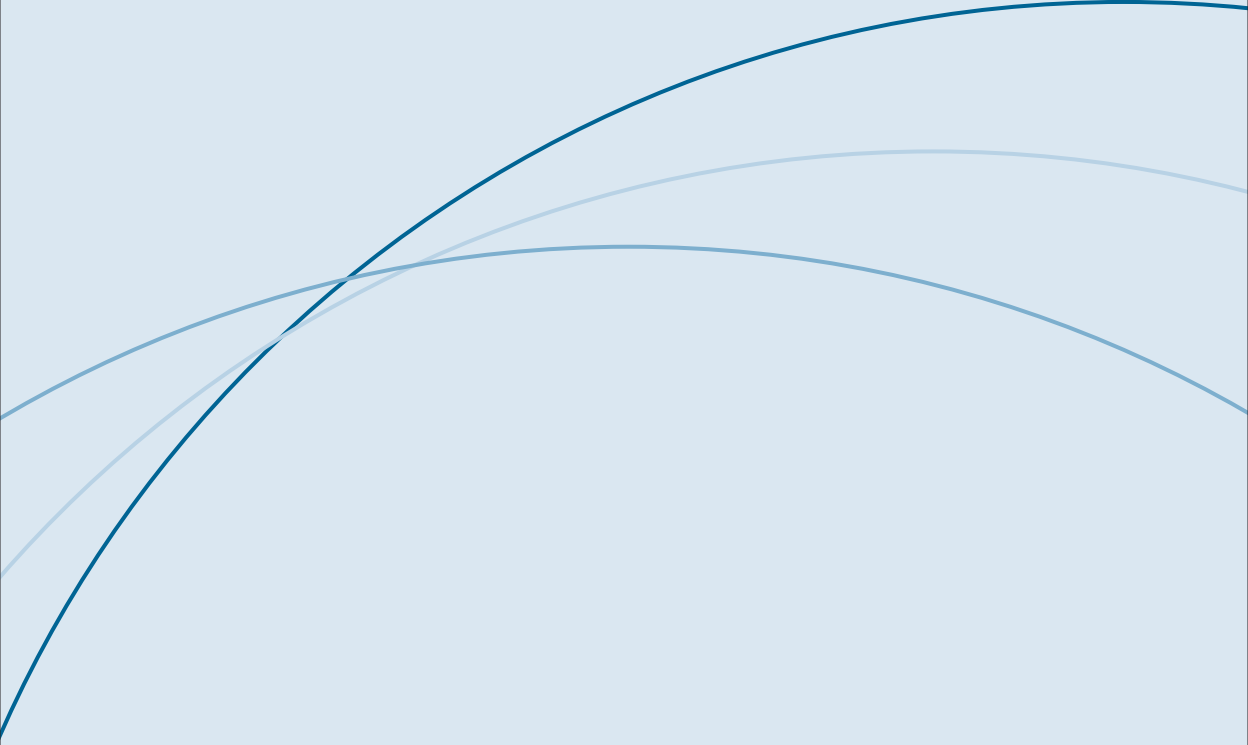


انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا
فیمیلی بزنس
کے متعلق انتظامی کتابچہ

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا

فیملی بزنس

کے متعلق انتظامی کتابچہ



ایڈیشن دوم:۔ البانین، عربی، چائیز، انگریزی، فرانسیسی، میسی ڈومین، پرنگالی، روسی اور ہسپانوی زبانوں میں بھی دستیاب ہے۔

جملہ حقوق محفوظ، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن ۲۰۱۰

۲۱۲۱ پنسلوینیا ایویو، این ڈبلیو، واشنگٹن ڈی سی ۲۰۴۳۳

ریاست ہائے متحدہ امریکہ۔

ممبر۔ عالمی بینک گروپ

ترکِ دعویٰ

یہ کتابچہ فیملی بزنس کے انتظام کی بابت انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کے عملے نے طبع کیا ہے۔ اس کتابچہ میں جو فیصلے یا نتائج مرتب کیے گئے ہیں وہ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن، عالمی بینک گروپ، بورڈ آف ڈائریکٹرز یا ان ممالک کی نمائندگی نہیں کرتے جن ممالک سے اس عملے کا تعلق ہے۔ اس کتابچہ کا مواد نیک نیٹی سے عمومی راہنمائی کو مد نظر رکھتے ہوئے مرتب کیا گیا ہے تاہم انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن اور عالمی بینک اس کتابچے کے سرفیصد درست ہونے کی تائید نہیں کرتا اور نہ ہی اس پر عمل پیرا ہونے کی صورت میں نتائج کی ذمہ داری کو قبول کرتا ہے۔

اس کتابچہ کے جملہ حقوق محفوظ ہیں جس کو نقل یا کسی اور ذریعے سے منتقل کرنے والا نافذ العمل قانون کی خلاف ورزی کا مرتکب ہوگا۔ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن اس کی اشاعت اور ترویج کی تشہیر کی حوصلہ افزائی کرتی ہے اور اس کتابچہ کے مختلف حصوں کو ذاتی اور غیر منفعت بخش مقاصد کے لئے دوبارہ شائع یا استعمال کیا جاسکتا ہے۔ مندرجہ بالا مقاصد کے علاوہ کسی بھی اور مقصد کے لئے اس مواد کے استعمال کے لئے انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن سے تحریری اجازت حاصل کرنا ضروری ہے۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

پیش لفظ

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کے فیملی گورننس کتابچے کے اغراض و مقاصد، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کے سرمایہ کاری میں معاونت اور مشاورتی عملے کو فیملی بزنس کے سلسلے میں اُبھرتے ہوئے بنیادی مسائل اور مشکلات کی نشاندہی اور اُن کو حل کرنے کی کوشش کرنا ہے۔ یہ کتابچہ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کے اُن موکلان کے لئے مفید راہنمائی کا پیش خیمہ ہوگا جو فیملی کے انتظامی عمل کے فن کو مزید مستحکم کرنے کے خواہشمند ہوں۔ یہ کتابچہ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی کمپنیوں کے متعلق رائج طریقہء کار، جو انکے فیملی بزنس موکلان کی اپنی فیملی کاروبار میں مدد کرتا ہے کیلئے تعریفی سند کی حیثیت رکھتا ہے۔

اس کتابچے کا مقصد فیملی بزنس کے بارے میں جامع حوالہ جاتی معلومات کی فراہمی نہیں اور نہ ہی یہ فرد واحد کے لئے نصیحت و پند کا متبادل، تجربہ کار فیملی بزنس مشیر یا قانونی اور حسابی ماہر کا نعم البدل ہے۔ ہمارے کام کا مقصد فیملی بزنس کو عملی زندگی میں پیش آنے والے کاروباری اصولوں کا احاطہ کرتے ہوئے، اسے بحرانوں سے نکالنے میں مدد و معاونت ثابت ہونا ہے۔ مزید جامع تفصیلات کے لئے، تفصیلات حوالہ جاتی کتب جو کہ وسیع معلومات پر مشتمل ہے، اس کتابچے کے آخر میں موجود ہے۔

اس کتابچے کو ثناء ابو زید نے تشکیل دیا ہے جو کہ کارپوریٹ گورننس آفیسر، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن ہیں۔ اس کتابچے کے بارے میں کوئی سوال یارائے دینے کے لیے مندرجہ ذیل ایڈریس پر رجوع کیا جاسکتا ہے۔

ثناء ابو زید

کارپوریٹ گورننس یونٹ (Corporate Governance Unit)

شعبہ کارپوریٹ ایڈوائس (Corporate Advice Department)

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن (International Finance Corporation)

۲۱۲۱ پنسلوانیا ایوینیو، این ڈبلیو۔ (2121 Pennsylvania Avenue, N.W.)

واشنگٹن، ڈی سی ۲۰۴۳۳ یو ایس اے (Washington, D.C. 20433 U.S.A)

فون: 202-458-1614

ای میل: sabouzaid@ifc.org

اظہارِ تشکر

مصنفان تمام حضرات کی تہہ دل سے مشکور ہے جنہوں نے اس کتابچے کی تکمیل اور بہتری کے لیے کردار ادا کیا۔ جن افراد نے اس کتابچے کو مرتب کرنے میں گرانقدر خدمات سرانجام دیں ان میں نتالہ اراابوا (Natalya Arabova)، فرسٹ فریٹ کمپنی (روس)؛ ایمن الطرابشی (Ayman Eltarabishy)، جارج واشنگٹن یونیورسٹی (ریاست ہائے متحدہ امریکہ)؛ لیو گولڈسمتھ (Leo Goldschmidt)، بینک ڈی گروف (Bank Degroof) (بیلجیئم)؛ ڈیرن ہالزٹر (Darrin Hartzler)، ڈیوٹ کیراپٹیان (Davit Karapetyan)، سبیا سٹین مولینوس (Sebastian Molineus)، اور سی سیلیا راباسا (Cecilia Rabassa)، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن/عالمی بینک؛ ہربرٹ سٹینبرگ (Herbert Steinberg)، میسا کارپوریٹ گورننس (Mesa Corporate Governance) (برازیل)؛ اور جان وارڈ (John Ward)، کیلوگ سکول آف مینجمنٹ (Kellogg School of Management) (امریکہ) شامل ہیں۔ مصنفہ ہر ایک کی ممنون و مشکور ہے جنہوں نے اس کتابچے کے مرحلہ وار نظر ثانی کے عمل میں گرانقدر خدمات سرانجام دیں۔

مصنفہ چیوا کیر (Joe Achkar)، سانس (لبنان)؛ اور ایلفرڈو کروا جیل سینٹییرا (Alfredo Carvajal Sinisterra)، کروا جیل گروپ (Carvajal Group) (کولمبیا) کا بھی شکریہ ادا کرنا چاہتی ہے جنہوں نے اپنے فیملی کے انتظام کی کچھ روایات کو اس کتابچے میں شامل کرنے کی اجازت دی۔

مصنفہ سینڈرا گیورہ (Sandra Guerra)، (Better Governance, Brazil) بیٹر گورننس (برازیل)؛ کیرل نکو و (Kiril Nejkov)، فیو ایسے سعد (Fabio Isay Saad)، ایٹرک سینچیز آرماس (Enrique Sanchez-Armass)، اینڈرنس کیپوٹو سلوا (Anderson Caputo Silva)، اور میدحات بیسیلی (Medhat Bassily)، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن/عالمی بینک کا بھی شکریہ ادا کرتی ہے جنہوں نے کتابچے کے ترجمہ کی نظر ثانی کی۔ میں ان کی بھی تہہ دل سے مشکور ہوں، جیول کیگیوٹ (Jewel Caguiat) اور مایا پالشچوک (Maya Polishchuk)، انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن، جنہوں نے کتابچے کے ڈائریزن، طباعت اور تقسیم کار کے عمل میں گراں قدر خدمات انجام دیں۔ آخر میں مصنفہ اپنا خصوصی اظہارِ تشکر مائیک لبرانو (Mike Lubrano)، کارٹیکا کیپٹل (Cartica Capital)، امریکہ کو پیش کرتی ہے جنہوں نے اس کتابچے کی آگاہی اور طباعت کے مراحل میں خاص کردار ادا کیا ہے۔

مندرجات

تعارف

- ۱۔ فیملی بزنس کی تعریف اور خصوصیات۔ طاقتیں اور کمزوریاں
- ۲۔ فیملی بزنس کی وسعت کے مراحل
- ۲.۱۔ بائیان (مالکان کا انتظام و انصرام پر) کا کنٹرول
- ۲.۲۔ بچوں کی شراکت داری
- ۲.۳۔ رشتے داروں کی شمولیت (فیملی سلطنت)

حصہ اول: فیملی بزنس کی گورننس میں فیملی ممبران کے کردار

- ۱۔ مالکان (حصہ داران)
- ۲۔ مینیجرز (سینئر انتظامیہ)
- ۳۔ ڈائریکٹرز (بورڈ آف ڈائریکٹرز)
- ۴۔ فیملی ممبران (فیملی اور اس کے ادارے)

حصہ دوم: فیملی گورننس

- ۱۔ فیملی آئین
- ۱.۱۔ فیملی ممبر کی ملازمت کی پالیسیاں
- ۱.۲۔ فیملی ممبر شپ ہولڈنگ کی پالیسیاں
- ۲۔ فیملی گورننس کے ادارے
- ۲.۱۔ فیملی اسمبلی
- ۲.۲۔ فیملی کونسل
- ۲.۳۔ فیملی دفتر
- ۲.۴۔ دیگر فیملی ادارے

حصہ سوم: فیملی بزنس کا بورڈ آف ڈائریکٹرز

- ۱۔ مشاورتی بورڈز
- ۱.۱۔ تعریف اور کردار
- ۱.۲۔ اجزائے ترکیبی

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

- ۱.۳ فوائد و نقصانات
- ۲- بورڈ آف ڈائریکٹرز
- ۲.۱ کردار
- ۲.۲ اجزائے ترکیبی
- ۲.۳ ذمہ داریاں
- ۳- آزاد ڈائریکٹرز
- ۳.۱ اہمیت
- ۳.۲ تعریف

