خدمات¹ و مدیریت کارکنان خانواده

آرزوی هر موسسی این است که روزی فرزندانش در کسب و کار مشغول به کار شوند و میراث وی را دنبال کنند. از آنجا که در یک کسب و کار خانوادگی، خانواده به مسائل زیر روبرو است، مسأله میراث پیچیده تر می شود:

- چه کسانی از اعضای خانواده صلاحیت کارکردن در کسب و کار را دارند؟
- کسب و کار استطاعت استخدام چه تعدادی از اعضای خانواده را دارد؟
- آیا اعضای خانواده باید تجربه کاری قبلی داشته باشند؟
- بر چه اساسی اعضای خانواده می توانند استخدام شوند؟ شایستگی؟ اسخدام قوم و خویش ها برای پستهای مهم؟ نیاز؟ مستحق بودن؟
- چگونه باید به اعضای خانواده پرداخت شود؟
- کارکنان خانوادگی چگونه بر انگیزه کارکنان غیرخانوادگی اثر می گذارند؟

اکثر خانواده ها در برخورد با این مسائل، مراحل مشابهی را طی می کنند: معمولاً هنگام استخدام نخستین عضو خانواده، بررسی کمی صورت می گیرد و در مورد استخدام او سخت گیری کمتری اعمال می شود. زمانی که تعداد قابل توجهی از فرزندان، پسر/دختر عموها و نوه ها، استخدام در کسب و کار خانوادگی را به عنوان یک فرصت استخدام یا حق خود ببینند، مسائل و مشکلات استخدام اعضای خانواده بروز می کند.

بروز مشکلات در چنین کسب و کارهایی، جای تعجب ندارد. روالی که بر اساس آن اولین اعضای خانواده استخدام شدند توقعات و انتظارات را برای استخدام های بعدی ایجاد می کند. اگر این روال در استخدام های بعدی به کار گرفته نشود، سبب ایجاد مسائل طرفداری از بعضی اعضای خانواده و نیز ایجاد احساس رفتار

1 - Compensation

نابرابر در اعضای خانواده می‌شود. در بررسی مسائل استخدام، جبران خدمت و مدیریت کارکنان خانواده، نگاه کردن به مسائل، دست کم از 4 رویکرد مختلف می‌تواند به حل بهتر این مسئله کمک کند :

- 1- چه چیزی به نفع کسب‌وکار است؟
- 2- چه چیزی به نفع کارکنان بالقوه خانواده است؟
- 3- چگونه استخدام یک عضو خانواده روی کارکنان غیر عضو خانواده تأثیر می‌گذارد؟
- 4- چه ذهنیت، توقع یا مسائلی ممکن است در میان اعضای خانواده که در آینده بخواهند در کسب‌وکار خانوادگی کار کنند ایجاد می‌شود؟

با رشد خانواده، به سیاست مناسبی برای استخدام اعضای خانواده در کسب‌وکار، نیاز خواهید داشت. این سیاست بهتر است که در مورد همه اعضای خانواده، به صورت یکسان به کار گرفته شود. هنگامی که تعداد اعضای خانواده و سهامداران آن زیاد می‌شود مسئله استخدام اعضای خانواده مسئله ای پیچیده تر و مبرم تر می‌شود. اعضای خانواده که در کسب‌وکار فعالیت نمی‌کنند، خواهند پرسید : از کسب‌وکار چه منفعتی می‌برم؟

چرا پسر/دختر عمویم شغلی با درآمد بالا دارد و من ندارم؟

چرا با من به گونه‌ای متفاوت رفتار می‌شود؟

به هر حال پیشنهاد می‌شود علاوه بر موارد اشاره شده نکات زیر را نیز در نظر داشته باشید و به آنها بیندیشید :

- 1- هر چه تعداد اعضای خانواده ای که در کسب‌وکار فعالیت می‌کنند بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که هم چشمی، حسادت و رقابت در دریافت حقوق و کسب جایگاه رهبری بیشتر باشد.
- 2- هر چه تعداد اعضای خانواده که در کسب‌وکار فعالیت می‌کنند بیشتر باشد، اهمیت استانداردها و معیارهای رفتاری و عملکردی بیشتر می‌شود زیرا خیلی سخت است که یک کسب‌وکار را با دو

استاندارد عملکرد مختلف اداره کرد؛ یکی برای کارکنان خانواده و دیگری برای کارکنان غیر عضو خانواده.

