

تهران
پایتخت
تجارت
ایران

طراحی الگوی حمایتی برای کسب و کارهای خانوادگی با تکیه بر تجارب بین‌المللی



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژویی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

طراحی الگوی حمایتی برای کسب و کارهای خانوادگی با تکیه بر تجارب بین‌المللی

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس کنید:

Economic_research@tccim.ir

مرداد ۱۴۰۴

مواضع این گزارش، الزاماً مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.
استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.



فهرست

۵	۱. خلاصه مدیریتی
۶	۲. مقدمه
۸	۳. تعاریف نهادی از کسب و کارهای خانوادگی
۹	۴. مطالعه‌ی کشورهای پیشرو در حوزه کسب و کارهای خانوادگی
۱۲	۵. نقش اتاق‌های بازرگانی در حمایت از بنگاه‌های خانوادگی - مرور تجربیات بین‌المللی
۱۷	۶. طراحی بسته خدماتی چندسطحی برای بنگاه‌های خانوادگی
۲۱	۷. نقشه راه اجرایی
۲۳	۸. توصیه‌های سیاستی
۲۵	۹. جدول خلاصه‌ها
۲۶	۱۰. منابع



۱. خلاصه مدیریتی

کسب‌وکارهای خانوادگی در اغلب اقتصادهای پیشرفته و در حال توسعه، بخش مهمی از اشتغال، تولید ناخالص داخلی و سرمایه‌گذاری را به خود اختصاص می‌دهند. این بنگاه‌ها با تکیه بر ارزش‌های بین‌نسلی، انسجام درون‌خانوادگی و رویکرد بلندمدت، توانسته‌اند در برابر بحران‌ها از جمله پاندمی کرونا، تاب‌آوری بالایی از خود نشان دهند. با این حال، نبود ساختارهای حکمرانی خانوادگی، نظام جانشینی مشخص و خدمات حمایتی هدفمند، پایداری این بنگاه‌ها را در نسل‌های بعدی تهدید می‌کند.

در ایران، علی‌رغم سهم بالای بنگاه‌های خانوادگی در اقتصاد، خلأ تعریف حقوقی روشن، فقدان نظام شناسایی، نبود پایگاه داده تخصصی و کمبود خدمات مشاوره‌ای ساختاریافته، موجب شده است این بنگاه‌ها در سیاست‌های حمایتی مغفول بمانند و در انتقال بین‌نسلی با نرخ بقاء پایین مواجه شوند.

گزارش حاضر با هدف طراحی یک الگوی بومی و عملیاتی، مدل حمایت نهادی از کسب‌وکارهای خانوادگی را با تمرکز بر نقش اتاق‌های بازرگانی تدوین کرده است. این مدل با الهام از تجارب کشورهای موفق مانند آلمان، هلند، فرانسه، بریتانیا، ایتالیا و سنگاپور و بر پایه مستندات معتبر بین‌المللی و ارزیابی ظرفیت‌های داخلی، در نه فصل طراحی شده است. ابتدا به چارچوب نظری و تعاریف معتبر، سپس به ساختارهای نهادی و تجارب تطبیقی کشورها، نقش اتاق‌های بازرگانی، ابزارهای شناسایی و نظام ثبت، طراحی بسته خدماتی چندسطحی، نظام پایش و ارزیابی، و نهایتاً نقشه راه اجرایی پرداخته است.

در نتیجه، اتاق‌های بازرگانی به‌عنوان نهادی غیردولتی اما مؤثر، می‌تواند با طراحی مرکز تخصصی کسب‌وکارهای خانوادگی، استقرار سامانه شناسایی داوطلبانه، تدوین بسته خدماتی هدفمند، و اجرای تدریجی طرح در سه فاز زمانی، زمینه‌ساز تقویت تاب‌آوری و پایداری بین‌نسلی این بنگاه‌ها شوند.



۲. مقدمه

کسب و کارهای خانوادگی یکی از ارکان بنیادین ساختار اقتصادی در بسیاری از کشورها به شمار می‌روند. این بنگاه‌ها که تلفیقی از روابط خانوادگی و منطق تجاری هستند، سهمی قابل توجه در ایجاد اشتغال، تولید ناخالص داخلی، پایداری منطقه‌ای و انتقال دانش ضمنی میان نسل‌ها دارند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که بنگاه‌های خانوادگی، به‌ویژه در دوره‌های بحران اقتصادی، از پایداری و انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به سایر اشکال بنگاه‌ها برخوردارند.

در ایران نیز بخش عمده‌ای از فعالیت‌های اقتصادی در حوزه‌های تولید، خدمات، تجارت و صادرات، در قالب بنگاه‌های خانوادگی انجام می‌شود. با این حال، نبود تعریف نهادی شفاف، فقدان پایگاه داده تخصصی و عدم وجود سازوکارهای حمایتی ساختاریافته، این بنگاه‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه ساخته است؛ از جمله: جانشینی دشوار، ضعف پیوندهای بین‌نسلی، تعارض‌های مالکیتی، و عدم دسترسی به مشاوره‌های هدفمند و تخصصی. در دهه‌های اخیر، بسیاری از کشورهای پیشرو با تدوین سیاست‌های اختصاصی برای کسب و کارهای خانوادگی و بهره‌گیری از ظرفیت اتاق‌های بازرگانی به‌عنوان نهادهای مرجع شناسایی و حمایت، تلاش کرده‌اند ظرفیت این بنگاه‌ها را حفظ و تقویت کنند. به‌عنوان نمونه، اتاق‌های بازرگانی در کشورهایی مانند آلمان، هلند، بریتانیا، فرانسه و سنگاپور، نقش کلیدی در ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی، تدوین منشورهای خانوادگی، طراحی ابزارهای مشاوره‌ای و برنامه‌های آموزش جانشینی ایفا کرده‌اند.

در این چارچوب، اتاق‌های بازرگانی می‌توانند با درک خلأ موجود در ساختار نهادی کشور، پیش‌قدم طراحی و اجرای یک الگوی بومی برای حمایت از بنگاه‌های خانوادگی باشند. این الگو می‌بایست بر مبنای شناسایی دقیق، ارائه خدمات چندسطحی، مشاوره تخصصی، آموزش نسل‌های آتی و طراحی نظام‌های انگیزشی استوار باشد و در عین حال با ظرفیت‌های حقوقی، نهادی و اجرایی کشور نیز سازگاری داشته باشد.

علی‌رغم نقش برجسته این بنگاه‌ها در اقتصاد ایران، سیاست‌گذاری در این حوزه با ضعف‌های ساختاری جدی مواجه است. نه تنها تعریفی رسمی از بنگاه‌های خانوادگی در اسناد بالادستی وجود ندارد، بلکه تاکنون سامانه‌ای برای شناسایی و ثبت آن‌ها در نهادهای تخصصی طراحی نشده است. در نتیجه:

- بنگاه‌های خانوادگی از سیاست‌های حمایتی و مالی کنار گذاشته می‌شوند؛
- خدمات آموزشی و مشاوره‌ای متناسب با نیازهای خاص آن‌ها توسعه نیافته است؛
- در فرآیند جانشینی با شکست‌های مکرر و انتقال ناموفق مدیریت مواجه‌اند؛
- انسجام درونی، بقا و رشد بلندمدت این بنگاه‌ها در معرض تهدید قرار گرفته است.

این وضعیت، ضرورت ورود نهادی غیردولتی و معتبر نظیر اتاق‌های بازرگانی را دوچندان می‌سازد تا با طراحی الگویی جامع، امکان شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل وضعیت این بنگاه‌ها فراهم آید و همزمان، خدمات تخصصی در ابعاد حقوقی، مالی، آموزشی و نهادی به آن‌ها ارائه شود.

گزارش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است: چگونه می‌توان یک مدل بومی، واقع‌گرا و قابل اجرا برای حمایت نهادی از کسب‌وکارهای خانوادگی، در چارچوب وظایف و اختیارات اتاق‌های بازرگانی طراحی و پیاده‌سازی کرد؟



۳. تعاریف نهادهای از کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی در بسیاری از کشورها، به ویژه اقتصادهای صنعتی و پیشرفته، یکی از ارکان اصلی بخش خصوصی محسوب می‌شوند. با این حال، به رغم اهمیت اقتصادی، اجتماعی و تاریخی این نوع بنگاه‌ها، هنوز در بسیاری از کشورها تعاریف حقوقی و شاخص‌های شناسایی یکپارچه‌ای برای آن‌ها وجود ندارد. نبود چارچوب نظری مشخص، یکی از موانع مهم در طراحی سیاست‌های حمایتی، مالیاتی، یا برنامه‌های جانشینی برای این کسب و کارهاست.