حصہ چہارم: فیملی بزنس میں اعلیٰ انتظامیہ

- ۱- فیملی بمقابلہ غیر فیملی منیجرز
- ۲- منظم اعلیٰ اور سینئر کی جانشینی
- ۲.۱ اعلیٰ انتظامیہ کی باضابطہ جانشینی کے منصوبے کی اہمیت
- ۲.۲ منظم اعلیٰ کے باضابطہ جانشینی منصوبے کے درجات

حصہ پنجم: فیملی بزنس بجانب پبلک لمیٹڈ کمپنی

- ۱- پبلک کی جانب قدم کیوں؟ کیوں نہیں؟
- ۱.۱ فیملی بزنس کے پبلک لمیٹڈ ہونے کے فوائد
- ۱.۲ فیملی بزنس کے بجانب پبلک لمیٹڈ ہونے کے نقصانات
- ۲- آئی پی او کی تیاری
- اختتام
- حوالہ جات

تعارف

فیملی بزنس کا شمار دنیا کے قدیم اور نمایاں ترین کاروباروں میں سب سے ممتاز حیثیت رکھتا ہے۔ بہت سے ممالک میں فیملی طرز بزنس تمام مروجہ بزنس کے ۷۰ فیصد سے بھی زائد حصے کی نمائندگی کرتا ہے اور معیشت کی ترقی اور افراد کو ملازمت کے مواقع فراہم کرنے میں بھی کلیدی کردار ادا کرتا ہے مثلاً چین میں تقریباً ۵۷ فیصد بزنس ایسے ہیں جو فیملی مالکان کی زیر سرگردگی ہیں اور اوسطاً 1 ملک کی جی این پی کا ۶۵ فیصد ان فیملی بزنس پر مشتمل ہے اسی طرح لاطینی امریکہ 2 میں کل جی این پی کا تقریباً ۶۰ فیصد بھی ان فیملی بزنس پر مشتمل ہے۔

فیملی بزنس چھوٹے اور درمیانے درجے کی کمپنیوں سے لے کر بڑے بڑے اداروں کے مجموعے (Conglomerates) پر مشتمل ہیں جو ان گنت صنعتوں اور بہت سے ممالک میں پھیلے ہوئے ہیں۔ سیلواٹو فریگیمو بینٹن (Salvatore Ferragamo)، اور اٹلی کا فیٹ (Fiat)، گروپ ایل، اوریل (L' Oreal)، کیئر فار گروپ (Carrefour Group)، ایل وی ایم ایچ (LVMH)، اور فرانس کی مانگن (Michelin)، ساسنگ، ہنڈائی موٹرز، اور جنوبی کوریا کا ایل جی گروپ، بی ایم ڈبلیو اور جرمنی میں سیمنز، کیکومین (Kikkoman)، اور جاپان میں آئی ٹی او۔ یوکیڈو (Ito-Yokado)، اور امریکہ میں فورڈ موٹرز کمپنی اور وال مارٹ سٹوراہم ترین معروف فیملی بزنسز کی نمایاں مثالیں ہیں۔

یہ ایک مسلمہ حقیقت ہے کہ اکثر فیملی بزنس کا وجود بائیان بزنس کی زندگی کے بعد بہت تھوڑی مدت تک برقرار رہتا ہے اور ۹۵ فیصد فیملی بزنس کا وجود مالکان کی تیسری نسل کی ملکیت 3 تک بمشکل ہی قائم رہتا ہے۔ نئی نسل میں پھیلے ہوئے بزنس کی وسیع نوعیت کی ضروریات سے کما حقہ آگاہی اور جدید دور کے تقاضوں سے ہم آہنگ ہونے کی بنیادی صلاحیتوں کا فقدان شامل ہے اور بڑھتے ہوئے فیملی کے تقاضوں کی وجہ سے وہ ناکامی کا شکار ہو جاتے ہیں۔ فیملی بزنس کے وجود کو قائم و دائم رکھنے کے لیے نئی نسل کو وقت کے تقاضوں کے مطابق تعلیمی استعداد کا رہیں مہارت و آگاہی حاصل کرنے کی اشد ضرورت ہوتی ہے تاکہ وہ ناکام حالات سے نبرد آزما ہو کر وقت کے تقاضوں کو مدنظر رکھتے ہوئے مستقبل کے مسائل کو جلد از جلد خود حل کر سکیں۔

یہ کتابچہ فیملی بزنس کو درپیش منفرد کارپوریٹ چیلنجوں پر اپنی توجہ مرکوز کرتا ہے اور ان کے حل کے لیے ایسا ڈھانچہ اور عملی کاوشیں پیش کرتا ہے جن پر عمل پیرا ہو کر فیملی بزنس ان مقابلوں سے نبرد آزما ہو کر ان پر قابو پاسکتا ہے اور بزنس کے وجود کو قائم رکھنے میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

یہ کتابچہ بین الاقوامی تناظر میں مرتب کیا گیا ہے اور فیملی بزنس کی ایسی خصوصیات کو اجاگر کرتا ہے جو کہ دیگر ممالک کے مشاہدے سے ہمیں حاصل ہو سکتی ہیں۔ ضرورت اس امر کی ہے کہ مجوزہ کتابچے کے تجویز کردہ فیملی بزنس کے ڈھانچے کو کسی بھی ملک میں لاگو کرنے سے پہلے اس ملک کی مقامی ضروریات اور قوانین سے ہم آہنگ کرنا ضروری ہے۔

1The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

2The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

3The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

۱۔ فیملی بزنس کی تعریف اور خصوصیات۔ طاقتیں اور کمزوریاں

اصطلاح

اس کتابچے میں فیملی بزنس سے مراد ایک ایسی ”کمپنی“ ہے جس میں جملہ انتظام و انصرام کا بیشتر حصہ ایک ہی فیملی کے ہاتھوں میں ہو جو کہ آنے والی نسل کو بزنس منتقل کرنا چاہتے ہیں۔ اصطلاحات، ”فیملی نظام“، ”فیملی فرم“، ”فیملی کمپنی“، ”فیملی بزنس کے مالکان“، ”مالکان فیملی کمپنی“، اور ”فیملی کنٹرولڈ کمپنی“ کو اکثر و بیشتر اس کتابچے میں استعمال کیا جائے گا جن سے مراد فیملی بزنس ہی لی جائے گی۔

طاقتیں

اکثر مشاہدات سے یہ معلوم ہوتا ہے کہ جو فیملی ملکیت والی کمپنیوں کی استعداد کار اور ریونیو، منافع کی شرح اور نشوونما، غیر فیملی بزنس کی کمپنیوں کے مقابلے میں زیادہ ہوتی ہے۔ 4۔ تھامسن مالیاتی جائزہ کی نیوز ویک کی تحقیق میں فیملی کمپنیوں اور ان کے مدد مقابل کو یورپ کے چھ انڈیکسوں پر پرکھا گیا ہے جس میں لندن کی ایف ٹی ایس ای (FTSE) سے میڈرڈ کی آئی بی ای ایکس (IBEX) شامل ہے اور ان تمام ۶ انڈیکسوں میں فیملی بزنس نے برتری حاصل کی ہے۔ تھامسن فنانشل نے ہر ملک کے فیملی اور غیر فیملی بزنس کی ایک کیٹا انڈیکس ترتیب دی اور دسمبر ۲۰۰۳ء تک ۱۰ سالوں پر طویل تاریخ لکھی ہے۔ جرمنی میں فیملی انڈیکس کا چڑھاؤ ۲۰۶ فیصد تک جبکہ غیر فیملی بزنس بشکل ۴۷ فیصد تک پہنچ پایا۔ فرانس میں فیملی انڈیکس کا چڑھاؤ ۲۰۳ فیصد جبکہ اسکے حریف غیر فیملی بزنس کا صرف ۵۷ فیصد رہا۔ اسی طرح فیملی بزنس نے کارکردگی میں اپنے مد مقابل کو سوسر زریلینڈ، سپین، برطانیہ اور اٹلی 5 میں بھی مات کر دیا۔

اس اعلیٰ استعداد کار کی بنیادی وجہ اندرونی قوتوں کا ارتکاز ہے جو ان فیملیز کے افراد میں چھپی ہوتی ہیں۔ جو کہ ان کے مد مقابل

میں پست اور کمزور ہوتی ہیں۔ ان میں سے چند ایک یہ ہیں 6۔

- عہد و پیمان اور لگاؤ: فیملی، بزنس کا مالک ہونے کے ناطے بزنس کو وسعت، پروان چڑھنے اور پھر اس کو نئی نسل تک منتقل کرنے میں مدد و معاون ثابت ہوتی ہے۔ اس کے نتیجے میں بہت سے افراد فیملی میں اپنے آپ کو کمپنی کی شناخت سے وابستہ کر لیتے ہیں اور اس لگاؤ کی نسبت سے زیادہ محنت و مشقت اور تن دہی سے کام کرتے ہیں، بزنس کے منافع سے مزید سرمایہ کاری

⁴Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", Economic Journal, 1991.

⁵Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

⁶Sir Adrian Cadbury, Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", Families in Business, 2002.

کرنے کو ترجیح دیتے ہیں تاکہ برنس مزید بڑھے اور نتیجہ کار برنس میں وسعت آتی ہے۔ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن ایسے ممبران کو قدر و منزلت کی نگاہ سے دیکھتی ہے جو کمپنی کا مرکز و محور ہوتے ہیں۔

● علم کا تسلسل: افراد فیملی برنس میں اس بات کو فوقیت دیتے ہیں کہ حاصل شدہ تجربات و مشاہدات اور علم و ہنر کو آئندہ نسل میں منتقل کیا جائے۔ بہت سے فیملی افراد اوائل شباب میں ہی برنس میں داخل ہو جاتے ہیں جس کی وجہ سے ان کا برنس سے لگاؤ اور سمجھ بوجھ کاروباری مسائل کو حل کرنے میں مددگار ثابت ہوتی ہے۔

● اعتماد اور فخر: جیسا کہ یہ بات مشاہدے میں آئی ہے کہ فیملی برنس کا نام اور ساکھ انکی خدمات اور مال سے وابستہ ہوتی ہیں۔ لہذا وہ مزید جانفشانی سے کوالٹی کے معیار کو مزید بہتر بنانے اور استعداد کار میں اضافہ کرنے کی حتی المقدور کوشش کرتے ہیں اور حصہ داران (گاہک، سپلائرز، ملازمین، کمیونٹی وغیرہ) کے ساتھ ایک عمدہ تعلقات کو برقرار رکھتے ہیں۔

کمزوریاں

فیملی برنس میں سب سے نمایاں کمزوری یہ ہے کہ بہت سے فیملی برنس طویل عرصے تک اپنا وجود قائم نہیں رکھ سکتے اور ختم ہو جاتے ہیں۔ بلاشبہ ۲/۳ سے ۳/۴ فیملی برنس اپنے بانیان کی موجودگی ہی میں یا تو ختم یا فروخت کر دیے جاتے ہیں۔ صرف ۵ سے ۱۵ فیصد فیملی برنس، بانیان 7 سے تیسری نسل تک اپنا وجود قائم رکھتے ہیں۔ فیملی برنس کی ناکامی کی اس ہوش رُبا شرح کی اُن گنت وجوہات ہیں جن کے کئی اسباب ہیں۔ ان میں اکثر و بیشتر وہی ہیں جو دیگر کاروباروں میں بھی مشترک ہیں مثلاً کمزور انتظام کار، ترقی دینے کے لئے سرمایہ کی کمی، اخراجات پر مکمل کنٹرول کا فقدان اور چند و دیگر بڑے اسباب جو کہ انڈسٹری یا اس سے بھی بڑی چیزوں سے وابستہ ہوتے ہیں۔ فیملی برنس ان کمزوریوں سے مبرا نہیں رہ سکتا جو اپنی نوعیت میں منفرد ہیں ان میں سے چند مندرجہ ذیل ہیں۔

● پیچیدگی: فیملی برنس اپنے انتظامی امور کی بناء پر عام طور پر زیادہ پیچیدہ ہوتے ہیں۔ جس کی بنیادی وجہ ایک نئی جہت یعنی فیملی جذبات اور مسائل، فیملی برنس کو مزید پیچیدہ بنا دیتے ہیں فیملی برنس کا بیج کی مانند ہوتے ہیں، دوسرے کاروباروں کی نسبت فیملی برنس میں فیملی ممبر برنس میں مختلف کردار ادا کرتے ہیں جو کہ بسا اوقات فیملی کے افراد کے مختلف انداز فکر کو جنم دیتے ہیں جو ایک دوسرے سے مطابقت نہیں رکھتے اس پر مزید روشنی کتابچے کے حصہ اول میں ڈالی جائے گی۔