3- چه چیزی حق اعضای خانواده است؟

4- کسب و کار توانایی انجام چه کاری را دارد؟ کسب و کار توانایی استخدام چه تعداد از اعضای خانواده را دارد.

در پاسخ به این سوال‌ها و توجه به این نکات ما با یک مسئله تصمیم‌گیری روبرو هستیم و دو گزینه کاملاً متفاوت را پیش روی داریم. یکی قوانین بازار و دیگری جانبداری از اعضای خانواده. بنابراین رهبر کسب و کار خانوادگی باید به سوالات زیر نیز بیندیشد:

1- آیا من فرصت‌هایی برای اختلافات خانواده ایجاد می‌کنم؟

2- آیا من احتمال موفقیت کسب و کار در دراز مدت را افزایش می‌دهم؟

3- آیا من پیام آموزشی اشتباهی را به کارکنان غیر عضو خانواده می‌دهم؟

اجازه دهید به عنوان نتیجه‌گیری نکاتی را بیان کنیم:

1- هر عضو خانواده که در کسب و کار فعالیت می‌کند فضای خودش را نیاز دارد، فرصتی که احترام به

دست آورد، به رسمیت شناخته شود و بر اساس توانایی‌هایش عمل نماید.

2- این برای خواهر و برادرها یا پسرعمو دخترعموها سخت است که برای یکدیگر کار کنند.

3- والدین معمولاً مدیران خوبی برای فرزندان‌شان نیستند.

4- اعضای خانواده حداقل باید از استانداردهای رفتاری و عملکرد مشابهی با کارکنان غیر عضو خانواده برخوردار باشند.

5- در نهایت آن که اجرای عادلانه استخدام، حقوق و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان خانواده براساس

شایستگی‌ها و عرف بازار به جای این که بر اساس جانبداری اعضای خانواده و به صورت موردی اجرا شود حائز اهمیت است.

8- رقابت و هم چشمی خواهر و برادرها – پسرعمو و دخترعموها

دینامیک‌های پیچیده مدیریت همزمان خانواده و کسب‌وکار، هنگامی بیشتر اهمیت می‌یابد که تعدادی از خواهر/برادرها و دخترعمو/پسرعموها تصمیم می‌گیرند که به کسب‌وکار خانوادگی بپیوندند. رقابت و هم‌چشمی خانوادگی، به دو علت رخ می‌دهد:

- طبیعت و ماهیت وجودی انسان
- و این واقعیت که تنها یک جایگاه مدیرعاملی وجود دارد.



هرکس به دنبال فرصتی می‌گردد تا توانایی‌های خود را ثابت کند؛ فرصتی که احترام هم رده‌ها و والدین را به دست آورد. فرزندان موسسان یک کسب‌وکار موفق نیز می‌خواهند احترام اعضای خانواده را به دست آورند. از این روی به دنبال فرصت‌هایی هستند تا بر اساس شایستگی‌هایشان مورد قضاوت قرار گیرند. افراد می‌خواهند در این رقابت برنده شوند و به عبارتی دقیق‌تر می‌خواهند در این رقابت از سایر اعضای خانواده پیشی بگیرند.

به اعتقاد نگارنده در فضای کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، موضوع چشم و هم‌چشمی یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر کسب‌وکار است¹. از این روی می‌خواهم نظریه «تخصیص فضای خاص² به افراد» را برای حل این معضل اساسی در کسب‌وکار معرفی کنم و آن را به عنوان ابزاری برای مدیریت این‌گونه رقابتها به کار گیرم.