در ایران نیز علی‌رغم سهم بالای بنگاه‌های خانوادگی در اقتصاد، تعریف عملیاتی و ابزار نظام‌مند برای شناسایی این شرکت‌ها، به ویژه در سطح نهادهای بخش خصوصی مانند اتاق بازرگانی، وجود ندارد. بنابراین، این فصل تلاش می‌کند با مرور تعاریف معتبر بین‌المللی، شاخص‌های شناسایی این بنگاه‌ها را استخراج و الگویی بومی‌شده برای ایران ارائه دهد.

۳.۱. تعاریف

- کمیسیون اروپا در گزارش خود در سال ۲۰۰۹، شرکت‌های خانوادگی را این‌گونه تعریف می‌کند: «شرکتی که اکثریت حق رأی آن در اختیار فرد یا خانواده‌ای باشد که بنیان‌گذار آن است، یک یا چند عضو خانواده در مدیریت شرکت حضور فعال داشته باشند، و نیت انتقال مالکیت یا مدیریت به نسل بعدی وجود داشته باشد». در این تعریف، هم مالکیت، هم مشارکت مدیریتی، و هم قصد انتقال بین‌نسلی مورد توجه قرار گرفته‌اند [۱].
- در برخی گزارش‌های سیاست‌گذاری مانند مستندات اتاق‌های بازرگانی فرانسه یا بنیادهای اروپایی، کسب و کار خانوادگی به عنوان ساختاری تعریف می‌شود که در آن هم مالکیت و هم کنترل عملیاتی شرکت، عمدتاً در اختیار یک یا چند عضو از یک خانواده باشد. این رویکرد، تأکید بیشتری بر استمرار حاکمیت خانوادگی و نقش مؤثر خانواده در مسیر راهبردی شرکت دارد، نه صرفاً مالکیت رسمی [۲۳][۲۲].
- تعریف سازمان مالی بین‌المللی در کتابچه حاکمیت شرکت‌های خانوادگی خود، چنین تعریفی ارائه می‌دهد: «کسب و کارهایی که توسط یک خانواده تأسیس شده‌اند و همچنان از طریق مالکیت، مدیریت، یا هر دو، تحت کنترل آن خانواده قرار دارند. فرآیند جانشینی بین‌نسلی، بخش ضروری چنین ساختاری است.» [۲].
- تعریف مؤسسه جهانی بنگاه‌های خانوادگی (FFI) در گزارش «حرفه‌ای‌سازی خانواده‌های مالک» منتشرشده توسط مؤسسه جهانی کسب و کارهای خانوادگی، تمایز روشنی میان «خانواده‌ای که کسب و کار

را اداره می‌کند» و «کسب‌وکار خانوادگی» مطرح شده است. این گزارش تأکید می‌کند که نقش خانواده در حکمرانی، تصمیم‌گیری استراتژیک و مسئولیت‌پذیری در قبال مالکیت، تعیین‌کننده‌ی ساختار بنگاه‌های خانوادگی است. به‌ویژه در بخش‌های مربوط به «شایستگی مالکیت» و «حکمرانی حرفه‌ای»، این گزارش توضیح می‌دهد که اگرچه ساختار مالکیت ممکن است متنوع باشد، اما حضور معنادار خانواده در طراحی مسیر آینده شرکت، عنصر کلیدی در تعریف بنگاه خانوادگی تلقی می‌شود [۳].

۴. مطالعه‌ی کشورهای پیشرو در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی

درک ساختار، سیاست‌ها، و ابزارهای حمایتی کشورهایی که به‌طور موفق در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی عمل کرده‌اند، می‌تواند الهام‌بخش طراحی یک چارچوب بومی در ایران باشد. در این فصل، تجربه کشورهای پیشرو در زمینه تعریف، طبقه‌بندی، پشتیبانی، و مدیریت انتقال بین‌نسلی شرکت‌های خانوادگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. کشورهای منتخب شامل آلمان، ایتالیا، هلند، فرانسه، بریتانیا و سنگاپور هستند که براساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند:

- سهم بالا و رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد ملی
- وجود نهادهای تخصصی یا سیاست‌های مشخص حمایتی
- سابقه مستند در تدوین ابزارهای مالیاتی، حقوقی یا آموزشی برای جانشینی
- فعالیت علمی یا آماری مستمر در شناسایی و تحلیل این کسب‌وکارها

ساختار سیاست‌ها نهادهای مرتبط با کسب‌وکارهای خانوادگی			
کشور	معیار شناسایی کسب‌وکار خانوادگی	نهادهای اصلی فعال	ابزارهای حمایتی
آلمان	۵۰٪ ≥ سهام و حضور مدیریتی خانواده	اتاق‌های بازرگانی منطقه‌ای، مؤسسه مطالعات بنگاه‌های کوچک و متوسط	آموزش جانشینی، حاکمیت شرکتی، آمار رسمی
ایتالیا	تمرکز بر شرکت‌های با گردش ≤ ۲۰ میلیون یورو با مالکیت خانوادگی	انشگاه بوکونی، اتاق‌های محلی، رصدخانه آیداف-یونیکردیت-بوکونی	منشور خانوادگی، مشاوره جانشینی
هلند	تعریف غیرفرمال؛ تمرکز بر انتقال قانونی از طریق طرح جانشینی تجار	اتاق بازرگانی، اداره مالیات	معافیت انتقال مالکیت، مشاوره حقوقی
فرانسه	کنترل بیش از ۵۰٪ رأی + نیت انتقال	اتاق‌های بازرگانی و صنایع، بانک توسعه دولتی فرانسه،	طرح Pacte Dutreil، مشوق‌های مالیاتی

ساختار سیاست‌ها نهادهای مرتبط با کسب‌وکارهای خانوادگی			
کشور	معیار شناسایی کسب‌وکار خانوادگی	نهادهای اصلی فعال	ابزارهای حمایتی
		شرکت مشاوره‌ای ارنست‌اندیانگ	
بریتانیا	≥ ۵۰ رأی (غیربورسی) یا ≤ ۲۵٪ (بورسی) + مدیریت خانوادگی	مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی بریتانیا، اتاق‌های منطقه‌ای، اتاق‌های بازرگانی بریتانیا	گزارش‌نویسی، شبکه‌سازی، لابی مالیاتی
سنگاپور	تمرکز بر ساختار حاکمیتی و بین‌نسلی	مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور، شورای توسعه اقتصادی	آموزش نسل بعد، طراحی منشور خانوادگی

منابع: مؤسسه IfM Bonn آلمان، رصدخانه AUB دانشگاه بوکونی، اتاق بازرگانی هلند (KVK)، سازمان مالیاتی هلند (Belastingdienst)، وزارت اقتصاد فرانسه، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی بریتانیا (Family Business UK)، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی دانشگاه مدیریت سنگاپور (BFI - S)

بررسی تطبیقی ساختارها و سیاست‌های کشورهای موفق در زمینه حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی نشان می‌دهد که هر کشور، متناسب با نظام حقوقی و نهادی خود، الگوی مشخصی برای شناسایی، حمایت و انتقال بین‌نسلی این بنگاه‌ها طراحی کرده است. با این حال، در میان این تنوع رویکردها، سه حوزه کلیدی شامل شاخص‌های شناسایی، نهادهای مسئول، و سیاست‌های حمایتی به‌عنوان مؤلفه‌های مشترک و در عین حال متمایز قابل استخراج‌اند.

در زمینه شناسایی بنگاه‌های خانوادگی، اغلب کشورها از ترکیبی از مالکیت خانوادگی (معمولاً بالای ۵۰ درصد) و مشارکت فعال اعضای خانواده در مدیریت به‌عنوان معیار پایه بهره می‌برند. این الگو به‌ویژه در شرکت‌های خصوصی مصداق دارد [۲۲][۸][۴]. در برخی کشورها مانند بریتانیا، که سهم شرکت‌های بورسی در اقتصاد بالاست، کف مالکیت برای تعریف «خانوادگی» کاهش یافته و شاخص‌هایی نظیر نقش خانواده در تصمیم‌گیری استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا کرده است [۹][۸]. همچنین کشورهایی مانند هلند، به‌جای تعریف صریح و نهادی، از ابزارهای مالیاتی یا حقوقی خاصی نظیر طرح جانشینی تجاری به‌عنوان معیار شناسایی ضمنی استفاده می‌کنند [۱۶][۱۵][۱۴].