⁷Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

● غیر رسمیت: اکثر و بیشتر فیملی کے افراد بزنس خود ہی چلاتے ہیں (عموماً پہلی اور دوسری نسل تک) لہذا اصول و ضوابط اور طریقہ کار کو اہمیت نہیں دی جاتی اور ان قواعد و ضوابط کے فقدان سے عاری ہونے کے باعث جب بزنس میں وسعت آتی ہے تو فیملی بزنس کی استعداد میں کمی آ جاتی ہے اور اندرونی خلفشاروں کا شکار ہو کر طویل عرصے تک اپنا وجود قائم نہیں رکھ سکتے اور بالآخر ختم ہو جاتے ہیں۔

● ڈسپلن کا فقدان: بہت سی فیملیز کلیدی اہمیت کے حامل تنظیمی امور پر کوئی خاص توجہ نہیں دیتیں مثلاً منظم اعلیٰ اور دیگر کلیدی انتظامی عہدوں کی جانشینی کی منصوبہ بندی، افراد خانہ کی کمپنی میں ملازمت کے اصول اور باہر سے تجربہ کار مینیجر کی فیملی بزنس میں شمولیت اور قیام، ان اہم معاملات کو نظر انداز کرنے یا تاخیر سے توجہ دینے سے فیملی بزنس کے وجود کا قائم رہنا محال اور دشوار ہو جاتا ہے۔

۲۔ فیملی بزنس کی وسعت کے مراحل

فیملی بزنس کی وسعت اور ارتقاء کے مراحل کو بیان کرنے کے لیے مختلف ماڈل پیش کیے گئے ہیں۔ اس کتابچہ میں ہم نے تین بنیادی درجوں کا ماڈل پیش کیا ہے جس میں فیملی بزنس کو سمویا گیا ہے۔

I۔ با نیان بزنس یا ابتدائی مرحلہ۔

II۔ بچوں کی شراکت داری کا مرحلہ،

III۔ رشتہ داروں کی شراکت 8 کا مرحلہ۔

گوکہ ان تین مرحلوں سے فیملی بزنس کے ارتقاء کے تین پہلوؤں کے بنیادی اقدامات کا پتہ چلتا ہے لیکن یہ ضروری نہیں ہے کہ تمام فیملی بزنس کے مالکان لازمی طور پر ان تین مراحل سے ہی گزر کر ترقی کی منازل طے کرتے ہوں مثلاً کچھ کمپنیاں ابتدائی مراحل میں ہی دیوالیہ پن یا کسی دوسری فرم کو فروخت کرنے کی وجہ سے ناپید ہو جاتی ہیں۔

ملکیت اور انتظام کار کا ارتقاء فیملی بزنس میں مندرجہ ذیل مراحل سے گزرتا ہے۔

۲.۱ درجہ اول: با نیان (مالکان کا انتظام و انصرام پر) کا کنٹرول

یہ فیملی بزنس کے قائم کرنے کا ابتدائی درجہ ہے۔ بزنس کلی طور پر تشکیل دینے والے افراد ہی بطور مالکان اور انتظامی امور چلا رہے

⁸John Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business (Harvard University Press, 1997).

ہوتے ہیں۔ اکثر بائیان، فیملی ممبر کے علاوہ دیگر افراد سے مشاورت اور بزنس سے منسلک افراد سے رائے حاصل کرتے ہیں لیکن مجموعی طور پر کلیدی فیصلے وہ خود ہی سرانجام دیتے ہیں۔ اس مرحلہ کو اس لحاظ سے اہمیت حاصل ہے کہ بائیان نہایت تن دہی اور لگن سے سرشار بزنس کی وسعت اور ترقی کے زینے سر کرنے کے لیے دن رات محنت کرتے ہیں لیکن انتظامی امور کو سرانجام دینے کے لیے کوئی واضح طریقہ کار مرتب نہیں کرتے۔ مجموعی طور پر یہ مرحلہ ان امور پر مشتمل ہوتا ہے۔ اس مرحلہ میں کاروباری نگہداشت کے مسائل آنے والے دو مراحل کی نسبت حل طلب رہتے ہیں۔ شاید سب سے اہم اور بنیادی مسئلہ بائیان کی زندگی میں ان کی جائینی ہے۔ فیملی بزنس کو اگلے دو مراحل میں قائم رکھنے کے لیے بائیان کو ضروری کاوشیں کر کے کمپنی کے وراثتی چناؤ اور نئے لیڈروں کو ضروری تربیت اور پروان چڑھانے پر توجہ دینی چاہیے۔

۲.۲ درجہ دوم: بچوں کی شراکت داری

یہ وہ مرحلہ ہے جس میں انتظام اور ملکیت بائیان بزنس کے بچوں میں منتقل ہو جاتی ہے۔ کمپنی میں فیملی کے دیگر افراد کے شامل ہونے سے انتظامی امور، کاروبار کے پہلے درجے کی نسبت مزید مشکل اور پیچیدہ ہو جاتے ہیں۔ بچوں کی شراکت داری سے مشرکہ چیلنج بچوں میں مفاہمت و ہم آہنگی کا ماحول قائم رکھنا، بزنس کے عوامل کو تشکیل دینا اور طریقہ کار کو وضع کرنا، فیملی کے درمیان رابطے کی فضاء قائم رکھنا اور اعلیٰ انتظامی عہدوں پر جانشینیت کی منصوبہ بندی کو یقینی بنانا شامل ہیں۔

۲.۳ درجہ سوم: رشتے داروں کی شمولیت (فیملی سلطنت)

اس مرحلہ پر کاروباری امور کی انجام دہی پیچیدہ ہوتی جاتی ہے کیونکہ نئے فیملی افراد یا بلا واسطہ یا بلا واسطہ فیملی بزنس سے منسلک ہوتے جاتے ہیں۔ جس میں بچوں کے بچے، رشتے دار اور سسرالی شامل ہیں۔ کیونکہ ان میں بہت سے افراد کا تعلق مختلف نسلوں اور فیملی شاخوں سے ہوتا ہے۔ وہ فیملی بزنس کو چلانے کے لیے مختلف نظریات رکھتے ہیں ان کے طریقہ کار اور لائحہ عمل میں بھی تضاد ہوتا ہے۔ مزید برآں ایک ایسا مسئلہ جو پہلے درجات سے ہی موجود ہوتا ہے وہ اگلی نسل تک منتقل ہو جاتا ہے جس کے نتیجے میں بہت سے انتظامی مسائل پیدا ہوتے ہیں۔ بہت سے مسائل جو اس سطح پر فیملی بزنس میں جنم لیتے ہیں ان میں افراد خانہ کی ملازمت، فیملی حصہ داری کے حقوق، حصہ داری کی فروخت، منافع کی پالیسی، افراد خانہ کا فیملی بزنس میں کردار، فیملی بحرانوں کا حل اور فیملی اقتدار کو برقرار رکھنا شامل ہیں۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

مندرجہ ذیل جدول اختصار کے ساتھ ان کاروباری مسائل کو پیش کرتی ہے جو اسکے پروان چڑھنے کے دوران پیش آتے ہیں۔

ملکیتی درجہ	حصہ داران کی حاکمیت
درجہ اول: بانی/بانیان۔	<ul style="list-style-type: none"> ● قیادت کا تغیر۔ ● جانشینیت۔ ● کاروبار کا انتظام و انصرام۔
درجہ دوم: بچوں کی شراکت	<ul style="list-style-type: none"> ● ٹیم ورک اور ہم آہنگی کو قائم رکھنا۔ ● فیملی ملکیت کو برقرار رکھنا۔ ● جانشینی۔
درجہ سوم: فیملی سلطنت	<ul style="list-style-type: none"> ● کارپوریٹ کے سرمایہ، قرضہ، منافع کی شرح، ادا بیگی کے بارے میں مختص کرنا ● حصہ داران کو ادا بیگی۔ ● فیملی تنازعات کا حل۔ ● فیملی شرکت اور کردار۔ ● فیملی بصیرت اور مشن۔ ● فیملی کار بزنس سے تعلق۔

ہر درجہ مختلف چیلنجوں اور مسائل کا احاطہ کرتا ہے جن کو حل کرنے سے فیملی بزنس کے تسلسل کو قائم رکھا جاسکتا ہے۔ بہت سے فیملی بزنس محض اس بناء پر کامیاب نہیں ہوتے کہ بانیان نے جس جانفشانی سے نوزائیدہ فیملی بزنس کو پروان چڑھایا اور بزنس کے مختلف گوشوں سے ذاتی طور پر منسلک رہ کر اس کو استحکام بخشنا بعد میں آنے والی نسلیں اسکو برقرار نہ رکھ سکیں۔ دور رس نتائج کے حصول کے لیے یہ انتہائی ضروری ہے کہ ایک درست انتظامی ڈھانچہ وضع ہو اور اس پر عمل درآمد بھی کیا جائے۔ مستقبل بعید میں یہ امر انتہائی اہم ہے کہ درست انتظامی ڈھانچہ ترتیب دیا جائے اور ایسے مواصلاتی ذرائع ترتیب دیے جائیں کہ جو کمپنی سے منسلک ہر فرد کے کردار کی وضاحت اور توقعات پوری کر سکیں۔

⁹John Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises (Family Enterprise Publishers, 1991).

درجہ اول:

فیملی بزنس کی گورننس میں فیملی ممبران کے کردار

ہر مخصوص غیر فیملی بزنس میں کوئی بھی شخص بطور ملازم، منیجر، مالک، ڈائریکٹر یا دیگر اس قسم کی خدمات سرانجام دے سکتا ہے۔ مگر فیملی بزنس میں پیچیدہ مسائل اس لیے جنم لیتے ہیں کہ ایک شخص کو ان گنت کردار اور مختلف ذمہ داریوں سے سبکدوش ہونا پڑتا ہے۔ ان کرداروں سے مختلف مراعات اور پرکشش سہولیات منسلک ہوتی ہیں جو کہ فیملی بزنس کے چیلنج میں اضافہ کرتی ہیں جبکہ غیر فیملی بزنس کی نوعیت اس سے یکسر مختلف ہوتی ہے¹⁰۔

۱۔ مالکان (حصہ داران)

فیملی بزنس کے مالکان کے مختلف کردار اور محرکات ہوتے ہیں جن کے باعث بعض اوقات انکی رائے مختلف موضوعات پر مختلف ہوتی ہے۔ مثلاً کمپنی میں منافع کی تقسیم کی بجائے دوبارہ فیملی بزنس میں سرمایہ لگانا۔ ایسی صورت حال میں مالکان، بزنس میں اپنے کردار کی وجہ سے مختلف رائے رکھ سکتے ہیں۔ ایسا مالک جو کہ فیملی بزنس میں کام کرنے کے باعث تنخواہ حاصل کرتا ہے وہ اس فیصلے کے خلاف رائے نہیں دے گا۔ جب کہ ایک ایسا مالک جو کمپنی میں کام نہیں کرتا اور نہ ہی اس سے حاصل شدہ منافع اس کی آمدنی کا حصہ ہے، وہ زیادہ سے زیادہ منافع لینے میں دلچسپی لے گا۔

معاملات اس وقت پیچیدہ ہوتے ہیں جب فیملی بزنس وسعت اختیار کر جاتا ہے اور مالک مختلف امور سرانجام دیتا ہے اور ان امور کی مراعات بھی مختلف ہوتی ہیں۔ ایک مالک کے مندرجہ ذیل ممکنہ کردار ہو سکتے ہیں۔

- صرف مالک۔
- مالک/ منیجر۔
- مالک/ فیملی ممبر۔
- مالک/ فیملی ممبر/ منیجر۔
- مالک/ ڈائریکٹر۔
- مالک/ ڈائریکٹر/ فیملی ممبر۔
- مالک/ فیملی ممبر/ ڈائریکٹر/ منیجر۔

¹⁰Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

۲۔ نیبجز (سینئر انتظامیہ)

فیملی بزنس میں نیبجز کے محرکات کا دارومدار بزنس میں مختلف کرداروں پر مبنی ہوتا ہے۔ ایک عام وجہ یہ تاثر ہے کہ فیملی بزنس میں فیملی اور باہر کے لوگوں سے یکساں سلوک نہیں کیا جاتا۔ بہت سارے فیملی بزنس میں اعلیٰ انتظامی عہدے صرف فیملی کے لئے ہی مختص کر دیئے جاتے ہیں۔ اس امر کا غیر فیملی نیبجز پر یہ منفی اثر پڑتا ہے کہ خواہ وہ کتنی بھی جانفشانی سے کیوں نہ کام کریں وہ کبھی اعلیٰ عہدے حاصل نہیں کر سکیں گے۔ جس کے باعث بہت سارے فیملی بزنس، قابل غیر فیملی نیبجز کو حاصل کرنے سے محروم رہ جاتے ہیں۔ صاف و شفاف اور ملازمت کی ایسی پالیسی جو فیملی اور باہر کے افراد کے لیے یکساں طور پر قابل قبول ہو اس سے یہ سہولت میسر آئے گی کہ فیملی بزنس کو متعدد، محنتی ملازمین اپنی خدمات سے ترقی کی منازل سے ہمکنار کر دیں گے۔ ایسی پالیسی بزنس اور انتظامیہ کے لیے یکساں مفید ہوگی۔