1- هرچند تاثیر آن را در متون غربی نیز می‌توان به وضوح دید اما معتقدم این تاثیر در ایران بیشتر است

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که هر عضو خانواده به فضای خاص خود نیاز دارد و اعضای خانواده معمولاً فضای خود را با سایرین به اشتراک نمی‌گذارند، منظورمان از «تخصیص فضای خاص» این است که هر عضو از اعضای خانواده که در کسب‌وکار مشغول به فعالیت است، به یک فضای شخصی مجزای مربوط به خود نیاز دارد که در آن سایر اعضای خانواده حضور نداشته باشند. تخصیص فضای خاص مفهومی است که در تجربه کارایی خود را نشان داده است.^۱

^۱ - در منابع این ویژه‌نامه می‌توانید نمونه‌های مختلفی از اجرای موفق این نظریه را مطالعه نمایید.

اصول طلایی در مدیریت کسب و کار خانوادگی

اصل 1

اعضای خانواده که در کسب و کار مشغول فعالیت هستند نباید توسط والدینشان یا عمو/خاله/دایی و ... کنترل شوند یا به آن‌ها گزارش دهند بلکه باید به کارکنان ارشد گزارش دهند.

اصل 2

بهتر است که تعداد اعضای خانواده که از هر نسل یا گروه خانواده استخدام می‌شوند، محدود شود تا هم‌چشمی‌ها را محدود کند. به یاد داشته باشید که اگر شما 5 فرزند داشته باشید، چون تعداد پستهای مدیریتی ارشد محدود است، احتمالاً چند فرزند بی بهره خواهند ماند.

اصل 3

اعضای خانواده باید حداقل چندسالی در خارج از کسب و کار خانوادگی فعالیت کرده باشند و عملکرد قابل توجهی از خود نشان داده باشند تا از این طریق بتوانند احترام سایر کارکنان را به دست آورند و به خاطر این که عملاً در دنیای واقعی کار کرده باشند، اعتماد به نفس لازم را داشته باشند.

اصل 4

کارکنان خانواده را بر اساس نیاز و شایستگی، استخدام کنید، پاداش دهید و ارتقا و تنزل دهید.

اصل 5

همه اعضای خانواده باید این فرصت را داشته باشند که احترام سایرین را جلب کنند.

اصل 6

همه سهامداران خانواده دارای حقوق قانونی هستند، به آنها احترام بگذارید.

اصل 7

قبل از این که با مشکلات مواجه شوید، قوانینی در ارتباط با استخدام، مالکیت سهام، به ارث بردن و طلاق اتخاذ کنید و آن را ساده نگه دارید.

اصل 8

طلاق باید مشارکت فرد طلاق گرفته را به هر صورتی با کسب و کار خانوادگی پایان دهد و این موضوع باید قبل از ازدواج و قبل از استخدام بیان گردد.

اصل 9

کسب و کار خانوادگی باید همه محصولات و خدمات خود را بر اساس عرف بازار تهیه کند، خرید از اعضای خانواده توجیه پذیر است ولی مادامی که بر اساس عرف و نرخ بازار صورت گیرد.

اصل 10

خواهران یا برادران را به گونه‌ای قرار ندهید که به برادر/خواهر یا پسرعمو/دخترعمو گزارش دهند.

اصل 11

تئوری تخصیص فضای خاص را به یاد آورید:

هر فرد به فضای خاص خودش نیاز دارد و می‌خواهد در آن فعالیت کند.

از این تئوری برای مدیریت هم‌چشمی‌های بین اعضای خانواده استفاده فرمایید.

اصل 12

اجازه ندهید، که کسب و کار خانواده را خراب کند و یا خانواده کسب و کار را خراب کند.

13 اصل

همسران را در جلسات سهامداران خانواده دعوت کنید و مشارکت و نظرات آنها را جویا شوید.

14 اصل

مسائل مالی را با جزییات برای سهامداران افشا کنید.

15 اصل

آگاه باشید که شما نمی توانید همان گونه که کسب و کار را مدیریت می کنید خانواده را نیز مدیریت کنید، این دو مقوله را از یکدیگر تفکیک کنید.

16 اصل

هیچ گاه طبیعت انسان و تمایلات افراد برای خودنمایی، حرص و ارضای خواسته های شخصی را دست کم نگیرید.