در حوزه نهادی، کشورهای موفق عمدتاً از نهادهای تخصصی برای پشتیبانی از بنگاه‌های خانوادگی بهره گرفته‌اند. این نهادها یا مستقیماً در ساختار اتاق‌های بازرگانی قرار دارند (همانند آلمان و فرانسه) [۲۲][۴] یا به‌صورت مستقل فعالیت می‌کنند اما در تعامل مستقیم با اتاق‌های بازرگانی هستند، مانند مؤسسه IFB در بریتانیا یا BFI در سنگاپور [۱۲][۸]. همچنین نقش دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در تعریف علمی و سیاست‌گذاری این بنگاه‌ها برجسته است؛ برای مثال، دانشگاه بوکونی در ایتالیا، دانشگاه مدیریت سنگاپور (SMU)، و مؤسسه IfM Bonn در آلمان در این زمینه نقش‌آفرین بوده‌اند [۴][۱۲][۱۳].

در حوزه سیاست‌های حمایتی نیز تجربیات گوناگونی وجود دارد. رایج‌ترین ابزار حمایتی، تدوین مشوق‌های مالیاتی برای تسهیل انتقال مالکیت در ساختارهای خانوادگی است؛ نمونه‌های شاخص آن را می‌توان در نظام مالیاتی فرانسه (Pacte Dutreil) [۲۳][۲۲] و هلند (BOR) [۱۵][۱۴] [۱۶] مشاهده کرد. در کنار آن، ابزارهایی مانند تدوین منشور خانوادگی (Charter Family) به‌منظور کاهش تنش‌های بین‌نسلی، در کشورهایی چون ایتالیا [۱۳] و سنگاپور [۱۲] مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همچنین نقش آمار رسمی و نظام‌های داده‌پردازی در کشورهای پیشرفته، به‌ویژه در آلمان، فرانسه و بریتانیا، در پشتیبانی از سیاست‌گذاری پایدار و هدفمند غیرقابل انکار است [۲۲][۸][۵][۴].

با توجه به ساختار نهادی، فرهنگی و اقتصادی ایران، برخی از این عناصر قابلیت اقتباس و بومی‌سازی دارند. در حوزه شناسایی، می‌توان از ترکیب مالکیت حداقل ۵۰ درصد به‌همراه مشارکت فعال در مدیریت و قصد انتقال بین‌نسلی به‌عنوان معیار اصلی بهره‌گرفت. از نظر نهادی، پیشنهاد شده است مرکزی تخصصی برای تحلیل و حمایت از بنگاه‌های خانوادگی در دل اتاق‌های بازرگانی، یا با مشارکت نهادهای دانشگاهی، ایجاد شود. در بعد مالیاتی، امکان‌سنجی تدوین طرحی برای تخفیف مالیاتی در هنگام انتقال مالکیت در چارچوب روابط خانوادگی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. در بُعد فرهنگی، ترویج تدوین منشور خانوادگی در بنگاه‌های بزرگ، با هدایت اتاق بازرگانی، می‌تواند به بهبود حکمرانی درونی آن‌ها کمک کند. همچنین توسعه پایگاه‌های داده تخصصی و انتشار سالانه گزارش‌های تحلیلی، پیش‌نیاز طراحی سیاست‌های کارآمد در این حوزه است.

عناصر قابل اقتباس برای ایران	
حوزه	پیشنهاد قابل اقتباس
شناسایی	ترکیب مالکیت $\leq 50\%$ و مشارکت در مدیریت؛ افزودن عنصر نیت انتقال بین‌نسلی
نهادی	راه‌اندازی مرکز تحلیل بنگاه‌های خانوادگی در اتاق‌های بازرگانی یا با مشارکت دانشگاهی
مالیاتی	بررسی امکان تدوین طرح تخفیف انتقال مالکیت در شرایط خانوادگی
فرهنگی	تشویق به تدوین منشور خانوادگی در بنگاه‌های بزرگ خانوادگی با همکاری اتاق
آمار	توسعه پایگاه داده و تحلیل‌های سالانه برای سیاست‌گذاری هدفمندتر

در جمع‌بندی، می‌توان گفت که کشورهای موفق از طریق سه مؤلفه‌ی بنیادین به نتایج پایدار دست یافته‌اند: نخست، تعریف دقیق و قابل سنجش از بنگاه خانوادگی؛ دوم، ایجاد نهادهای تخصصی وابسته یا مستقل برای پشتیبانی و سیاست‌گذاری؛ و سوم، طراحی ابزارهای اجرایی قابل دسترس و مؤثر برای شرکت‌ها. بازطراحی این مؤلفه‌ها متناسب با شرایط بومی ایران، می‌تواند زمینه‌ساز پایداری، انسجام، و جانشینی موفق در این بخش کلیدی از اقتصاد ملی باشد.

۵. نقش اتاق‌های بازرگانی در حمایت از بنگاه‌های خانوادگی – مرور تجربیات بین‌المللی

اتاق‌های بازرگانی در کشورهای مختلف، بسته به ساختار سیاسی، اقتصادی و حقوقی آن کشور، نقش‌هایی متفاوت در سیاست‌گذاری، خدمات‌رسانی یا حمایت از بنگاه‌های اقتصادی ایفا می‌کنند. در بسیاری از کشورهای پیشرو، این نهادها فراتر از وظایف اداری و صدور مجوز، به بازیگران مؤثر در شناسایی، طبقه‌بندی، آموزش، تسهیل جانشینی و هدایت سیاست‌های حمایتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی تبدیل شده‌اند.

مطالعه تطبیقی عملکرد اتاق‌های بازرگانی در شش کشور منتخب، نشان‌دهنده تنوع الگوها و در عین حال وجود عناصر مشترک در جهت‌گیری این نهادها است.

در آلمان، اتاق‌های بازرگانی منطقه‌ای (IHKS) ساختاری نیمه‌مستقل دارند و نقش مؤثری در گردآوری داده‌های آماری و پشتیبانی از جانشینی ایفا می‌کنند. همکاری با مؤسسه IfM Bonn، مشارکت در برنامه‌های آموزشی برای نسل‌های بعدی و انتشار گزارش‌های سالانه از جمله اقدامات شاخص آن‌هاست. جایگاه اتاق‌ها در لایه «اطلاع‌رسانی سیاست‌گذارانه» ویژگی متمایز ساختار آلمان است [۲۴][۶][۵][۴].

در ایتالیا، ساختار اتاق‌ها زیر نظر Unioncamere سازمان‌دهی شده و نقش آن‌ها در تعامل با انجمن AIDAF و دانشگاه Bocconi برجسته است. زنجیره حمایتی منسجمی میان نهادهای صنفی، علمی و دولتی شکل گرفته که خدماتی چون مشاوره حقوقی، آموزش جانشینی و تدوین منشور خانوادگی را پوشش می‌دهد [۱۳].

در بریتانیا، اتاق‌های بازرگانی تحت نظر British Chambers of Commerce فعالیت می‌کنند و همکاری آن‌ها با مؤسسه IFB به طراحی استانداردهای بنگاه خانوادگی، تهیه گزارش‌های تحلیلی سالانه و ترویج اصول حاکمیت شرکتی منجر شده است. اقدامات لابی‌گرانه برای اصلاح قوانین مالیاتی در حوزه انتقال مالکیت، یکی از نقاط قوت این مدل است [۹][۸].

در هلند، اتاق بازرگانی KVK علی‌رغم وابستگی به دولت، از استقلال تحلیلی برخوردار است. تمرکز بر تسهیل فرآیند انتقال مالکیت از طریق همکاری با اداره مالیات و اجرای طرح جانشینی تجاری، در کنار ارائه مشاوره حقوقی و انتشار راهنماهای رسمی، جایگاه KVK را به‌عنوان بازیگری اجرایی و مشورتی در حوزه بنگاه‌های خانوادگی تقویت کرده است [۲۱][۲۰][۱۹].

در فرانسه، اتاق‌های بازرگانی (CCI) با ایفای نقش واسط میان دولت، بنگاه‌ها و نهادهای مالی نظیر Bpifrance، زمینه‌ساز طراحی سیاست‌های مالیاتی مؤثر نظیر Pacte Dutreil شده‌اند. خدمات مشاوره‌ای حقوقی و حمایت از تدوین منشور خانوادگی، بخشی از سبد خدمات آن‌ها برای حمایت از انتقال پایدار مالکیت است [۲۳][۲۲].

در سنگاپور، مدل متمایزی مبتنی بر همکاری میان نهاد پژوهشی مستقل، دولت و اتاق بازرگانی پیاده شده است. برنامه‌های آموزشی ویژه خانواده‌های کارآفرین، انجام پژوهش‌های منطبق با بستر فرهنگی آسیا، و انتشار نتایج در قالب سیاست‌نامه‌های کاربردی، از ویژگی‌های شاخص این ساختار است. اتاق بازرگانی نقش پشتیبان دارد و تمرکز اصلی بر استقلال نهادی BFI است [۱۲].