۳۔ ڈائریکٹرز (بورڈ آف ڈائریکٹرز)

جب یہ معاملہ بورڈ ممبر شپ کے طور پر سامنے آتا ہے تو اکثر فیملی بزنس یہ حق صرف فیملی کے افراد تک ہی محدود رکھتے ہیں اور بہت کم صورتوں میں یہ ذمہ داری فیملی سے باہر کے قابل بھروسہ نیبجز کو دی جاتی ہے۔ عموماً اس اصول کا مقصد بزنس پر ڈائریکٹرز کا کنٹرول رکھنا ہے تاکہ اکثر فیصلے، فیملی کے ڈائریکٹرز کے ہی ہوں۔ حقیقتاً زیادہ تر فیصلے فیملی ہی کے ممبر / ڈائریکٹرز کرتے ہیں۔

سابقہ بیان کردہ فیصلے کے مطابق کہ کیا بزنس میں حاصل شدہ منافع کو دوبارہ بزنس میں لگا دیا جائے؟ ایسی صورت میں ڈائریکٹر جو کہ بزنس میں نیبجز کی حیثیت سے بھی فرائض سرانجام دے رہے ہوتے ہیں یقیناً یہی چاہیں گے کہ منافع کو پھر سے سرمایہ کاری میں لگا دیا جائے تاکہ بزنس کو وسعت حاصل ہو۔ اس کے برعکس وہ ڈائریکٹر جو کہ بزنس میں خدمات سرانجام نہیں دیتے وہ منافع کو تقسیم کرنے پر مصر ہو گئے۔ اس قسم کے نظریات اور فیصلے بڑے بڑے مسائل کو جنم دیتے ہیں۔ جس سے فیملی بزنس کی استعداد کاری بری طرح متاثر ہوتی ہے۔

۴۔ فیملی ممبرز (فیملی اور اس کے ادارے)

فیملی ممبرز کی بزنس سے مختلف ذمہ داریاں، حقوق اور توقعات وابستہ ہوتی ہیں۔ اس طرح کے حالات کے باعث بعض اوقات ان گنت تنازعات جنم لیتے ہیں جس سے فیملی بزنس کے وجود کو خطرہ لاحق ہو جاتا ہے۔ ایک اہم مسئلہ جو تنازعہ کا باعث بنتا ہے وہ فیملی ممبرز کے درمیان معلومات کے تبادلے کا فقدان ہے جس میں کمپنی کی کارکردگی اور معلومات تک رسائی شامل ہے۔ وہ ممبران جو کہ فیملی بزنس سے

وابستہ ہوتے ہیں اُن کو تو آگاہی ہو جاتی ہے۔ مگر وہ افراد خانہ جو اس سے وابستہ نہیں ہوتے، وہ فیملی بزنس کی کارکردگی سے متعلق معلومات سے محروم رہ جاتے ہیں۔ فیملی بزنس 11 کو ایسے انتظام کرنے چاہیں کہ جن سے موصلات کا ایسا طریقہ کار وضع کیا جائے اور ایسے اداروں کا قیام عمل میں لایا جائے کہ جن سے فیملی ممبرز کو بزنس کے طریقہ کار، چیلنج، کمپنی کی وسعت و سمت کے بارے میں معلومات سے آگاہی ہو سکے۔

کارپوریٹ نگہبانی کی اصطلاح

”کارپوریٹ نگہبانی سے مراد ایسا ڈھانچہ اور طریقہ کار ہے جو کمپنی کی رہنمائی اور اس کو کنٹرول کرتا ہے۔ کارپوریٹ نگہبانی سے مراد انتظامیہ، بورڈ آف گورنرز، شرکاتی ادارے کو کنٹرول کرنے والے، اقلیتی حصہ داران اور دیگر شراکت داروں کے درمیان تعلقات ہیں۔ ایک بہتر کارپوریٹ نگہبانی سے معاشی ترقی کے ساتھ ساتھ کمپنیوں کی کارکردگی کو بڑھانے اور باہر سے سرمایہ کے حصول میں بھی مدد ملتی ہے۔“¹²

اس تعریف کی رو سے مندرجہ ذیل بنیادی عناصر پر توجہ مرکوز ہوتی ہے۔ ڈائریکٹرز ایسے امور کی نشاندہی کرتے ہیں۔ جس سے کمپنی کی سمت کا تعین ہوتا ہے۔

۱۔ مثلاً دور رس نتائج کی حامل حکمت عملی کی پالیسیاں۔

۲۔ بڑے پیمانے پر سرمایہ کاری کے فیصلے۔

۳۔ ادغام اور حصول۔

۴۔ وراثت کے تحت اعلیٰ انتظامی اسامیوں پر تقرر، مثلاً کمپنی کے منظم اعلیٰ کی تقرری وغیرہ۔

کنٹرول سے مراد وہ تمام اقدامات ہیں جو کہ انتظامیہ کی کارکردگی اور فیصلوں پر عمل درآمد کا جائزہ لینے کے لئے ضروری ہیں۔

فرم کے انتظامی اداروں میں تعلقات سے مراد حصہ داران، بورڈ کے ڈائریکٹرز اور مینجرز کے درمیان رابطہ ہے۔ ایک اچھی

انتظامیہ کے ڈھانچے کے عناصر میں ایک واضح عنصر ان انتظامی اداروں کے واضح کردار، ذمہ داریاں، حقوق اور توقعات کی وضاحت ہے۔

اس کتابچے کے اگلے تین حصوں میں بزنس کے انتظامی اداروں کے کردار، حقوق، شیئرز ہولڈرز کی ذمہ داریاں، فیملی ممبرز، بورڈز

کے ڈائریکٹرز اور مینجرز کی ذمہ داریوں پر توجہ دی گئی ہے۔

¹¹Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business (Harvard Business School Press, 1999).

¹²International Finance Corporation, <http://ifcln1.ific.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

اس حصہ میں اُن بے شمار فیملی بزنس کے مسائل کا بیان ہے جو افراد خانہ کے بزنس میں مختلف کرداروں کی وجہ سے جنم لیتے ہیں۔ یہ مسائل، مسلسل چیلنجوں کے اضافے کے باعث بزنس کو پیش آتے ہیں اور بزنس کو قائم رکھنے میں دشواری کا باعث بنتے ہیں۔ یہ غالباً فیملی بزنس کی ناکامی کے اسباب میں سے ایک اہم وجہ ہے۔ فیملی بزنس کے وجود کو دوام بخشنے کے لئے اس کے انتظام اور اس کے دائرہ کار پر خاص توجہ دینا ہوگی ان میں سے کچھ کی ترکیب کار کو اس کتاب کے اگلے حصے میں بیان کیا گیا ہے۔

درجہ دوم:

فیملی گورننس

فیملی ہی وہ عنصر ہے جو کہ فیملی کمپنیوں کو دیگر کمپنیوں سے ممتاز کرتی ہے۔ جس کے باعث فیملی، بزنس کی نگہبانی اور انتظام میں نہایت اہم کردار ادا کرتی ہے۔ جب فیملی بزنس ابتدائی بانیوں کے ہاتھ میں ہوتا ہے تو فیملی نگہبانی کے مسائل کم پیش آتے ہیں کیونکہ ایسے موقع پر وہ بزنس مسائل کو فوراً حل کر لیتے ہیں اور فیملی کی سوچ اور آواز متحد و مستحکم ہوتی ہے۔ وقت گزرنے کے ساتھ ساتھ جب فیملی دوسرے دور میں داخل ہوتی ہے تو نئی نسل کے افراد کے داخل ہونے سے فیملی بزنس میں مختلف نظریات اور رائے کا عمل دخل ہونا شروع ہو جاتا ہے۔ مثلاً بزنس کو کیسے چلایا جائے یا حکمت عملی کیسے وضع کی جائے؟۔ یہ ضروری قرار پاتا ہے کہ فیملی نگہبانی کے لیے واضح حکمت عملی مرتب کی جائے۔ جس سے فیملی کے افراد کو منتظم کر کے کنٹرول کرنے میں مدد ملے گی، تنازعات کا سد باب ہوگا اور بزنس کے تسلسل کی ضمانت ہوگی۔ ایک بہترین منتظم فیملی نگہبانی کے خاکے کے خدو خال مندرجہ ذیل ہیں۔

- فیملی اقدار مشن تمام فیملی ممبران تک پہنچانے کا انتظام۔
- فیملی کے افراد (بالخصوص جو کہ بزنس سے وابستہ نہ ہوں) کو بڑے بڑے حاصل کردہ منصوبوں کی کامیابی سے آگاہی، چیلنج اور آئندہ کے لائحہ عمل سے آگاہ کرنا۔
- ایسے اصول اور فیصلوں سے آگاہ کرنا جو فیملی ممبرز کی ملازمت، شرح منافع اور بزنس سے حاصل ہونے والے فائدے پر اثر انداز ہو سکتے ہیں۔
- معلومات کے ایسے ذریعے کا بندوبست کرنا جس سے فیملی کے افراد آپس میں نظریات، توقعات، خواہشات اور مسائل سے آگاہ ہو سکیں۔
- ایسے مواقع فراہم کرنا جس سے فیملی ممبرز اکٹھے ہو کر اہم فیصلے سرانجام دے سکیں۔
- ایسے اقدامات کرنا کہ جس سے انتظامی ڈھانچے پر اعتماد بحال ہو اور فیملی بزنس کو پروان چڑھنے کے مواقع میسر آسکیں۔ فیملی نگہبانی کے ڈھانچے کے اہم خدو خال مندرجہ ذیل ہیں۔

فیملی آئین

جو واضح طور پر فیملی سوچ، مشن، اقدار اور پالیسیوں کا ذکر کرتا ہے جو فیملی ممبرز کے بزنس کے ساتھ تعلق کو واضح کرتی ہیں۔

فیملی ادارے

اس کی مختلف اقسام اور مقاصد ہوتے ہیں مثلاً فیملی کی اسمبلی، فیملی کونسل اور دیگر فیملی کمیٹیاں وغیرہ۔

۱۔ فیملی آئین

اصطلاح

فیملی آئین سے مراد ”فیملی گروہ“ ہے، ”فیملی پروٹوکول“، ”فیملی کے اصولوں کا بیان“، ”فیملی اصول اور قواعد“ اور ”فیملی حکمت عملی کا پلان“ ہے، فیملی آئین سے مراد ایسے اصولوں کا خاکہ ہے جو فیملی کی بنیادی اقدار سے خلوص، وابستگی، و بڑن اور بزنس¹³ کے مشن پر مبنی ہو۔ آئین اس امر کی بھی وضاحت کرتا ہے کہ کیا کیا کردار کس نے ادا کرنے ہیں؟، اسکے علاوہ عناصر ترتیب اور بزنس کی بڑی بڑی اکائیوں کا تفصیل سے بیان ہوتا ہے۔ فیملی کے افراد/حصہ داران، انتظامیہ اور بورڈ آف ڈائریکٹرز کا بھی ذکر آئین کے ذمے میں ہی آتا ہے۔ مزید برآں فیملی آئین گہمبانی کرنے والے اداروں اور فیملی کے درمیان تعلقات اور فیملی ممبر کے کاروباری امور میں عمل دخل کی بھی وضاحت کرتا ہے۔

فیملی آئین ایک ایسا واضح اور جاندار مسودہ ہے جو کہ فیملی اور بزنس کے ساتھ ساتھ اپنی ساخت بناتا ہے۔ اسی وجہ سے آئین کو از سر نو مرتب کرتے رہنا چاہیے تاکہ یہ کسی واضح تبدیلی کی عکاسی کرے جو کہ فیملی یا فیملی بزنس میں وقوع پذیر ہوتی ہے۔

اجزائے ترکیبی

ایک فیملی آئین کی ساخت اور اجزائے ترکیبی، افراد کی تعداد، ترقی کی سطح، افراد خانہ کے بزنس میں عمل دخل کی بناء پر ایک دوسرے سے مختلف ہوتے ہیں۔ تاہم ایک خاص فیملی بزنس میں مندرجہ ذیل عناصر ضروری ہیں۔

- فیملی اقدار، مشن کا بیان اور نظریہ۔
- فیملی کے ادارے بشمول فیملی اسمبلی، فیملی کونسل، تعلیمی کمیٹی، فیملی دفتر وغیرہ۔

¹³These principles can range from basic (when the family is still at its founder(s) stage) to detailed and more specific as the family gets larger.

¹⁴Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo and John Ward, The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future (Family Enterprise Publishers, 1998).