17 اصل

همیشه برابری بین نسل ها و برابری بین کارکنان خانواده و کارکنان غیر خانواده را در نظر بگیرید.

رزومه سید حمیدرضا عظیمی



مشخصات فردی:

نام: سید حمیدرضا

نام خانوادگی: عظیمی

محل سکونت: تهران

پست الکترونیکی: azimi@myindustry.ir

سوابق تحصیلات دانشگاهی

مقطع تحصیلی	رشته	دانشگاه محل تحصیل	تاریخ شروع	تاریخ پایان
کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی - بازاریابی	دانشگاه شهید بهشتی	1387/07/01	1390/11/09
کارشناسی	مهندسی صنایع - تولید صنعتی	دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)	1382/07/01	1387/06/30

* و در حال حاضر دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی در دانشگاه علامه طباطبائی.

عنوان پروژه پایانی دوره کارشناسی:

مطالعات فنی و اقتصادی تاسیس کارخانه تولید چیپس میوه

عنوان پایان نامه دوره کارشناسی ارشد:

بررسی ارتباط بین رضایت مشتری، کیفیت خدمات، ارزش ادراک شده و مقاصد رفتاری (مطالعه موردی در

کلینیک‌های پوست، مو و زیبایی شهر تهران)

سوابق پژوهشی:

No.	Articles
1	پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد با عنوان «بررسی ارتباط بین رضایت مشتری، کیفیت خدمات، ارزش درک شده و مقاصد رفتاری (مطالعه موردی در کلینیک‌های پوست، مو و زیبایی شهر تهران)» در دانشگاه شهید بهشتی و با نمره 19/25.
2	پروژه پایانی دوره کارشناسی با عنوان «مطالعات فنی و اقتصادی تاسیس کارخانه تولید چیپس میوه» در دانشگاه صنعتی امیرکبیر و با نمره 20.
3	Azimi, H., Latifi, M., “Establishing a Marketing Plan for NOWDAR Company Applying a Taxonomy Method” , Presented and published at IEEE International Conference on Management Science and Information Engineering (ICMSIE 2010), Zhongzhou, China, 17-19 Dec 2010.
4	Azimi, H., Latifi, M., & Forougozar, H., “Recognizing the Influencing Factors on Technology Applying Topsis Technique: A Case -Control Study of an E-commerce Company” , Presented and published at IEEE 2nd International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning (IC4E 2011), Mumbai, India, 7-9 January 2011.
5	Azimi, H., Ghalambor, M., Latifi, M., Lotfi, E., “Apprising and Developing Strategies in Cultural and Instructional Challenges of Iranian Investment Banks” , Presented and published at IEEE International Conference on Business, Economics, Finance, and Management (ICBEFM 2012), Kuala Lumpur, Malaysia February 2012.
6	Azimi, H., Ghalambor, M., Latifi, M., “Forsighting Iran’s Automotive Industry Development Applying a Scenario Planning Approach” , Published at Canadian Journal of Social Science (CSCANADA), February 2012.
7	Azimi, H., Latifi, M., “Exploring and Evaluating the Effects of Strategic Positioning on Firms Performance with Regard to Physical and Perceptual Positioning” , Published at journal International Business and Management (CSCANADA), May 2012.
8	Azimi, H., Ghalambor, M., Latifi, M., “Indexing, Evaluating, and Ranking the Challenges Facing the Establishment of Investment Banking (of Funding Organizations) in Iran” , Published at Journal of Money, Investment and Banking (EuroJournals), May 2012.
9	قره چه، منیژه، عظیمی، سیدحمیدرضا و مقدسی، محمد (1391). «بررسی اثر تعدیل کننده جنسیت بر قصد خرید اینترنتی» چشم انداز مدیریت بازرگانی.

10	جزنی، نسرین، عظیمی، سیدحمیدرضا (1391). «بررسی ارتباط بین کیفیت، ارزش ادراک شده، رضایت مشتریان و مقاصد رفتاری در کلینیک‌های پوست، مو و زیبایی شهر تهران». چشم انداز مدیریت بازرگانی.
11	عظیمی، سید حمیدرضا و اسدی، محمد، (1391). «مدل دانشی پشتیبانی تصمیم در پروژه‌های ساختمانی با رویکرد پیاده‌سازی در صنعت بتن و تامین‌کنندگان مرتبط». کنفرانس ملی بتن.