مطابق جدول زیر، خلاصه‌ای از نقش اتاق‌های بازرگانی در کشورهای مورد بررسی ارائه شده است:

کشور	نقش اتاق بازرگانی در حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی
آلمان	مشارکت در جمع‌آوری داده، آموزش جانشینی، مشاوره تخصصی
ایتالیا	تسهیل حقوقی، همکاری پژوهشی با دانشگاه و AIDAF
بریتانیا	حمایت سیاستی، انتشار گزارش سالانه، لابی مالیاتی
هلند	اجرای ابزارهای مالیاتی (BOR)، مشاوره برای انتقال مالکیت
فرانسه	واسط میان دولت، بانک توسعه دولتی فرانسه و بنگاه خانوادگی؛ تسهیل مالیاتی
سنگاپور	حمایت غیرمستقیم از نهاد پژوهشی مستقل، آموزش نسل جدید

منابع: مؤسسه IfM Bonn، رصدخانه AUB دانشگاه بوکونی، اتاق بازرگانی بریتانیا (British Chambers of Commerce) و مؤسسه JFB، اتاق بازرگانی هلند (KVK) و اداره مالیات هلند (Belastingdienst)، وزارت اقتصاد فرانسه و Bpifrance، مؤسسه BFI دانشگاه مدیریت سنگاپور (SMU).

بررسی این تجارب نشان می‌دهد که اتاق‌های بازرگانی در کشورهای پیشرو صرفاً نهادهایی خدماتی یا صدور مجوز نیستند، بلکه نقش‌های تحلیلی، مشورتی، آموزشی و هماهنگ‌کننده‌ای در توسعه سیاست‌های حمایتی ایفا می‌کنند. این نقش چندلایه، به پایداری، انتقال موفق بین‌نسلی، و تقویت جایگاه بنگاه‌های خانوادگی در اقتصاد ملی کمک می‌کند. با الگوبرداری از این تجارب، می‌توان نقش اتاق‌های بازرگانی را در طراحی مدل بومی حمایت از بنگاه‌های خانوادگی بازتعریف کرد و از ظرفیت آن در راستای تقویت این بخش کلیدی از اقتصاد ایران بهره برد.



نقش‌های اتاق‌های بازرگانی در کشورهای منتخب

نقش	آلمان	ایتالیا	بریتانیا	هلند	فرانسه	سنگاپور
اطلاعاتی	انتشار منظم گزارش‌های تخصصی با همکاری مؤسسه مطالعات بنگاه‌های کوچک و متوسط	داده‌های اطلاعاتی به صورت غیرمتمرکز یا در سطح دانشگاهی موجود است	انتشار گزارش‌های سالانه توسط مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی بریتانیا و اتاق مرکزی بازرگانی بریتانیا	فرآیند ثبت اطلاعات شرکت‌های خانوادگی در اتاق بازرگانی و سامانه شناسایی مالک نهایی	پیمایش ملی و تولید پایگاه داده رسمی از بنگاه‌های خانوادگی	فاقد داده مستقل، اما نتایج پژوهش‌های مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور در سیاست‌گذاری استفاده می‌شود
مشورتی / آموزشی	برنامه‌های آموزشی جانشینی و راهنماهای تخصصی توسط مؤسسه مطالعات بنگاه‌های کوچک و متوسط و اتاق‌های صنعت و بازرگانی	تدوین منشور خانوادگی با مشارکت دانشگاه بوکونی و انجمن بنگاه‌های خانوادگی ایتالیا	ترویج حاکمیت شرکتی و آموزش جانشینی؛ همراه با لابی سیاستی	ارائه راهنمای گام‌به‌گام انتقال مالکیت خانوادگی در قالب طرح جانشینی تجاری	آموزش انتقال مالکیت در قالب راهنمای رسمی Dutreil Pacte	اجرای برنامه‌های آموزشی NextGen برای نسل‌های بعد کسب‌وکار خانوادگی
قانونی / تنظیم‌گر	مشارکت اتاق‌ها در تدوین سیاست‌های منطقه‌ای مرتبط با انتقال مالکیت	حمایت از طراحی منشور حقوقی خانواده در سطح نهادهای صنفی و دولتی	لابی فعال برای معافیت مالیاتی در انتقال ارث و سهام خانوادگی	اجرای رسمی طرح جانشینی تجاری با شروط معافیت مالیاتی و نظارت اتاق بازرگانی	ارائه مشوق‌های مالیاتی برای انتقال درون خانوادگی با حمایت دولت	طراحی سیاست‌های جانشینی در چارچوب همکاری دولت، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور و اتاق بازرگانی
تسهیل‌گر شبکه‌ای	ایجاد پیوند میان مؤسسه مطالعات بنگاه‌های کوچک و متوسط، اتاق‌های صنعت و بازرگانی و دولت برای هم‌افزایی اطلاعاتی و اجرایی	همکاری ساختاریافته بین دانشگاه، اتاق بازرگانی و انجمن بنگاه‌های خانوادگی ایتالیا	برگزاری رویدادهای سراسری برای خانواده‌های صاحب بنگاه	اشتراک‌گذاری تجربیات انتقال و تشکیل شبکه مشورتی خانوادگی	تعامل سه‌جانبه میان دولت، بانک توسعه دولتی فرانسه و بنگاه‌های خانوادگی	تشکیل شبکه‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری مبتنی بر پژوهش‌های مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور

منابع 1: مؤسسه IfM Bonn آلمان، دانشگاه بوکونی و انجمن AIDAF ایتالیا، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی بریتانیا (IFB) و اتاق بازرگانی بریتانیا، اتاق بازرگانی هلند (KVK) و اداره مالیات هلند (Belastingdienst)، وزارت اقتصاد فرانسه و بانک توسعه دولتی Bpifrance، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور (BFI – SMU). ۱۴

۵.۱. پیشنهادات قابل بررسی برای اتاق‌های بازرگانی

بر اساس مطالعه تطبیقی ساختارها و اقدامات کشورهای پیشرو در حوزه حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی، پنج مدل نهادی و اجرایی شناسایی شده‌اند که می‌توانند به‌عنوان الگوهای قابل بررسی در طراحی چارچوب بومی حمایت از بنگاه‌های خانوادگی در ایران مورد توجه قرار گیرند. این مدل‌ها، از حیث ساختار، کارکرد و هدف، با شرایط بخش خصوصی ایران قابل تطبیق‌اند و با در نظر گرفتن ظرفیت‌های موجود در اتاق‌های بازرگانی، قابلیت اجرایی‌شدن دارند.

• تأسیس مرکز تحلیل و شناسایی بنگاه‌های خانوادگی

در بسیاری از کشورها، گام نخست در سیاست‌گذاری هدفمند برای بنگاه‌های خانوادگی، شناسایی علمی و طبقه‌بندی دقیق این بنگاه‌ها است. در آلمان، مؤسسه IfM Bonn به‌عنوان یک نهاد پژوهشی وابسته به دولت فدرال و در همکاری با اتاق‌های بازرگانی منطقه‌ای، وظیفه گردآوری داده، انجام پیمایش‌های تخصصی، و تحلیل روندهای مربوط به بنگاه‌های خانوادگی را بر عهده دارد [۶][۵][۴]. در بریتانیا نیز مؤسسه FB به‌عنوان بازوی تخصصی در تعامل با اتاق‌های BCC، در انتشار گزارش‌های دوره‌ای، تعریف معیارها، و مشاوره به سیاست‌گذاران نقش ایفا می‌کند [۹][۸].

در چارچوب ایران، پیشنهاد می‌شود یک مرکز تخصصی در دل اتاق‌های بازرگانی یا با مشارکت دانشگاه‌های معتبر و مراکز آمار، برای پایش، تحلیل و مستندسازی وضعیت بنگاه‌های خانوادگی تأسیس شود. این مرکز می‌تواند با تولید گزارش‌های سالانه، نقشه پراکندگی جغرافیایی، و تحلیل روندهای انتقال بین‌نسلی، مبنایی علمی برای مداخله و حمایت فراهم کند.

• طراحی سازوکار مالیاتی برای تسهیل انتقال بین‌نسلی

یکی از مهم‌ترین چالش‌های بنگاه‌های خانوادگی، فرآیند انتقال مالکیت و مدیریت از نسل اول به نسل‌های بعدی است که در بسیاری از کشورها با مشوق‌های مالیاتی و حقوقی تسهیل شده است. در هلند، طرح جانشینی تجاری این امکان را فراهم می‌کند که خانواده‌ها، در صورت رعایت شروط خاصی، تا سقف مشخصی از مالیات ارث معاف شوند [۱۶][۱۵][۱۴]. این طرح با هدف کاهش هزینه انتقال و جلوگیری از فروپاشی ساختار کسب‌وکار در زمان جانشینی طراحی شده است. در فرانسه نیز، طرح Pacte Dutreil با هدف مشابه، انتقال درون‌خانوادگی مالکیت را در برابر مالیات‌های سنگین، با تخفیف‌های گسترده حمایت می‌کند [۲۳][۲۲].