- بورڈ آف ڈائریکٹرز (مشاورتی بورڈ) اگر یہ معروض وجود میں آچکا ہو تو۔
 - اعلیٰ انتظامیہ۔
 - اتھارٹی، ذمہ داریاں اور فیملی کے درمیان تعلقات، بورڈ اور اعلیٰ انتظامیہ کے مابین تعلقات۔
 - اہم فیملی امور کی پالیسیاں، مثلاً فیملی کے افراد کی ملازمت، حصص کا تبادلہ، منتظم اعلیٰ کی جانشینیت وغیرہ۔
- گوکہ کچھ فیملیز کا واضح تحریری دستور نہیں ہوتا تاہم وہ عام طور پر کچھ غیر رسمی اصولوں کے پابند ہوتے ہیں جن سے وہ حقوق، فرائض اور دوسرے اداروں اور فیملی کے افراد کے درمیان توقعات کی وضاحت کرتے ہیں۔ جوں جوں فیملی وسیع ہوتی ہے، ایک تحریری اور واضح دستور تشکیل دینا ضروری ہے جو کہ نگہبان اداروں اور برنس سے منسلک فیملی ممبرز کو حقوق و فرائض سے آگاہی کر سکے۔

1.1 فیملی ممبر کی ملازمت کی پالیسیاں

فیملی آئین کا ایک اہم شعبہ فیملی ممبرز کی ملازمت کے اصول و ضوابط ہیں۔ اکثر فیملیز جو ان اصول و ضوابط کو مد نظر نہیں رکھتے ان میں فیملی کے افراد کی تعداد ضرورت سے زیادہ ہوجاتی ہے۔ ان میں سے اکثر ملازمین ان عہدوں کے لیے موزوں بھی نہیں ہوتے جن کے لئے ان کو برنس میں لگایا جاتا ہے۔ مزید ان فوس ناک پہلو یہ ہے کہ بعض اوقات فیملی ایسے برنس بھی شروع کر دیتی ہے جس کا اس کے موجودہ برنس سے دور کا تعلق بھی نہیں ہوتا اس سے ان کی منشاء صرف یہ ہوتی ہے کہ فیملی کے افراد کو ملازمت فراہم کی جاسکے۔ جب برنس بچوں کی شراکت داری کی سطح پر ہو تو فیملی کے افراد کی ملازمت کے اصول و ضوابط کا تعین کر لینا چاہیے۔ ایسی صورت میں ملازمت کے فیملی قواعد و ضوابط کا واضح خاکہ ہونا چاہیے مثلاً ملازمت میں داخل اور چھوڑنے کے طریقہ کار کی وضاحت ہونی چاہیے۔ پالیسی کو ملازم فیملی ممبر اور باہر کے لوگوں کے ساتھ سلوک کی بھی وضاحت کرنی چاہیے۔ فیملی ملازمت کے مندرجات کی پالیسیاں ایک فیملی برنس کی دوسرے فیملی برنس سے مختلف ہوتی ہیں۔ کوئی ایسے درست قوانین موجود نہیں کہ جن پر تمام فیملی برنس عمل پیرا ہو سکیں۔ مثلاً کچھ فیملیز قطعاً طور پر فیملی برنس میں کچھ پابندیوں کے ساتھ کام کرنے کی اجازت نہیں دیتے۔ جبکہ دیگر اپنے افراد کو فیملی برنس میں کام کرنے کی اجازت دیتے ہیں جیسے کہ کم از کم تعلیمی قابلیت، ملازمت سے قبل تجربہ ہے اور عمر کی حد وغیرہ۔

فیملی ملازمت کی پالیسی کو تشکیل دینے وقت ایسے اصول اور قواعد و ضوابط مرتب کرنے چاہیں کہ جن سے باہر کے قابل محنتی اور ماہر افراد کا انتخاب کیا جاسکے۔ یہ امر بھی ضروری ہے کہ ملازمت کی ایسی شرائط بھی لاگو کی جائیں کہ جن سے دیگر افراد کے مفاد کو زبرد نہ پہنچے۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

مساوات اور عدل کا ماحول قائم ہونے سے فیملی بزنس دن دگنی رات چمکنی ترقی کرے گا۔
آخر میں جب فیملی ممبران تحریر شدہ ملازمت کی پالیسی پر متفق ہو جائیں، تب تمام فیملی ممبرز کو اس بارے میں اچھی طرح آگاہی کر
دینی چاہئے۔ اس سے فیملی ممبران کی فیملی بزنس میں ملازمت کے بارے میں درست توقعات وابستہ ہو جائیں گی۔

کیس سٹڈی ۱

سابس® (SABIS) فیملی ملازمت کی پالیسی

سابس ایک بین الاقوامی، کالج کی سطح تک تیاری کروانے والا تعلیمی نظام ہے جو ۱۹ویں صدی میں قائم کیا گیا۔ اس کے تحت معرض
وجود میں آنے والے نیٹ ورک سکولز سرسری اور ۱۲ سال تک کے طالب علموں کو کالج میں داخلے کی تیاری کرواتے ہیں۔ یہ تعلیمی نظام ۱۴
ممالک اور ۵۰ سکولوں میں ۴۰,۰۰۰ طالب علموں کو خدمات فراہم کر رہا ہے اس کی تجربہ کار ماہرین کی ٹیم بڑی مستعدی سے تعلیمی انتظامی
مصنوعات اور خدمات اپنے پرائیویٹ ممبران اور پبلک سکولوں کو فراہم کر رہی ہے۔

پہلا سابس سکول ۱۸۸۶ میں بیروت، (لبنان) کے گردونواح میں قائم کیا گیا۔ سابس کا لفظ اس کے بانیان کے پہلے لفظوں کے
مخفف سے معرض وجود میں آیا جو کہ سعد (Saad) اور بیسٹی (Bistany) فیملیز پر مشتمل ہے۔ اگست ۲۰۰۷ء تک فیملی کے ۱۲۵ افراد میں
سے ۱۰ سابس میں خدمات سرانجام دے رہے تھے۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کی ۲۰۰۵ء میں سرمایہ کاری سابس انٹرنیشنل سکول آدما (Adma) لبنان سے وابستہ تھی۔ آدما ایس آئی
ایس ادا (Adma-SIS)، ایک گرین فیلڈ پرائمری اور سیکنڈری سکول تھا جو ۱۷۰۰ طلباء کو تعلیم دینے کی صلاحیت رکھتا تھا۔ انٹرنیشنل
فنانس کارپوریشن کی آٹھ بلین ڈالر کی نئی سہولتوں میں سرمایہ کاری سے یہ سابس انٹرنیشنل کے ہیڈ کوارٹر کا درجہ حاصل کر چکا ہے۔ انٹرنیشنل فنانس
کارپوریشن نے سابس کو فیملی انتظامی امور کا ڈھانچہ ترتیب دینے میں بھی مشاورت دی ہے۔

سابس® (SABIS) 15 کی فیملی ملازمت کی پالیسی

۱۔ فلسفہ ملازمت

- ۱۔ فیصلے کے پس پردہ فیملی کے کسی فرد کی بجائے تنظیم یا ادارے کے بہترین مفاد کو مد نظر رکھا جانا چاہیے۔
- ۱۔ ہمیں فیملی اور فیملی کے باہر کے بہترین صلاحیتوں کے حامل افراد کو سابس کی طرف مائل کرنا ہے۔
- ۲۔ سابس میں فیملی ممبر کا ملازمت پر توجہ پیدا کئی حق ہے اور نہ ہی کوئی خصوصی استحقاق ہے۔

- ۳- جب ایک مرتبہ فیملی ممبر ملازمت حاصل کر لیتا ہے تو اس کے اور غیر فیملی ملازمین کے ساتھ یکساں برتاؤ ہوگا۔
- ۴- محض اس بنا پر فیملی کے افراد کو اعلیٰ انتظامی عہدوں پر ترقی نہیں دی جائے گی کہ ان کا تعلق فیملی سے ہے۔
- ۵- فیملی ملازمین سے یہ بھی توقع کی جاتی ہے کہ وہ اپنے عمل، کردار اور کارکردگی کو مثالی بنائیں۔
- ۶- فیملی یا باہر کے افراد جو پوری دل جمعی سے کام نہ کریں ان کے لئے کوئی جگہ نہیں ہے۔

ب۔ عہدہ کی دستیابی

سب سے پہلے فیملی کے اہل افراد کے لئے یقینی آسامی دستیاب ہونی چاہیے۔ سب سے پہلے فیملی کے لئے کوئی عہدہ تخلیق نہیں کرے گا جب تک کے ادارے میں اسکی حقیقی ضرورت نہ ہو، جس کا تعین بورڈ کرے گا۔ مزید برآں فیملی ممبرز کے لئے ملازمت کے مواقع پیدا کرنے کے لئے غیر فیملی ممبرز کو برخواست نہیں کیا جائے گا۔

ج۔ مجوزہ صلاحیتیں

۱۔ تعلیمی ضروریات

یونیورسٹی ڈگری (گریجویٹ یا اعلیٰ) جو کہ کسی معروف یونیورسٹی سے حاصل کی گئی ہو جسے سب سے منظور کیا ہو، کمپنی میں کسی بھی عہدہ کی ملازمت کے لیے درکار ہوگی۔

۲۔ بیرونی عملی تجربہ

سب سے باہر کے کسی ادارے سے ۳ سے ۵ سال کا کام کرنے کا کامیاب تجربہ، تقرری کے لیے ایک ٹھوس بنیاد قرار دیا جائے گا۔ لیکن یہ ضروری نہیں ہوگا۔ اس ضمن میں حتیٰ فیصلہ بورڈ کرے گا جو کہ وائس پریزیڈنٹ۔ آرگنائزیشن ڈیولپمنٹ (VP-OD) اور صدر/منظم اعلیٰ کی جانچ پڑتال اور سفارشات پر مشتمل ہوگا۔

فیملی کے ملازمین جن کا باہر کا کوئی تجربہ نہیں ہوگا ان کو ۶ سے ۱۲ ماہ پر مشتمل ”بنیادی تربیت“ حاصل کرنا ہوگی جس کے مندرجہ ذیل مقاصد ہونگے۔

- ان کو سب سے متعارف کروائیں۔
- اپنے مہارت کے گوشوں کو اجاگر کریں۔
- کمپنی کو انہیں جانچنے میں مدد کر سکے۔

۳۔ عمر کی حد

ہماری فیملی کے فلسفہ ملازمت کے مطابق، کمپنی اپنے فیملی کے ملازمت کی تلاش میں لوگوں کے لئے پناہ گاہ نہیں ہوگی۔ سب سے

میں ملازمت کے خواہش مند فیملی ممبر، جن کی عمر ۴۰ سال سے تجاوز کر چکی ہے ان کے بارے میں بورڈ فیصلہ دینے سے پہلے ان کی مہارت اور تجربہ کا جائزہ لے گا اور ان وجوہات کی نشاندہی کرے گا کہ جن کی بنا پر وہ پہلے ملازمت حاصل نہیں کر سکے۔

د۔ فیملی ملازمت - خصوصیات

۱۔ سائبس میں شمولیت اختیار کرنے کے خواہشمند فیملی ممبران اپنی اس خواہش سے صدر/منظم اعلیٰ کو مطلع کریں۔ ایسے خواہشمند افراد کو مجوزہ درخواست فارم پر کرنے کے لیے کہا جائے گا۔

۲۔ فیملی ممبر کو اس کے بعد انٹرویو، استعداد کار اور بھرتی کے طریقہ کار سے گزرنا پڑے گا۔

۳۔ بھرتی یا نااہلی کا حتمی فیصلہ بورڈ کے پاس ہے۔

۴۔ جب ایک مرتبہ فیملی ممبر ملازمت حاصل کر لے تو وہ دوسرے غیر فیملی ملازمین کی طرح ہوگا۔ فیملی ملازمین کی بھی ٹریننگ، نگرانی، جانچ پڑتال برائے استعداد کار اور ترقی کے اصول دیگر ملازمین کی طرح ہونگے۔

۵۔ فیملی ملازمین کی کارکردگی کا باقاعدہ جائزہ (ایک وضع کردہ طریقہ کار کے مطابق) لیا جائے گا۔ اور ان کو ان کی کارکردگی سے مطلع اور راہنمائی بھی کی جائے گی تاکہ وہ اپنی کارکردگی کو بہتر بنا سکیں۔ مزید برآں گروپ و انس پریزیڈنٹ۔ آرگنائزیشن ڈیولپمنٹ (VP-OD) بھی ان کی کارکردگی کا جائزہ لے گا تاکہ ان کو مستقبل میں انکے پیشے کی منصوبہ بندی میں مدد مل سکے۔