سوابق اجرایی

طرح‌های امکان‌سنجی (توجیهی):

- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه اندازی کارخانه عظیم کارتن تولید کننده ورق کارتن و کارتن بسته بندی در شهرک صنعتی اشتهارد استان تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه اندازی کارخانه تولید قطعات ریخته‌گری آلومینیومی در شهرک صنعتی اشتهارد.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه اندازی مجموعه ی توریستی کمپ کویری شترسواری واقع در نطنز. (شرکت ایران‌دوستان)
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه‌اندازی واحد تولیدی رنگهای مولتی کالر.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه‌اندازی واحد تولیدی منسوجات کشباف و تریکو.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه‌اندازی واحد تولیدی ماشین‌آلات تولید ماسه ریخته‌گری در شهرک صنعتی فیروزکوه استان تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی پروژه ی کارآفرینی تعمیرگاه بزرگ و اتوماتیک خودروهای سنگین و سبک در استان کهگیلویه و بویراحمد شهرستان گچساران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی واحد تولید نان صنعتی در شهرک صنعتی عباس آباد تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه‌اندازی واحد صنعتی تولید دستگاه‌های تصفیه آب خانگی.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی واحد صنعتی تولید کارت‌ریج پرینتر.
- مشاور تهیه طرح توسعه شرکت خوش نوش کویر واقع در شهرک صنعتی ابرکوه (استان یزد)
- مشاور شهرداری قورچی‌باشی در استان مرکزی برای انتخاب گزینه منتخب سرمایه گذاری و تهیه طرح امکان سنجی.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح توسعه شرکت میرال (تولید شیشه ها سکوریت) در شهرک صنعتی اشتهارد.
- مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی بزرگترین کارخانه تولید مبلمان در شهرک تخصصی مبلمان استان مرکزی.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی راه‌اندازی کارخانه تولید قطعات پیش‌ساخته بتنی در چابهار.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان‌سنجی برای شرکت تجارت ماندگار فعال در صنعت IT

- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی برای شرکت گل گهر سیرجان جهت راه اندازی شهرک صنعتی تخصصی.

پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی :

- تهیه برنامه بازاریابی و فروش شرکت رای مهر. (در حوزه تماسهای بین الملل VoIP)
- مشاور شرکت ایلپا فناور پاسارگاد در توسعه وبسایت www.citydeal.ir (وبسایت خرید گروهی). (در حال اجرا)
- پیاده سازی بازاریابی ویروسی تحت وب (Viral Marketing) برای شرکت ایلپا فناور پاسارگاد وبسایت www.citydeal.ir.
- پیاده سازی بازاریابی ویروسی تحت وب (Viral Marketing) برای شرکت کلینیکالا و محصولات M2beaute در ایران.
- بهینه سازی وبسایت www.m2beaute.ir برای کلمات کلیدی منتخب در موتورهای جستجو.
- تدوین برنامه بازاریابی برای نمایندگی 510580 بیمه پارسیان.
- مشاور شرکت تلاشگران اندیشه کاراد در تدوین برنامه بازاریابی
- مشاور شرکت لیزینگ امید در تدوین برنامه استراتژیک
- مشاور بازاریابی و تبلیغات در سایت پارسه گرد www.parsegard.com.