در ایران نیز، می‌توان بررسی‌هایی را برای طراحی یک سازوکار مالیاتی اختصاصی برای انتقال مالکیت در شرکت‌های خانوادگی آغاز کرد. این سازوکار می‌تواند شامل معافیت یا تخفیف مالیاتی در صورت استمرار فعالیت پس از انتقال، رعایت اصول شفافیت، یا تدوین منشور خانوادگی باشد و با مشارکت سازمان امور مالیاتی، قوه مقننه، و اتاق‌های بازرگانی طراحی شود.

• ایجاد پایگاه داده رسمی و نظام گزارش‌دهی تحلیلی

در بسیاری از کشورها، وجود یک سامانه جامع برای ثبت و تحلیل اطلاعات بنگاه‌های خانوادگی به‌عنوان زیرساخت بنیادین در سیاست‌گذاری و ارائه خدمات حمایتی شناخته می‌شود. در فرانسه، همکاری میان اتاق‌های بازرگانی و بانک توسعه دولتی فرانسه به ایجاد پایگاه داده‌ای تخصصی برای کسب‌وکارهای خانوادگی منجر شده است [۲۳][۲۲]. در هلند نیز، اتاق بازرگانی از طریق ثبت اطلاعات شرکت‌ها در کنار سامانه شناسایی مالکان نهایی (UBO)، امکان تفکیک و شناسایی دقیق بنگاه‌های تحت کنترل خانوادگی را فراهم ساخته است. در مقابل، در ایران نبود یک سامانه ساختاریافته موجب شده است که بنگاه‌های خانوادگی در نظام آماری کشور و در سیاست‌های حمایتی به‌درستی شناسایی و لحاظ نشوند [۲۱][۲۰][۱۹][۱۸].

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود با همکاری مرکز آمار ایران، وزارت‌خانه‌های مرتبط و اتاق‌های بازرگانی کشور، پایگاهی جامع برای ثبت، به‌روزرسانی و تحلیل اطلاعات کلیدی بنگاه‌های خانوادگی طراحی و پیاده‌سازی شود. چنین زیرساختی می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری هدفمند، تدوین مشوق‌های مالیاتی، و ارائه خدمات تخصصی به این گروه از بنگاه‌ها باشد.

• اجرای برنامه‌های آموزشی نسل آینده و تدوین منشور خانوادگی

یکی از عوامل کلیدی در پایداری و تداوم بنگاه‌های خانوادگی، آمادگی نسل‌های بعدی برای ایفای نقش‌های مدیریتی و مدیریت تعارض‌های درون‌خانوادگی است. در سنگاپور، مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی سنگاپور با همکاری دولت و اتاق بازرگانی، برنامه‌هایی با عنوان نسل آینده (NextGen) برگزار می‌کند که نسل دوم و سوم خانواده‌های کارآفرین را برای پذیرش مسئولیت‌های آینده آماده می‌سازد [۱۲]. در ایتالیا نیز، دانشگاه بوکونی با مشارکت انجمن بنگاه‌های خانوادگی ایتالیا، دوره‌های تخصصی در زمینه آموزش اصول جانشینی و تدوین منشورهای خانوادگی ارائه می‌دهد [۱۳]. در ایران، طراحی برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای ویژه خانواده‌های مالک بنگاه، به‌ویژه در حوزه‌های حقوقی، ارتباطات بین‌نسلی، مدیریت تعارض و برنامه‌ریزی جانشینی، می‌تواند نقش مؤثری در تقویت ثبات و تداوم این بنگاه‌ها داشته باشد. اتاق‌های بازرگانی می‌توانند

با بهره‌گیری از ظرفیت مشاوران حقوقی و نهادهای آموزشی معتبر، کارگاه‌هایی منظم و هدفمند در این حوزه طراحی و اجرا کنند.

• تدوین چارچوب‌های قانونی و دستورالعمل‌های اجرایی

در کشورهایی مانند بریتانیا و ایتالیا، نهادهای غیردولتی و صنفی با همکاری نهادهای دولتی در تدوین پیش‌نویس‌های قانونی، چارچوب‌های مقرراتی و دستورالعمل‌های حمایتی برای بنگاه‌های خانوادگی مشارکت دارند. در بریتانیا، همکاری مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی بریتانیا و اتاق‌های بازرگانی بریتانیا منجر به انتشار اسناد راهبردی و اثرگذاری در فرآیند قانون‌گذاری در حوزه مالکیت خانوادگی شده است [۹][۸]. در ایتالیا نیز، اتحادیه سراسری اتاق‌های بازرگانی و انجمن بنگاه‌های خانوادگی ایتالیا نقش مشورتی مؤثری در شکل‌دهی به چارچوب‌های حقوقی مرتبط با این بنگاه‌ها ایفا می‌کنند [۱۳].

در ایران، اتاق‌های بازرگانی می‌توانند نقش فعال‌تری در تعامل با کمیسیون‌های تخصصی مجلس، سازمان امور مالیاتی، وزارت اقتصاد و سایر نهادهای مقررات‌گذار ایفا کنند. این تعامل می‌تواند به تدوین دستورالعمل‌های شفاف و قابل اجرا در زمینه‌هایی مانند شناسایی رسمی، جانشینی، معافیت‌های مالیاتی و حمایت از سرمایه‌گذاری بین‌نسلی منجر شود.

در پایان تأکید می‌شود که این پیشنهادات صرفاً به‌عنوان ساختارهای مطالعاتی مطرح می‌شوند و اتخاذ یا اجرای آن‌ها مستلزم ارزیابی دقیق اقتصادی، حقوقی و نهادی متناسب با شرایط کشور است. این مدل‌ها می‌توانند نقطه شروعی برای آغاز برنامه‌ریزی راهبردی اتاق‌های بازرگانی در حوزه حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی باشند.

۶. طراحی بسته خدماتی چندسطحی برای بنگاه‌های خانوادگی

پس از تدوین ساختار نهادی و ابزارهای شناسایی، گام بعدی در مسیر سیاست‌گذاری عملیاتی، طراحی بسته‌ای از خدمات متناسب با نیازهای بنگاه‌های خانوادگی است. این بسته باید به چالش‌های کلیدی این بنگاه‌ها، از جمله جانشینی، پایداری بین‌نسلی و ساختار مالکیت پاسخ دهد و هم‌زمان از ظرفیت‌های کارشناسی و تشکیلی اتاق بازرگانی بهره‌برداری کند. هدف، ارائه خدماتی هدفمند، قابل ارزیابی و متناسب با ویژگی‌های متنوع خانواده‌های کارآفرین است.

بر پایه تجارب کشورهای آلمان، فرانسه و هلند، می‌توان خدمات پیشنهادی را در چهار محور اصلی سازمان‌دهی کرد:

بسته خدماتی چندسطحی	
محور خدماتی	شرح خدمات کلیدی
مشاوره تخصصی	مشاوره در حوزه انتقال مالکیت، مالیات بر ارث و سهم‌الشرکه، ساختارهای حقوقی مشارکتی و ارجاع به مشاوران دارای صلاحیت در طراحی ساختار انتقال
آموزش و توانمندسازی	برگزاری دوره‌هایی درباره مدیریت جانشینی، راهبری نسل دوم، تدوین منشور خانوادگی، و ارتقای سواد مالی و حقوقی خانواده
داده و تحلیل	تحلیل روندهای رایج در بنگاه‌های خانوادگی، ارائه گزارش‌های فصلی به اعضا و تهیه گزارش‌های تطبیقی از تجارب سایر کشورها
شبکه‌سازی	ایجاد انجمن‌های تخصصی، برگزاری نشست‌های بین‌نسلی، معرفی مشاوران مجرب و راه‌اندازی باشگاه تبادل تجربه میان بنگاه‌های خانوادگی

برای تسهیل جذب بنگاه‌ها، عضویت در بسته خدماتی باید داوطلبانه، مرحله‌ای و شفاف طراحی شود. پس از ثبت‌نام در سامانه دیجیتال مرکز تخصصی، بنگاه‌ها با تکمیل فرم‌های خوداظهاری و تأیید شاخص‌های اولیه خانوادگی، می‌توانند در یکی از سطوح عضویت قرار گیرند. امضای منشور همکاری، با تعیین حقوق، تعهدات و اصول محرمانگی، مرحله نهایی فرآیند عضویت خواهد بود.