۶۔ فیملی افراد کی ترقی اور بہتری کے لیے ایک ”ترقیاتی منصوبہ“ سائبس کے ہر کام کرنے والے فیملی ممبر کے لیے تشکیل دیا جائے گا یہ منصوبہ ٹریننگ، تعلیمی تسلسل، کوچنگ، خاص منصوبوں اور تعلیمی تفویض اور پیشہ وارانہ اداروں میں بغرض تحقیق وغیرہ پر مشتمل ہوگا۔

۷۔ کارکردگی کے جائزہ اور ذاتی بہبود کو مد نظر رکھتے ہوئے فیملی ملازمین کو سالانہ خود احتسابی، بشمول ذاتی بہبود اور ترقی کے اگلے سال کے مقاصد پیش کرنے شامل ہونگے۔

۸۔ فیملی ملازمین کے لئے ترقی اور بہتری کے مواقع کی نشاندہی ان کے سپروائزر یا کمپنی کی انتظامیہ، ”بورڈ“ کے فیصلے کے بعد مہیا کی جائے گی۔

۹۔ فیملی ملازم کو برطرف کرنے میں چند عوامل جن میں اس کی بار بار کی غیر تسلی بخش کارکردگی، ناپسندیدہ ذاتی رویہ اور ہر وہ وجہ جو غیر فیملی ممبر یا کمپنی کا سپروائزر مہیا کرے گا، شامل ہیں۔

۱۰۔ اگر کمپنی کسی فیملی ملازم کو برطرف کر دے تو وہ اس کمپنی میں دوبارہ ملازمت کے لیے اہل نہیں ہوگا۔

۱۱۔ اگر کوئی فیملی ملازم رضا کارانہ طور پر سائبس کی ملازمت چھوڑ دے تو وہ دوبارہ سائبس میں آسکتا ہے بشرطیکہ بورڈ اس کی منظوری دے اور کوئی اسامی بھی خالی ہو۔ لیکن ایسا موقع صرف ایک مرتبہ ہی فراہم کیا جاسکتا ہے۔

ر۔ معاوضہ

فیملی ملازم کے معاوضہ اور مراعات کا دار و مدار اس کی پوزیشن، ذمہ داریوں، قابلیت اور کارکردگی پر ہوگا اور بالکل ویسے ہی ہوگا جیسے کہ غیر فیملی ملازم کے ساتھ اصول وضع کیے گئے ہیں، جو کہ اسی پوزیشن اور اسی قابلیت میں سب سے زیادہ فرائض سرانجام دے رہا ہوگا۔ وہ معاوضہ اور مراعات ملازمین کی حیثیت سے وصول کریں گے نہ کہ محض رکھنے کی حیثیت سے وصول کریں گے۔ تاہم ایک مالک کی طرح ان کو بھی محض پر منافع بھی دیا جائے گا۔

ح۔ دیگر فیملی ملازمت کی پالیسیاں

۱۔ سسرالیوں کی ملازمت

فیملی ملازم کی بیوی/شوہر جو سب سے زیادہ ملازمت حاصل کرنا چاہیں، ان کو بھی انٹرویو کے مروجہ معیار، جانچ پڑتال اور شمولیت کے طریقہ کار سے گزرنا پڑے گا۔ اس ضمن میں حتمی فیصلہ بورڈ کرے گا جو کہ اس مقصد کے لیے متعلقہ فیملی ممبر کی غیر موجودگی میں ملے گا۔ اور خفیہ ووٹ کے ذریعے اپنی رائے کا اظہار کرے گا۔

۲۔ سپروائزری اور رپورٹنگ

جہاں تک ممکن ہو، فیملی ممبرز دوسرے فیملی ممبرز کے ذریعے سپروائز نہیں کئے جائیں گے۔ بعض اوقات ایسا ناگزیر صورتحال میں خاص طور پر اعلیٰ منتظمین کی صورت میں ممکن ہو سکتا ہے لیکن اس کے لئے بورڈ کی منظوری اور کڑی نگاہ رکھنا ضروری ہوگا۔ مزید برآں اگر میاں بیوی دونوں سب سے زیادہ ملازم ہوں تو وہ دونوں ایک ہی ڈیپارٹمنٹ میں فرائض سرانجام نہیں دے سکتے۔

۳۔ مختصر مدت کی انٹرن شپ اور گریجویٹوں کی ملازمت

نوجوان فیملی ممبران جو سب سے زیادہ کام کرنے کے خواہشمند ہوں ان کی مختصر دورانیے کی انٹرن شپ کی حوصلہ افزائی کی جائے گی جو کہ چند ہفتوں سے چند مہینوں پر محیط ہوگی۔ یہ ”ابتدائی ٹریننگ“ کا متبادل تصور نہیں ہوگی اور وہ فیملی ممبران اگر بعد میں کمپنی میں ملازمت کرنا چاہیں تو ان کو ٹریننگ کرنا ہوگی۔

۴۔ تعلیم کا تسلسل

کمپنی کی معیاری پالیسی، تعلیمی تسلسل اور فی ترقی کے پروگراموں پر لاگو ہوگی (مثلاً ٹریننگ، سیمینار اور کانفرنس وغیرہ)۔ جہاں تک تعلیمی تسلسل کا تعلق ہے تو اگر فیملی ملازم سب سے زیادہ مالی اعانت کا طلب گار ہے تو صدر/منتظم اعلیٰ فیملی کونسل کو درخواست بھیجے گا۔ فیملی کونسل درخواست کا جائزہ لے کر فیصلہ صادر کر دے گی۔

۱.۲۔ فیملی ممبر شئیر ہولڈنگ پالیسی

یہ ایک اہم ترین قدم ہے جو فیملی کے وجود کے ابتدائی ادوار میں ہی فیملی شئیر ہولڈنگ پالیسی کو واضح کر دیتا ہے۔ یہ عام طور پر فیملی ممبران کو فیملی شئیرز کے مالکانہ حقوق کے بارے میں درست توقعات قائم کرنے میں مددگار ثابت ہوتا ہے مثلاً کیا سسرالی اور دیگر متعلقہ فیملی ممبران کو شئیر رکھنے کی اجازت ہے یا نہیں؟۔ ایک اچھی شئیر ہولڈنگ پالیسی ایک ایسے طریقہء کار کو واضح کرتی ہے کہ فیملی ممبران، کمپنی کے حصص کے عوض کیش وصول کرنا چاہیں تو لے سکتے ہیں۔ جوں جوں شئیر ہولڈنگ کا حجم بڑھتا جاتا ہے، کمپنی کے شئیر کم ہونے سے حصہ داران کا منافع بھی کم ہوتا جاتا ہے (اگر کمپنی کوئی منافع ادا کر رہی ہے)۔ اس صورت حال سے اُن اقلیتی حصہ داران میں بے چینی کی فضاء پیدا ہوگی جو تنخواہ دار فیملی ممبران ہیں۔

کھانا داران کو شئیر بیچنے کا اختیار فراہم کرنے سے کئی قسم کے تنازعات سے بچا جاسکتا ہے اور اس سے بزنس کو مزید فروغ حاصل ہوگا۔ چند فیملی بزنس شئیر انفکاف فنڈ قائم کرتے ہیں تاکہ اُن شئیر کو دوبارہ خرید سکیں، جو فیملی ممبر بیچنا چاہتے ہیں۔ اس فنڈ کا قیام عام طور پر ہر سال منافع میں سے معمولی رقم علیحدہ کر کے قائم کیا جاتا ہے۔

۲۔ فیملی گورننس کے ادارے

فیملی گورننس کے ادارے فیملی کی جڑوں کو مضبوط و مستحکم، ہم آہنگی اور بھائی چارے کی فضا کو پروان چڑھانے میں اہم کردار ادا کرنے کے ساتھ رشتوں کو بھی مضبوط کرتے ہیں۔ فیملی کے ایسے ڈھانچے پروان چڑھانے سے آپس میں میل جول اور رسل و رسائل سے فیملی اور بزنس میں ایسے مواقع میسر آتے ہیں کہ جن سے فیملی اور بزنس کے مسائل کو سلجھانے میں مدد ملتی ہے۔ اس قسم کی منظم سرگرمیاں افہام و تفہیم اور فیملی کے افراد کے درمیان رشتوں کو مضبوط کرتی ہیں۔ افراد خانہ کو ایسے اداروں کی اہمیت، مقاصد اور سرگرمیوں سے آگاہی ہونی چاہیے، جو فیملی کی حکمرانی کے ادارے سرانجام دیتے ہیں یہ بات بھی یقینی بنانے کی از حد ضرورت ہے کہ فیملی کے افراد ان اداروں کے کردار اور کاروباری اداروں کے درمیان فرق کو بھی جانچنے کے قابل ہوں مثلاً بورڈ آف ڈائریکٹرز اور اعلیٰ انتظامیہ۔ یہ ایسی وقت ممکن ہو سکتا ہے کہ جب ان اداروں کے طریقہء کار کو تحریری طور پر ضابطہ میں لایا جائے اور اس سے فیملی ممبران کو آگاہ رکھا جائے۔

اب ہم فیملی گورننس کے چند اداروں کا ذکر کرتے ہیں۔ یہ ضروری نہیں کہ تمام فیملی بزنس میں یہ ادارے موجود ہوں۔ ان اداروں کے قیام کا دارومدار کاروباری وسعت، فیملی کی ترقی کی سطح، فیملی افراد کی تعداد اور بزنس میں افراد خانہ کی شمولیت کی سطح پر منحصر ہے۔

۲.۱۔ فیملی اسمبلی

تعریف

فیملی اسمبلی سے مراد ”فیملی فورم“ بھی ہے۔ فیملی اسمبلی سے مراد ایک ایسا باضابطہ فورم ہے کہ جس میں افراد خانہ بزنس یا فیملی مسائل کے بارے میں گفت و شنید کرتے ہیں۔ بزنس بائیان کے درجے تک تو اکثر و بیشتر غیر رسمی فیملی میٹنگ، فیملی اسمبلی کی جگہ منعقد ہوتی رہتی ہیں۔ جس سے بائیان بزنس، فیملی اقدار اور نئے کاروباری اداروں کو آگے پھیلاتے ہیں اور آنے والی نسل کی کاروباری تربیت ایسے خطوط پر کرتے ہیں کہ جن سے وہ بزنس کی باگ دوڑ سنبھال سکیں۔ لیکن جوں جوں بزنس میں وسعت آتی جاتی ہے، پیچیدگیاں بڑھتی جاتی ہیں (اولاد اور کرن کی سطح تک) اور فیملی اسمبلی کا وجود ناگزیر ہو جاتا ہے۔

مقصد

اس کا مقصد افراد خانہ کو ایک مرکز پر لانا ہے تاکہ وہ مشترکہ مفاد کی خاطر یکسوئی سے فیملی اور کاروباری معاملات پر سوچ بچار کر سکیں۔ فیملی اسمبلی تمام فیملی کے افراد کو کاروباری معاملات سے آگاہی فراہم کرتی ہے اور یہ موقع دیتی ہے وہ بزنس کی ترقی اور دوسرے فیملی معاملات کے بارے میں اپنی رائے دے سکیں۔ یہ اسمبلیاں فیملیز میں اُبھرنے والے ممکنہ تنازعات جو معلومات کے عدم مساوات کے حصول سے جنم لے سکتے ہیں کا سدباب کرنے میں بھی مدد دیتی ہیں۔ یہ فیملی اسمبلیاں سال میں ایک یا دو مرتبہ منعقد ہوتی ہیں تاکہ فیملی کے مفاد کے مسائل کو حل کرنے میں مدد مل سکے۔

فیملی اسمبلی میں جن مسائل پر گفت و شنید ہوتی ہے وہ درج ذیل ہیں۔

- فیملی اقدار یا ویژن میں تبدیلی کی منظوری۔
- فیملی کو حقوق اور ذمہ داریوں سے آگاہی کرانا۔
- فیملی کی ملازمت اور معاوضہ کی پالیسیوں کی منظوری۔
- فیملی کونسل ممبران کے الیکشن (اگر کونسل کا وجود ہو تو) کا انعقاد۔
- فیملی کے دیگر کمیٹی ممبرز کا الیکشن۔
- دوسرے ضروری فیملی امور پر غور۔

رکنیت

عموماً رکنیت فیملی کے تمام افراد کے لئے ہے۔ تاہم کچھ فیملی رکنیت پر حدود و قیود مقرر کر دیتے ہیں۔ مثلاً کم سے کم عمر، سرسریوں کی

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

شمولیت اور اسمبلی میں ووٹ کا حق وغیرہ۔ ان اسمبلیوں کے انعقاد اور صدارت کا فریضہ فیملی کے کسی معزز شخص یا فیملی کی کسی اہم شخصیت کو سونپا جاتا ہے۔ بڑی فیملیز میں یہ کام فیملی کونسل کے ذمے ہوتا ہے۔