سایر :

- موسس و مدیر فروشگاه اینترنتی نیک www.neek.ir از سال 1383 تا کنون. (از اولین فروشگاه های اینترنتی ایران و یکی از فعالترین فروشگاه های اینترنتی ایرانی در سالهای 83 تا 87)
- موسس و مدیر سایت پایگاه اطلاع رسانی صنعت www.myindustry.ir از سال 1388 تا کنون. این وبسایت یکی از پربیننده ترین وبسایتهای ایرانی در حوزه مدیریت و مشاوره مدیریت است که محتوای علمی غنی در حوزه مدیریت را تولید نموده است.
- مجری پایگاه اطلاع رسانی پوست، مو و زیبایی دکتر محسن فیاض به آدرس www.myskin.ir از سال 1383 تا کنون به منظور پیاده سازی بازاریابی اینترنتی و مدیریت وبسایت. (هم اکنون در حال ارتقا و به روزرسانی است)

گواهینامه های تخصصی

ردیف	گواهینامه یا مدرک	نام موسسه	محل
------	-------------------	-----------	-----

اخذ			
تهران	سازمان بورس اوراق بهادار	مدرک اصول مقدماتی بازار سرمایه	1
تهران	سازمان سنجش آموزش کشور	آزمون تولیمو با نمره 530 (سطح ارزیابی Good)	2
تهران	RW Tuv	مدرک مبانی تشریح الزامات، ساخت و مستند سازی سیستم مدیریت کیفی مبتنی بر استانداردهای ISO 9000 : 2000	3
تهران	دانشگاه شهید بهشتی	تحلیل مالی پروژه های مبتنی بر استاندارد UNIDO COMFAR III با استفاده از نرم افزار	4
تهران	دانشگاه شهید بهشتی	تهیه طرح تجاری و ارزیابی پروژه ها	5

دستاوردها

ردیف	توضیحات
1	موسس و مدیر پایگاه اطلاع رسانی صنعت (پورتال جامع مدیریت و صنعت) با بیش از 2000 مقاله منتشر شده به عنوان پربیننده ترین پورتال حوزه مدیریت کشور از سال 1388 تا کنون. (www.myindustry.ir)
2	کسب مقام نخست در میان سایتهای گروه وبسایت های اقتصادی چهارمین جشنواره وب ایران.
3	ارائه مشاوره و آموزش در زمینه بازاریابی محتوایی (Content Marketing) برای اولین بار در ایران به صاحبان کسب
4	ارائه مشاوره و آموزش در زمینه بازاریابی ویروسی (Viral Marketing) برای اولین بار در ایران به صاحبان کسب و
5	کارشناس برنامه های رادیوی در رادیو اقتصاد
6	ارائه مشاوره و تدوین برنامه بازاریابی و تبلیغات در چندین شرکت ایرانی.
7	اخذ رتبه های برتر آزمون سراسری کارشناسی ارشد سال 1387 در رشته مدیریت و مدیریت اجرایی.
8	اخذ رتبه برتر در کنکور دکتری سال 1391 (79 در کل کشور)
9	تدریس درس «منابع انسانی» در موسسه مشاوران برای دوره MBA یکساله
10	برگزاری دوره های کسب و کار در موسسه آموزش عالی هرمزان.
11	برگزاری دوره آموزشی بازاریابی تحت وب در دانشگاه صنعتی شریف.
12	برگزاری دوره آموزشی مکاتبات و مذاکرات تجاری در دانشگاه صنعتی شریف.
13	ترجمه کتاب «بازاریابی فیلم» با انتشارات نشر لوح فکر (در دست ویراستاری و اخذ مجوز)
14	انتشار یادداشت و مقاله در روزنامه دنیای اقتصاد و همکاری با تحریریه این روزنامه.
15	انتشار یادداشت و مقاله در روزنامه گسترش صنعت و همکاری با تحریریه این روزنامه.
16	راه اندازی اولین و تنها رادیوی اینترنتی تخصصی مدیریت با نام رادیو مدیریت www.radiomodiriat.com

نرم افزارهای تخصصی

ردیف	توضیحات
1	تسلط به نرم افزارهای عمومی Word, Excel, PowerPoint, Access
2	تسلط به نرم افزار SPSS.
3	تسلط به نرم افزار Comfar III در تحلیل طرح ها و پروژه های اقتصادی.
4	تسلط به نرم افزار Expert Choice در زمینه پشتیبانی تصمیم.
5	تسلط به نرم افزار Mic Mac در برنامه ریزی سناریو (Scenario Planning)
4	تسلط به نرم افزارهای طراحی و مدیریت وبسایت.