سه سطح پیشنهادی برای عضویت به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که نیازهای بنگاه‌های نوپا تا ساختاریافته را پوشش دهند:

سطوح عضویت و خدمات مرتبط			
سطح عضویت	خدمات اصلی	هزینه پیشنهادی	توضیح تکمیلی
پایه	دسترسی به گزارش‌های عمومی، مشاوره مقدماتی، شرکت در دوره‌های آموزشی عمومی	رایگان	مناسب برای بنگاه‌های نوپا یا فاقد ساختار رسمی
پیشرفته	مشاوره تخصصی، آموزش اختصاصی، تحلیل مبتنی بر داده‌های خوداظهاری، دریافت گزارش فصلی ساختاریافته	متناسب با اندازه بنگاه	مناسب برای بنگاه‌هایی با ساختار خانوادگی تثبیت‌شده
حمایتی	مشاوره جامع، ارجاع به مشاوران تخصصی، تسهیل تعامل با نهادهای رسمی و مالی	توافقی یا مشارکتی	مناسب برای بنگاه‌های با نیازهای ساختاری پیچیده

اجرای مؤثر این بسته مستلزم همکاری با نهادهای تخصصی مختلف است. تشکلهای صنفی می‌توانند در مرحله شناسایی و نیازسنجی مشارکت کنند. مراکز علمی و پژوهشی مسئول توسعه محتوای آموزشی و تدوین شاخص‌های

بومی اثربخشی خواهند بود. بانک‌ها و مؤسسات مالی در طراحی ابزارهای تأمین مالی مناسب برای ساختار مالکیتی خانوادگی نقش دارند و مؤسسات حقوقی در تدوین منشورهای خانوادگی و قراردادهای جانشینی ایفای نقش می‌کنند.

برای تشویق بنگاه‌ها به مشارکت، مجموعه‌ای از مشوق‌های غیرمادی نیز پیشنهاد می‌شود. اعطای گواهی‌نامه افتخاری مشروط به ارزیابی سالانه، معرفی بنگاه‌های نمونه در رسانه‌های رسمی و نمایشگاه‌ها، انتشار سالنامه تحلیلی و اعطای امتیاز ویژه برای مشارکت در رویدادهای تخصصی، از جمله این ابزارهاست.

در مجموع، بسته خدماتی اتاق‌های بازرگانی، در صورت طراحی دقیق و اجرای مرحله‌ای، می‌تواند به ابزاری مؤثر در حمایت نهادی از بنگاه‌های خانوادگی تبدیل شود. این بسته، با پاسخ به نیازهای واقعی خانواده‌های کارآفرین، ضمن ارتقای تاب‌آوری اقتصادی، جایگاه اتاق را نیز در حکمرانی بخش خصوصی تقویت خواهد کرد. موفقیت آن، منوط به ارزیابی مستمر، مشارکت داوطلبانه و تأمین منابع کارشناسی و مالی کافی خواهد بود.

نظام پایش، ارزیابی و سیاست‌های آینده‌نگر

استقرار یک بسته خدماتی در حمایت از بنگاه‌های خانوادگی، بدون طراحی نظامی برای پایش، ارزیابی و بازنگری مداوم، فاقد کارآمدی بلندمدت خواهد بود. چنین نظامی، نه‌تنها عملکرد داخلی برنامه‌های طراحی‌شده در اتاق‌های بازرگانی را رصد می‌کند، بلکه زمینه اصلاح تدریجی سیاست‌ها در واکنش به تحولات محیطی و تغییرات نیازهای بنگاه‌ها را فراهم می‌سازد. هدف اصلی، ایجاد چرخه‌ای یادگیرنده در سیاست‌گذاری است که با تکیه بر داده و شواهد، به اصلاح خدمات و طراحی سیاست‌های آینده‌نگر منجر شود.

بر این اساس، ساختار پیشنهادی پایش و ارزیابی در چهار مؤلفه طراحی شده است. هر مؤلفه دارای شاخص‌های کلیدی، روش گردآوری داده و بازه زمانی مشخص است:

ساختار پیشنهادی پایش و ارزیابی			
مؤلفه پایش	شاخص‌های کلیدی	روش گردآوری داده	دوره زمانی ارزیابی
عضویت	تعداد بنگاه‌های خانوادگی ثبت‌نام‌شده و فعال	داده‌های سامانه ثبت مرکزی	فصلی
رضایت‌مندی	میزان رضایت اعضا از کیفیت خدمات مشاوره، آموزش و تحلیل	پیمایش‌های آنلاین یا تلفنی	شش‌ماهه

ساختار پیشنهادی پایش و ارزیابی			
مؤلفه پایش	شاخص‌های کلیدی	روش گردآوری داده	دوره زمانی ارزیابی
اثربخشی خدمات	تغییر در شاخص‌های بقاء، توسعه، جانشینی یا انتقال مالکیت خانوادگی	ترکیب داده‌های سامانه با اطلاعات تشکلهای	سالانه
اثرگذاری سیاستی	میزان تعامل با نهادهای تصمیم‌گیر و میزان استناد به برنامه در اسناد سیاست‌گذاری	پایش رسانه‌ها، مکاتبات و اسناد رسمی	سالانه

برای اجرای این ساختار، طراحی یک داشبورد دیجیتال تخصصی ضروری است. این داشبورد باید به‌صورت پویا به‌روزرسانی شده و امکان تحلیل مقایسه‌ای میان رشته‌های فعالیتی، سطوح عضویت و مناطق مختلف شهرها را فراهم سازد. همچنین، اطلاعات مرتبط با نرخ مشارکت نسل دوم، استمرار مدیریت خانوادگی و تغییرات ساختار مالکیتی، به‌صورت نمودارهای تحلیلی قابل ارائه در داشبورد ثبت خواهد شد.

در چارچوب آینده‌نگری، توسعه تدریجی مدل حمایت از بنگاه‌های خانوادگی نیازمند طراحی سیاست‌هایی در چهار محور است:

- هوشمندسازی خدمات از طریق توسعه اپلیکیشن تلفن همراه به‌منظور تسهیل ارتباط با اعضا، دریافت بازخورد، و نوبت‌گیری مشاوره؛
- توسعه منطقه‌ای از طریق گسترش تدریجی مدل از پایتخت به شهرستان‌ها با همکاری اتاق‌های استانی؛
- ایجاد بانک اطلاعات ملی از طریق مشارکت اتاق‌های بازرگانی در طراحی پایگاه داده رسمی با همکاری مرکز آمار و وزارتخانه‌های مرتبط؛
- مشارکت بین‌المللی از طریق حضور در نشست‌های تخصصی و طراحی رویدادهای ملی در حوزه خانواده و اقتصاد.

برای ارزیابی نهایی برنامه، استفاده از یک مدل سه‌سطحی شامل خروجی، پیامد و اثر نهایی پیشنهاد می‌شود. این مدل امکان سنجش دقیق اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات اتاق را در سطوح مختلف فراهم می‌کند:

مدل سه سطحی برای ارزیابی نهایی		
سطح سنجش	نمونه شاخص‌ها	روش تحلیل
خروجی	تعداد خدمات ارائه شده، ساعات مشاوره، تعداد دوره‌ها و نشست‌ها	داده‌های عملکردی از سامانه اتاق
پیامد	افزایش مشارکت نسل دوم، کاهش تعارضات خانوادگی، بهبود نرخ بقای بنگاه‌های خانوادگی	مقایسه با داده‌های گذشته و نظرسنجی هدفمند
اثر نهایی	ارتقای تاب‌آوری اقتصادی، تقویت سرمایه اجتماعی، تخمین سهم در اقتصاد منطقه‌ای	تحلیل ترکیبی داده‌های ملی و شواهد ثانویه

نظام پایش و ارزیابی پیشنهادی، در صورت استقرار دقیق و استفاده از ابزارهای دیجیتال، می‌تواند به ابزار اصلی مدیریت تطبیقی برنامه‌ها در اتاق‌های بازرگانی تبدیل شود. موفقیت این نظام در گرو تأمین منابع کارشناسی، طراحی سامانه‌های داده‌محور و همکاری مؤثر با نهادهای تخصصی همکار خواهد بود. توصیه می‌شود طراحی این نظام از ابتدا با مشارکت مراکز پژوهشی و متخصصان ارزیابی همراه باشد تا در صورت اثربخشی، الگویی قابل توسعه در سطح ملی نیز تلقی شود.