۲.۲۔ فیملی کونسل

تعریف

فیملی کونسل سے مراد ”فیملی سپروائزرز بورڈ“ اندرونی کونسل اور فیملی ایگزیکٹو کمیٹی“ بھی ہے فیملی کونسل سے مراد وہ ادارہ ہے جسے فیملی اسمبلی منتخب کرتی ہے، جس نے فیملی بزنس کے مسائل حل کرنا ہوتے ہیں۔ کونسل عام طور پر اس وقت قائم کی جاتی ہے، جب فیملی کے افراد کی تعداد ۳۰ تک پہنچ جائے۔ اس صورت حال میں فیملی اسمبلی کے لیے یہ ناممکن ہوتا ہے کہ وہ نتیجہ خیز بحث کر کے دور رس اور اہم فیصلوں کو فوری کر سکے۔ فیملی کونسل اس لیے قائم کی جاتی ہے تاکہ وہ فیملی اسمبلی کے روپ میں فیملی کی نگہداشت کے ادارے کے کردار کو بہتر انداز میں سرانجام دے سکے اور فیملی کے بزنس کے مفادات کو ایک دوسرے سے منسلک کر کے اپنا نمایاں کردار ادا کر کے نتائج حاصل کر سکیں۔

مقصد

فیملی کونسل کی اجزائے ترکیبی، ڈھانچہ اور افعال ہر ایک فیملی بزنس کا مختلف ہوتا ہے۔ فیملی کونسل کی ذمہ داریاں مندرجہ ذیل ہوتی ہیں¹⁶۔

- فیملی، بورڈ اور اعلیٰ انتظامیہ کے درمیان بنیادی تعلق۔
- بورڈ کی رکنیت کے لیے امیدواروں کے ناموں کی تجاویز۔
- ویزن، مشن اور اقدار کے لحاظ سے فیملی پالیسی کا مسودہ اور اسکی جانچ پڑتال۔
- مسودہ اور فیملی پالیسیوں کو از سر نو مرتب کرنا مثلاً فیملی کی ملازمت، معاوضہ اور فیملی شیئر ہولڈنگ پالیسی۔
- فیملی کے دیگر اہم معاملات سے نہرو آزا ہونا۔

رکنیت

ایک متحرک کمیٹی کی طرح فیملی کونسل کی وسعت بھی ایسی ہونی چاہیے جس پر کنٹرول ممکن ہو۔ مثلاً ۵ سے ۹ ممبران تک، جن کا انتخاب فیملی

¹⁶Ivan Lansberg, Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

کونسل کرتی ہے۔ اُن کی تعلیم اور کونسل کی مینٹنگ میں فرائض کی بجا آوری میں دستیابی کو بھی مد نظر رکھا جاتا ہے۔ کچھ فیملی کونسل ممبران پر چند پابندیاں عائد کرتی ہیں مثلاً عمر کی حد، تجربہ، سسرالیوں کی شمولیت پر پابندی اور ایسی ہی پابندی فیملی کے اُن ممبرز پر لگائی جاتی ہے جو کہ بورڈ کا حصہ ہوں یا کمپنی کی سنیر انتظامیہ سے ہوں۔ ایک اچھی روایت کے مطابق ایسے اصولوں پر کونسل کو تشکیل دینا ہے کہ جس سے زیادہ سے زیادہ سے زیادہ ممبران کونسل کا حصہ بنیں اور اس سے فیملی کے درمیان انصاف، ترقی کے یکساں مواقع اور شفافیت پر مبنی اصولوں کو فروغ حاصل ہوتا ہے۔

فیملی کونسل کے لیے چیئر مین کا انتخاب بھی عمل میں لایا جانا چاہیے، جس کو فیملی اسمبلی نامزد کرتی ہے۔ چیئر مین، کونسل کے کام کی کارروائی کرتا ہے اور سب فیملی کے لیے اہم رابطہ کا شخص کا کردار بھی ادا کرتا ہے۔ یہ بھی ایک اچھی روایت ہے کہ کونسل کے سیکرٹری کا بھی انتخاب کیا جائے جو مینٹنگ کی کارروائی ضابطہ تحریر میں لاتا اور فیملی کو فراہم کرتا ہے۔ فیملی کو درپیش مسائل کی پیچیدگیوں کے مطابق کونسل سال میں ۲ سے ۶ مرتبہ مینٹنگ کا انعقاد کرتی ہے۔ فیصلوں کا تعین عموماً کونسل کے ممبران کی اکثریت کی بناء پر کیا جاتا ہے۔

مندرجہ ذیل چارٹ سے فیملی مینٹنگ/فیملی اسمبلی اور فیملی کونسل کے فرق کو واضح کیا گیا ہے۔

مرحلہ	فیملی مینٹنگ	فیملی اسمبلی	فیملی کونسل
مرحلہ	بانی/بانیان	شراکت اولاد/رشتہ داروں کی شرکت	شراکت اولاد /رشتہ داروں کی شرکت
معیار	عام طور پر غیر رسمی	رسمی	رسمی
رکنیت سازی	عام طور پر تمام افراد خانہ کے لئے ہوتی ہے۔ مزید ممبران کے معیار کے بارے میں فیصلہ بانی/بانیان کرتے ہیں۔	عام طور پر تمام افراد خانہ کے لیے ہوتی ہے۔ مزید ممبرشپ کے معیار کے فیصلے کو فیملی مرتب کرتی ہے۔	فیملی کے افراد کو فیملی اسمبلی منتخب کرتی ہے۔ انتخاب کے معیار کو فیملی وضع کرتی ہے۔
سائز	مختصر سائز کیونکہ فیملی ابھی بانی/بانیان کی سطح پر ہوتا ہے۔ عام طور پر ۶-۱۲ فیملی ممبران ہوتے ہیں۔	سائز کا دارو مدار فیملی کے حجم اور ممبرشپ کے معیار پر ہوتا ہے۔	کسوٹی کا دارو مدار ممبرشپ پر ہوتا ہے۔ آئیڈیل ۵-۹ ممبران۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

فیملی کونسل	فیملی اسمبلی	فیملی میٹنگ	
سال میں ۲-۶ مرتبہ۔	سال میں ۲ یا ۳ مرتبہ۔	کاروباری وسعت پر دارومدار ہوتا ہے۔ اگر بزنس سرعت سے بڑھ رہا ہو، تو ہفتہ میں ایک میٹنگ بھی ہو سکتی ہے۔	میٹنگ کی تعداد
<ul style="list-style-type: none"> • تنازعات کا حل۔ • فیملی کے متعلق پالیسی کی ترویج اور طریقہ کار۔ • منصوبہ بندی۔ • تعلیم۔ • انتظامیہ۔ • بورڈ کے بزنس اور فیملی کے ساتھ رابطہ اور بزنس اور فیملی میں توازن برقرار رکھنا۔ 	<ul style="list-style-type: none"> • تبادلہ خیال، نظریات، اختلاف رائے اور ویژن کی نشر و اشاعت۔ • فیملی کے متعلق بڑی بڑی پالیسیوں کی منظوری اور طریقہ کار۔ • بزنس تنازعات یا معاملات پر فیملی ممبران کی تعلیم و تربیت۔ • فیملی کونسل کا اور دیگر کمیٹی ممبران کا انتخاب۔ 	<ul style="list-style-type: none"> • فیملی کی اقدار اور ویژن کی نشر و اشاعت۔ • بحث و مباحثہ اور نئے کاروباری خیالات کا پروان چڑھانا۔ • مستقبل کے کاروباری لیڈروں کی تیاری۔ 	نمایاں سرگرمیاں

۲.۳ فیملی دفتر

تعریف

فیملی آفس ایک سرمایہ کاری اور انتظامی مرکز ہے۔ جس کی نگرانی اور منظم کرنے کی ذمہ داری فیملی کونسل پر ہے۔ فیملی دفتر، امیر اور بڑی فیملیوں کے بزنس میں عام ہوتے ہیں جن کے ممبران کی خواہش ہوتی ہے کہ ذاتی، مالیاتی، میٹنگ، حسابی کھاتے اور دیگر مشوروں سے انہیں بہرہ ور اور آگاہ کرنے کا انتظام ہو۔

مقصد

ذاتی سرمایہ کاری کی منصوبہ بندی پر مشورہ دینا، ٹیکس، انشورنس، کوریج، اسٹیٹ کی منصوبہ بندی، مشاورت اور علیحدہ علیحدہ فیملی افراد کو ان کے مفاد کے مطابق مشورہ دینا۔

رکنیت سازی

فیملی آفس، بزنس سے ایک بالکل الگ عمل کا نام ہے جو کہ کچھ ممبران بزنس میں بھی کام سرانجام دے رہے ہوتے ہیں۔ آفس میں عام طور پر تجربہ کار نیچر ڈیوٹی سرانجام دے رہے ہوتے ہیں۔ جو کہ سرمایہ کاری، ٹیکس کی بجا آوری، انشورنس، مالیاتی منصوبہ بندی اور فیملی کے باہر کے امور مثلاً سٹاک کو حبیہ کرنا اور اسٹیٹ کی منصوبہ سازی¹⁷ پر مشتمل ہوتی ہے۔

¹⁷Ivan Lansberg, Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business (Harvard Business School Press, 1999).

۲.۴ دیگر فیملی ادارے

بزئس میں شامل فیملیز ایسے اداروں کے قیام میں بھی دلچسپی رکھتی ہیں جو کہ اُن کی مخصوص دلچسپیوں اور مفادات کی دیکھ بھال کر سکیں۔ ان میں سے کچھ ادارے درج ذیل ہیں¹⁸۔

تعلیمی کمیٹی

اس کمیٹی کا مقصد فیملی کے انسانی سرمایہ کو نشوونما دینا ہوتا ہے اور اس کے ساتھ ساتھ انتظام چلانے کے موثر طریقہء کار کے قابل بنانا ہوتا ہے۔ تعلیمی کمیٹی فیملی کے افراد کی دور رس ضروریات کا احاطہ کر کے ایسے تعلیمی پروگرام وضع کرتی ہے جس سے ان کی مخفی صلاحیتیں اجاگر ہوتی ہیں۔ مثلاً یہ کمیٹی فیملی کے افراد کے لیے حساب نویسی پر سیمینار کا انعقاد کروا سکتی ہے تاکہ ممبران فنانشل کھاتہ داری سے آگاہی حاصل کر سکیں۔

شیر انکاف کمیٹی

اس کمیٹی کی نگرانی فیملی کو نسل کرتی ہے اور حصہ داران کے لیے ایک وضع کردہ فنڈ بناتی ہے جو شاک کو مناسب قیمت پر فروخت کر کے اس دولت کو دوسرے مصرف میں لگا سکیں۔ یہ فنڈ ہر سال کمپنی کے منافع سے حاصل ہونے والی رقم کے ایک حصہ کو اس میں ڈال کر قائم کیا جاتا ہے۔

کیئر پیئر کی منصوبہ بندی کی کمیٹی

یہ کمیٹی خواہشمند فیملی ممبران کی بزئس میں داخلے کے اصول و قواعد کو وضع کرتی ہے۔ یہ کمیٹی فیملی کے افراد کے پیشوں کی بھی نگہبانی کرتی ہے اور روزگار کے حصول کے لیے پیشوں میں مہارت کے مواقع پیدا کرتی ہے اور حصہ داران اور فیملی کونسل کو باخبر رکھتی ہے تاکہ بزئس ترقی کرے۔ کیئر پیئر منصوبہ بندی کمیٹی فیملی کے افراد کو مشاورت میں بھی معاون و مددگار ثابت ہوتی ہے اور فیملی کے ان افراد کو جو فیملی بزئس میں کام نہیں کرنا چاہتے کو یہ موقع فراہم کرتی ہے کہ وہ فیملی کے باہر کے بزئس میں بھی اپنے کارہائے نمایاں سرانجام دے سکیں۔

فیملی اجتماع اور سیر و تفریح کمیٹی

اس کمیٹی کا مقصد ایسے پروگراموں اور محافل کا انتظام کرنا ہے جس سے ممبران کو خوشی و مسرت کے مواقع میسر آئیں۔ کمیٹی سالانہ فیملی ملاپ کا اجتماع منعقد کرتی ہے۔ جس سے فیملی کے افراد کو ایک دوسرے سے ملنے کے ساتھ ساتھ تعلقات کو مزید تقویت اور ایک دوسرے کی رفاقت سے بھی لطف اندوز ہونے کا موقع مل سکے۔

¹⁸Ivan Lansberg, Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

کیس سٹڈی II

کرواجل (Carvajal) گروپ

فیملی پروٹوکول - مندرجات

کرواجل کولمبیا کا ذاتی ملکیت کا حامل نمایاں انٹرنیشنل گروپ ہے جو ۱۹ ممالک بالخصوص لاطینی امریکہ میں پھیلا ہوا ہے۔ کرواجل گروپ ۱۲ مختلف شعبوں میں سرگرم عمل ہے۔ جن میں نمایاں کاغذ کی تیاری اور دیگر مصنوعات، سکول اور آفس سپلائی، ٹیلی فون ڈائریکٹری، پبلشنگ، ایڈیٹنگ، پلاسٹک اور پیکنگ شامل ہیں۔