۷. نقشه راه اجرایی

در این گزارش، با هدف حمایت نهادی از کسب و کارهای خانوادگی، مدلی جامع و بومی‌سازی شده با تکیه بر تجارب بین‌المللی و ظرفیت‌های ملی طراحی شد. این مدل از مرحله شناسایی آغاز شده، سپس با تعریف شاخص‌های عملیاتی، طراحی نظام ثبت داوطلبانه، تدوین بسته خدماتی چندسطحی، و در نهایت استقرار نظام پایش و ارزیابی کامل شده است. هر فصل تلاش داشته است تا با تکیه بر شواهد، چالش‌های موجود را واکاوی و پاسخ‌های نهادمند، قابل اجرا و تطبیقی برای اتاق‌های بازرگانی طراحی کند.

نقشه راه اجرایی در سه فاز

برای اجرای تدریجی و منطقی این مدل، یک نقشه راه سه مرحله‌ای در افق زمانی هجده ماهه پیشنهاد می‌شود که از آماده‌سازی زیرساخت‌ها آغاز و تا مرحله تعاملات سیاست‌گذارانه و گسترش ملی ادامه می‌یابد:

نقشه راه اجرایی در سه فاز		
فاز	دوره زمانی تقریبی	اقدامات کلیدی
فاز اول	۳ تا ۶ ماه اول	راه‌اندازی مرکز تخصصی، طراحی فرم ثبت، آغاز کمپین شناسایی اولیه
فاز دوم	۶ تا ۱۲ ماه	ارائه خدمات پایه، تدوین شاخص‌های تحلیلی، اجرای پایلوت آموزشی نسل دوم
فاز سوم	سال دوم به بعد	گسترش خدمات پیشرفته، استقرار کامل داشبورد پایش، تعامل فعال با نهادهای سیاست‌گذار

برنامه اقدام هجده ماهه

برای پیاده سازی جزئی تر نقشه راه، اقدامات اجرایی به صورت جدول زمان بندی شده طراحی شده اند. مسئولیت ها و خروجی های مورد انتظار برای هر دوره زمانی نیز مشخص شده اند:

بازه زمانی	فعالیت کلیدی	مسئولیت ها و خروجی های مورد انتظار
ماه ۱-۳	تشکیل تیم راهبری، تدوین ساختار مرکز، تهیه شرح خدمات	ابلاغ ساختار پیشنهادی و نقشه مأموریتی مرکز
ماه ۳-۶	طراحی فرم ثبت، تست سامانه دیجیتال، آغاز ثبت نام داوطلبانه	تشکیل پایگاه داده اولیه
ماه ۶-۹	تحلیل داده ها، شروع آموزش نسل دوم، مشاوره مقدماتی به اعضای فعال	ارتقای مشارکت و شناسایی مشکلات اولیه
ماه ۹-۱۲	انتشار اولین گزارش تحلیلی، گسترش خدمات، راه اندازی انجمن خانواده های کارآفرین	افزایش تعامل و تثبیت ارتباط با بنگاه ها
ماه ۱۲-۱۸	استقرار داشبورد، انتشار گزارش سالانه، تدوین بسته سیاستی پیشنهادی	تدوین مدل نهایی قابل ارائه در سطح ملی

الزامات نهادی و منابع مورد نیاز

اجرای این مدل نیازمند تأمین مجموعه ای از پیش نیازهای نهادی، مالی و انسانی است که باید از ابتدا در ساختار اجرایی پروژه در نظر گرفته شوند. مهم ترین الزامات عبارتند از:

- تصویب مدل در برنامه راهبردی اتاق های بازرگانی و تعیین نقطه قانونی اجرا؛
- تخصیص بودجه اولیه برای طراحی سامانه دیجیتال، تولید محتوای آموزشی و انجام تحلیل داده ها؛
- انعقاد تفاهم نامه همکاری با تشکل های صنفی، مراکز علمی و مشاوران تخصصی برای تقویت ظرفیت اجرایی؛
- تدوین آیین نامه های داخلی مرکز، منشور تعامل با بنگاه ها، و پروتکل های حفاظت از اطلاعات.

ریسک ها و پیش بینی موانع اجرایی

با توجه به ابعاد نهادی و فنی مدل، برخی ریسک ها در مسیر اجرا قابل پیش بینی هستند. جدول زیر خلاصه ای از مهم ترین ریسک ها، منشأ بروز و راهکار پیشنهادی برای هر یک را ارائه می دهد:

ریسک‌ها و راهکارهای پیشنهادی		
نوع ریسک	منشأ بروز	راهکار پیشنهادی
کم‌اعتمادی بنگاه‌ها	نگرانی نسبت به افشای اطلاعات مالکیت و ساختار خانوادگی	تضمین ثبت داوطلبانه، اطلاع‌رسانی شفاف، و تدوین پروتکل محرمانگی
محدودیت منابع	کمبود بودجه یا عدم دسترسی به نیروی انسانی متخصص	اجرای مرحله‌ای، استفاده از مشاوران بیرونی، جلب مشارکت تشکله‌ها
همپوشانی نهادی	احتمال تداخل با برنامه‌های ملی یا سایر نهادهای در حال فعالیت در این حوزه	تعیین مأموریت مستقل و تعامل شفاف با نهادهای بالادستی

مدل ارائه‌شده در این گزارش، با تکیه بر داده، طراحی ساختار یافته، و قابلیت اجرای تدریجی، می‌تواند به الگویی معتبر در حمایت از بنگاه‌های خانوادگی در ایران تبدیل شود. اتاق‌های بازرگانی با اجرای این مدل، ظرفیت آن را خواهد داشت که به یکی از مراجع تخصصی و غیرحاکمیتی پیشرو در این حوزه بدل شود. تحقق این چشم‌انداز نیازمند پایبندی به اصول شفافیت، همکاری نهادی، ارزیابی مستمر، و یادگیری تطبیقی است. در صورت اثربخشی، این مدل قابلیت الگوبرداری و توسعه در سایر اتاق‌ها و نهادهای مرتبط با بخش خصوصی کشور را نیز خواهد داشت.

۸. توصیه‌های سیاستی

بررسی جامع وضعیت کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران، در کنار تحلیل ساختارهای نهادی و سیاستی کشورهای پیشرو، نشان می‌دهد که نبود چارچوب حمایت نهادمند برای این بنگاه‌ها، یکی از خلأهای جدی سیاست‌گذاری اقتصادی کشور به‌شمار می‌رود. سهم قابل‌توجه این بنگاه‌ها در اشتغال، تولید، انتقال دانش ضمنی و سرمایه‌گذاری بلندمدت، در مقابل نرخ پایین بقاء در نسل‌های بعد و ضعف در فرآیند جانشینی، حاکی از ضرورت مداخلات ساختاری و هدفمند است.

مدل پیشنهادی این گزارش، بر پایه شناسایی دقیق، خدمات‌رسانی چندسطحی، پایش مستمر و طراحی سازوکارهای تشویقی، الگویی عملیاتی برای حمایت از بنگاه‌های خانوادگی با محوریت اتاق‌های بازرگانی ارائه می‌دهد. این مدل، با اتکا به تجربیات تطبیقی موفق و درک بومی از محدودیت‌ها و ظرفیت‌های نهادی کشور، قابلیت اجرا در قالب یک برنامه تدریجی، قابل‌سنجش و توسعه‌پذیر را دارد.

در این چارچوب، مجموعه‌ای از **توصیه‌های سیاستی** در پنج محور نهادی، داده‌محور، مالیاتی، آموزشی و پایشی، تدوین شده است که می‌تواند مبنای اقدام اجرایی برای اتاق‌های بازرگانی و سایر نهادهای مرتبط قرار گیرد. این

توصیه‌ها مبتنی بر یافته‌های گزارش و متناسب با الزامات حقوقی، فنی و نهادی کشور طراحی شده‌اند و هدف آن‌ها، توانمندسازی پایدار و هدفمند این بخش راهبردی از اقتصاد خصوصی است.

سیاست نهادی

- اتاق‌های بازرگانی باید مرکز تخصصی شناسایی و تحلیل بنگاه‌های خانوادگی را در ساختار رسمی خود مستقر کنند، با مأموریت مشخص در زمینه ثبت داوطلبانه، تحلیل داده‌ها و هماهنگی بین‌بخشی.
- ایجاد این مرکز باید با مشارکت دانشگاه‌ها و نهادهای آماری همراه باشد تا استقلال تحلیلی و کفایت کارشناسی آن تضمین شود.
- جایگاه این مرکز باید در اسناد راهبردی اتاق‌های بازرگانی تثبیت و در شورای راهبردی اتاق‌ها تصویب شود.

سیاست داده‌محور

- طراحی و راه‌اندازی سامانه دیجیتال ثبت بنگاه‌های خانوادگی، بر اساس فرم‌های خوداظهاری، با امکان طبقه‌بندی بر حسب شاخص‌های ساختاری، مالکیتی و نسلی.
- مشارکت اتاق با مراکز آمار کشور و وزارت اقتصاد برای ایجاد پایگاه داده تخصصی و در نهایت تبدیل آن به بخشی از نظام آمارهای رسمی کشور.
- تولید و انتشار منظم گزارش‌های تحلیلی سالانه برای ارزیابی تحولات، نرخ جانشینی، پایداری و پراکندگی جغرافیایی این بنگاه‌ها.

سیاست‌های مالیاتی

- طراحی بسته پیشنهادی برای معافیت یا تخفیف مالیاتی انتقال درون‌خانوادگی مالکیت، به‌ویژه در قالب ارث، سهم‌الشرکه یا واگذاری مدیریتی.
- پیگیری تعامل رسمی با کمیسیون اقتصادی مجلس و سازمان امور مالیاتی برای تدوین مقررات مشابه طرح جانشینی تجاری هلند یا Pacte Dutreil فرانسه.
- شرط برخورداری از این معافیت‌ها: استمرار فعالیت شرکت پس از انتقال، شفافیت ساختار حقوقی، و ثبت داوطلبانه در سامانه اتاق.

سیاست‌های آموزشی و مشاوره‌ای

- توسعه برنامه‌های آموزشی ویژه نسل دوم و سوم مدیران خانوادگی با همکاری نهادهای آموزشی دارای صلاحیت.
- برگزاری کارگاه‌های تخصصی درباره تدوین منشور خانوادگی، حل تعارضات داخلی، و آمادگی جانشینی.
- معرفی مشاوران تأییدشده در حوزه‌های حقوقی، مالی، مالیاتی و روان‌شناختی برای مداخله تخصصی در مسائل ساختاری بنگاه‌ها.

سیاست پایش و توسعه تدریجی

- استقرار نظام پایش و ارزیابی شامل چهار مؤلفه: عضویت، رضایت‌مندی، اثربخشی خدمات، و اثرگذاری سیاستی.
- طراحی داشبورد دیجیتال برای تحلیل داده‌ها به تفکیک رشته فعالیت، منطقه جغرافیایی، و سطح بلوغ سازمانی.
- اجرای برنامه در سه فاز زمانی ۱۸ ماهه با تخصیص منابع تدریجی، تمرکز بر یادگیری نهادی و توسعه گام‌به‌گام به سایر استان‌ها.

۹. جدول خلاصه‌ها

اختصار / نام	عنوان کامل (Full Name)	کشور	ترجمه فارسی
AIDAF	Associazione Italiana delle Aziende Familiari	Italy	انجمن شرکت‌های خانوادگی ایتالیا
AUB	AUB Observatory (AIDAF-Unicredit-Bocconi)	Italy	رصدخانه بنگاه‌های خانوادگی آیداف-یونیکردیت-بوکونی
BCC	British Chambers of Commerce	United Kingdom	اتحادیه اتاق‌های بازرگانی بریتانیا
BFI@SMU	Business Families Institute at Singapore Management University	Singapore	مؤسسه خانواده‌های کسب‌وکار در دانشگاه مدیریت سنگاپور
BOR	Bedrijfsopvolgingsregeling	Netherlands	طرح جانشینی کسب‌وکار در هلند
Bocconi University	Università Commerciale Luigi Bocconi	Italy	دانشگاه بازرگانی لوئیجی بوکونی
Business.gov.nl	Business.gov.nl	Netherlands	درگاه رسمی اطلاعات کسب‌وکار دولت هلند
Bpifrance	Banque Publique d'Investissement France	France	بانک سرمایه‌گذاری دولتی فرانسه
CCI	Chambres de Commerce et d'Industrie	France	اتاق‌های بازرگانی و صنایع فرانسه
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag	Germany	اتحادیه سراسری اتاق‌های بازرگانی و صنایع آلمان
EY	Ernst & Young	France	شرکت مشاوره ارنست اند یانگ
European Commission	European Commission	European Union	کمیسیون اروپا
Family Business UK	Family Business UK	United Kingdom	کسب‌وکارهای خانوادگی بریتانیا

اختصار / نام	عنوان کامل (Full Name)	کشور	ترجمه فارسی
FFI	Family Firm Institute	USA	مؤسسه جهانی بنگاه‌های خانوادگی
IFB	Institute for Family Business	United Kingdom	مؤسسه کسب و کارهای خانوادگی بریتانیا
IFB Research Foundation	Institute for Family Business – Research Foundation	United Kingdom	بنیاد پژوهشی مؤسسه کسب و کارهای خانوادگی
IFC	International Finance Corporation	World Bank Group	مؤسسه مالی بین‌المللی
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn	Germany	مؤسسه پژوهشی بنگاه‌های کوچک و متوسط بن
IHK	Industrie- und Handelskammern	Germany	اتاق‌های بازرگانی و صنایع آلمان
Jongbloed Fiscaal Juristen	Jongbloed Fiscaal Juristen	Netherlands	مؤسسه مشاوران مالیاتی یونگ‌بلود
Kamer van Koophandel (KVK)	Kamer van Koophandel	Netherlands	اتاق بازرگانی هلند
Ministère de l'Économie	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	France	وزارت اقتصاد فرانسه
Netherlands Enterprise Agency (RVO)	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)	Netherlands	سازمان توسعه بنگاه‌های هلند
SMU	Singapore Management University	Singapore	دانشگاه مدیریت سنگاپور
UBO	Ultimate Beneficial Owner	Netherlands	مالک نهایی ذی‌نفع

۱۰. منابع

1. European Commission. (2009). Overview of family business relevant issues. DG Enterprise and Industry.
2. International Finance Corporation. (2018). Family business governance handbook. World Bank Group.
3. Family Firm Institute. (2019). Professionalizing the business family. FFI.
4. IfM Bonn. (2022). Definition of family businesses in Germany. <https://www.ifm-bonn.org/en/family-businesses/definition-of-family-businesses.html>
5. IfM Bonn. (2022). Family businesses in Germany: Key indicators. <https://www.ifm-bonn.org>
6. IfM Bonn. (2022). Supporting family businesses in Germany. <https://www.ifm-bonn.org>



٧. IfM Bonn. (2022). Monitoring systems for family business policy. <https://www.ifm-bonn.org>
٨. Institute for Family Business UK. (2021). UK family business sector report. <https://www.ifb.org.uk/research/family-business-sector-report-2021/>
٩. IFB Research Foundation. (2023). Prospectus. IFB.
١٠. Family Business UK. (n.d.). About us. <https://familybusinessuk.org/who-we-are/about-us/>
١١. Family Business UK. (2023). About us. <https://familybusinessuk.org>
١٢. Business Families Institute at Singapore Management University. (2023). About. <https://bfi.smu.edu.sg/about/overview>
١٣. AUB Observatory. (2022). Family business database and reports. Bocconi University. <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/aub-observatory/>
١٤. Business.gov.nl. (2023). Business succession scheme (BOR). Government of the Netherlands. <https://business.gov.nl/regulation/business-succession-scheme-bor/>
١٥. Netherlands Enterprise Agency. (2023). Inheritance tax threshold up for companies that use BOR. <https://business.gov.nl/amendment/inheritance-tax-threshold-up-companies-bor>
١٦. Belastingdienst. (2025). Erf- en schenkelasting en de bedrijfsopvolgingsregeling 2025. <https://download.belastingdienst.nl>
١٧. Jongbloed Fiscaal Juristen. (2024). Aanpassing bedrijfsopvolging in 2025 en/of 2026. <https://www.jongbloed-fiscaaljuristen.nl>
١٨. KVK – Netherlands Chamber of Commerce. (2022). Family business succession guide. <https://www.kvk.nl>
١٩. KVK – Netherlands Chamber of Commerce. (2023). Dashboard and succession tools. <https://www.kvk.nl>
٢٠. Kamer van Koophandel. (n.d.). Family business succession. <https://www.kvk.nl/en/selling-and-takeovers/family-business-succession/>
٢١. Kamer van Koophandel. (n.d.). Regularly check your registration with KVK. <https://www.kvk.nl/en/secure-business/regularly-check-your-registration-with-kvk/>
٢٢. Ministère de l'Économie. (2021). Pacte Dutreil: Transmettre une entreprise familiale. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/pacte-dutreil-transmission-entreprise-familiale>
٢٣. Ministère de l'Économie. (2023). Le pacte Dutreil transmission. <https://www.economie.gouv.fr>
٢٤. DIHK. (2023). Rechtsgrundlagen der Industrie- und Handelskammern. <https://www.dihk.de>