کرواجل گروپ کا قیام ۱۹۰۴ میں کیلی (Cali)، کولمبیا میں ہوا، اس کے بانی ویلنٹینا مینول کرواجل (Valencia Manual Carvajal) پرنٹنگ کمپنی کے بانی تھے جس کا نام لاپرینٹا کمرشل (La Imprenta Commercial) ہے۔ وقت کے ساتھ ساتھ اس کمپنی نے خطے کے دیگر کاروباروں میں بھی قسمت آزمائی کی تاکہ یہ لاطینی امریکہ کی بین الاقوامی فرموں میں عزت و توقیر کا مقام حاصل کر سکے۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کی کرواجل گروپ میں دومرتبہ سرمایہ کاری (۲۰۰۳ اور ۲۰۰۶ میں) کا مقصد گروپ کو عہدہ جدید اور مستقبل کے تقاضوں سے ہم آہنگ کرنا تھا۔ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کی تازہ ترین کرواجل گروپ میں سرمایہ کاری انفارمیشن سسٹم کو جدید تقاضوں سے ہم آہنگ کرنا ہے۔ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کرواجل گروپ کو کارپوریٹ انتظامی امور کو چلانے میں بھی مشاورت کی خدمات فراہم کر رہی ہے۔

کرواجل گروپ 19 کے فیملی پروٹوکول کے مندرجات

- | | |
|----|----------------------|
| ۱۔ | مقاصد |
| ۱۔ | کرواجل کمپنی کی ساکھ |
| ۲۔ | کرواجل کی یکجاگت |
| ب۔ | فیملی ادارے |
| ۱۔ | فیملی اسمبلی |
| ۱۔ | مقاصد |
| ب۔ | ذمہ داریاں |
| ۲۔ | فیملی بزنس |
| ۱۔ | مقصد |
| ب۔ | تشکیل کار |
| پ۔ | ذمہ داریاں |

- ت۔ فیصلے
 ٹ۔ میٹنگ کی تعداد
- ۳۔ زیر ملازمت فیملی ممبران کے لیے ترقیاتی کونسل
 ا۔ مقاصد
 ب۔ تفصیل
 پ۔ ذمہ داریاں
- پ۔ کرواجل فیملی فاؤنڈیشن (خیراتی ادارہ)
 ا۔ مقصد
 ۲۔ بورڈ
 ۳۔ صدر
- ت۔ فیملی فاؤنڈیشن کے ادارے
 ا۔ شراکت داروں کی میٹنگ
 ا۔ میٹنگ کا مقصد
 ب۔ میٹنگ کے فیصلے
 ۲۔ بورڈ آف ڈائریکٹرز
 ا۔ مقصد
 ب۔ تفصیل
 پ۔ چیئرمین
- ٹ۔ کمپنی کی انتظامیہ
 ا۔ کمپنی کا منتظم اعلیٰ
 ا۔ کمپنی میں منتظم اعلیٰ کی تقرری
- ث۔ حصہ داران کی پالیسی
 ا۔ حصص کی فروخت
 ا۔ پہلے انکار کا حق
 ب۔ فروخت کی شرائط
 ۲۔ شیئر پراسٹھاق
 ۳۔ شیئرز کا اجراء
 ۴۔ مختص (Reserve) فنڈ
 ا۔ مقصد
 ب۔ بورڈ آف ڈائریکٹرز
 ۵۔ منافع پرتازعات

- ا۔ دیگر کمپنیوں میں سرمایہ کاری
 ب۔ کمپنی کے ساتھ لین دین
 پ۔ دیگر سرگرمیاں
- ج۔ فیملی کے افراد کی ملازمت
 ۱۔ داخلہ
 ۲۔ ذمہ داریاں
 ۳۔ معاوضہ
 ۴۔ ترقی کا جائزہ
 ۵۔ ریٹائرمنٹ
- ج۔ سماجی منافع کاری (فیملی ممبران کے لیے)
 ۱۔ مقاصد
 ۲۔ اجزائے ترکیبی
 ۳۔ اصول و ضوابط
- ح۔ فیملی کارکردگی
 ۱۔ سماجی مینٹنگ (ملاقات)
 ۲۔ معلوماتی مینٹنگ
 ۳۔ رسل و رسائل (ابلاغیات)
 ۴۔ کمپنی کی تاریخ
- خ۔ پبلک سے تعلقات
 د۔ فیملی پروٹوکول کا نگران
 ۱۔ مقصد
 ۲۔ انتخاب
 ۳۔ ذمہ داریاں
- ڈ۔ فیملی کونسل سیکریٹری
 ۱۔ مقصد
 ۲۔ تقرری
 ۳۔ ذمہ داریاں
- ذ۔ تنازعات کا حل
 ر۔ فیملی پروٹوکول کو تازہ معلومات سے مزین کرنا
 ژ۔ تشریحات

درجہ سوئم:

فیملی بزنس کا بورڈ آف ڈائریکٹرز

اکثر کمپنیوں میں بورڈ آف ڈائریکٹرز، نگران اداروں میں نمایاں ادارہ ہوتا ہے جس کا اطلاق فیملی بزنس پر بھی ہوتا ہے۔ اس کا کردار، ڈھانچہ اور ترکیب ایک فیملی بزنس کی دوسرے فیملی بزنس سے مختلف ہوتی ہے۔ اس کا تعین بزنس کے سائز اور پیچیدگی کے علاوہ بزنس کی عمر پر بھی ہوتا ہے۔

فیملی بزنس کے ابتدائی سالوں میں ہی بورڈ آف ڈائریکٹرز کا قیام قانونی لوازمات کو پورا کرنے کے لیے کیا جاتا ہے۔ ابتدائی طور پر یہ کاغذوں تک محدود بورڈ کہلاتا ہے۔ جس کا مقصد کمپنی کے سرمایہ، منافع اور دیگر طریقہ کار کو وضع کرنا ہوتا ہے اور جس کی منظوری قانون کے مطابق بورڈ آف ڈائریکٹرز سے ضروری ہوتی ہے۔ یہ بورڈ سال میں عموماً ایک یا دو مرتبہ ملتے ہیں (اس کا دار و مدار مقامی اصول و ضوابط کے تحت ہوتا ہے) اور ان کے اجلاس بہت کم مدت کے لیے ہوتے ہیں۔ بورڈ صرف فیملی کے افراد تک محدود ہوتا ہے اور اس کے علاوہ صرف چند بااعتماد اعلیٰ نیچرز ہی شامل ہو سکتے ہیں۔ یہ بھی عام ہے کہ کچھ ممبران کمپنی کے مالکان ہونے کے ساتھ ساتھ منیجرز اور بورڈ ڈائریکٹرز کے طور پر بھی خدمات سرانجام دیتے ہیں۔ یہ انتظامی طریقہ وضع کرنے سے فیملی بزنس کی اہمیت کم ہو جاتی ہے کیونکہ ڈھانچہ کا ہر عنصر (بورڈ، کمپنی انتظامیہ اور فیملی) نمایاں تعمیر کردار ادا کر سکتا ہے۔ اس انتظامی طریقے سے ان کے کردار گڈ ٹھہر جاتے ہیں جو کہ اکثر و بیشتر تنازعات کا باعث بنتے اور کمپنی کی کارکردگی کو بھی بری طرح متاثر کرتے ہیں۔ مزید برآں حکمت عملی کے فیصلوں پر بھی برا اثر پڑتا ہے۔

جوں جوں فیملی بزنس مزید پیچیدہ ہوتا جاتا ہے یہ ضروری ہو جاتا ہے کہ بورڈ پر اعتماد کیا جائے تاکہ وہ ان اہم امور میں نمایاں کردار ادا کر سکے جو کہ نہایت اہمیت کے حامل ہوتے ہیں مثلاً کمپنی کی حکمت عملی، انتظامیہ کی کارکردگی کا جائزہ لینا۔ ایسے کاموں کی ادائیگی کے لیے ضروری ہے کہ وہ اکثر و بیشتر ملین اور مناسب مہارت کے ساتھ ساتھ آزادی سے کمپنی کی سینئر انتظامیہ کو آگاہ کر سکیں۔ اس اصول کو اپناتے ہوئے فیملی بزنس بورڈ مزید فعال اور اپنے کاموں پر توجہ مرکوز کر سکتا ہے اور باہر کے آزاد ڈائریکٹرز کو موقع فراہم کر سکتا ہے۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

مکمل طور پر مہارت والے بورڈ کی تشکیل سے پہلے جو بزنس کے مفادات کو اہلیت و قابلیت سے چلا سکتا ہو اور کنٹرولنگ شیئر ہولڈرز کی انتظامیہ سے آزاد ہو۔ بہت سی فیملیز ایک مشاورتی بورڈ کا قیام عمل میں لاتے ہیں جو موجودہ ڈائریکٹرز کی مہارت اور تعلیم کو تکمیل سے سرفراز کرتا ہے۔ اس صورت میں مشاورتی بورڈ کمپنی کے بورڈ آف ڈائریکٹرز اور اعلیٰ انتظامیہ سے ہم آہنگ ہوتا ہے تاکہ بزنس کو دور پیش کلیدی مسائل کو حل کر سکے۔

۱۔ مشاورتی بورڈز

۱.۱ تعریف اور کردار

مشاورتی بورڈ ایسے تجربہ کار اور قابل افراد پر مشتمل گروپ ہوتا ہے جو کہ اکثر و بیشتر فیملی بزنس تشکیل دیتے ہیں جبکہ ان فیملی کے افراد بورڈ آف ڈائریکٹرز اور کمپنی کے اعلیٰ منیجرز کے فرائض سرانجام دے رہے ہوتے ہیں۔ اس صورت حال میں بورڈ کو مہارت اور باہر کی دنیا کے تناظر میں مارکیٹنگ، فنانس، انسانی ذرائع کی کارکردگی اور بین الاقوامی مارکیٹ جیسے گوشوں سے آگاہی نہیں ہوتی۔ بورڈ آف ڈائریکٹرز کی اس کمی کو پورا کرنے کے لیے مشاورتی بورڈ اس خلا کو پُر کرتا ہے اور فیصلہ کن امور اور معلومات پر فیملی ممبران کا کنٹرول برقرار رہتا ہے۔ مشاورتی بورڈ بزنس کی ساکھ کو مزید بڑھانے میں مدد و معاون ثابت ہوتا ہے۔ جو اسکے ممبران کے کاروباری دنیا سے ہوتے ہیں۔²⁰

مشاورتی بورڈ فیملی طور پر چھائے ہوئے اور آزاد بورڈ کے درمیان کا ایک عارضی پل ہے۔ اکثر بہت سے بزنس ایک آزاد مشاورتی بورڈ کی ضرورت کو اہم تصور کرتے ہیں۔ لیکن اسی کے ساتھ ساتھ کمیٹی کی حساس اور اہم معلومات اور فیصلہ کرنے کی قوت فیملی بزنس کے باہر کے لوگوں سے شیئر کرنے سے بھی کتراتے ہیں۔ فیملی بزنس عام طور پر مشاورتی بورڈ کے قیام کو پیش کرتے ہیں جس سے فیملی کے باہر کے لوگوں کی رائے اور تجربے سے استفادہ کیا جاسکے لیکن دوسرے فیملی بزنس مشاورتی بورڈ کی اہمیت اور فائدے سے بہرہ ور ہوتے ہوئے حقیقی اور اہم امور پر اپنا کنٹرول برقرار رکھ سکتے ہیں۔

²⁰Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

۱.۲ مشاورتی بورڈ کے اجزائے ترکیبی

مشاورتی بورڈ کے ممبران کی ۳ سے ۷ تک کی تعداد کو قابل عمل قرار دیا گیا ہے۔ بورڈ کے ممبران کی تعداد کو محدود رکھنے سے اسکی کارکردگی کے معیار کی بہتری کے ساتھ ساتھ یہ بھی ممکن ہے کہ ممبران اور دیگر گروپ کے ارکان کے ساتھ احسن رابطہ ممکن ہو سکے۔ مشاورتی بورڈ کے ممبران عام طور پر فیملی بزنس کے ماہرین اور صنعت سے وابستہ ہوتے ہیں یا دیگر مثلاً فنانس، مارکیٹنگ اور بین الاقوامی مارکیٹ سے لیے جاتے ہیں۔ یہ افراد اپنی ماہرانہ رائے اور تجربات سے فیملی بزنس کو مستفید کرتے ہیں جب یہ وسیع ہوتا ہے یا بزنس کی حدود دوسرے ممالک تک پھیلتی ہیں۔ مشاورتی بورڈ سال میں تین سے چار مرتبہ میٹنگ کا انعقاد کرتا ہے جس کا دارو مدار فیملی کے حجم، دائرہ کار اور مستقبل کی پیچیدگیوں پر ہوتا ہے۔ کمپنی کی ضروریات کو مد نظر رکھتے ہوئے منظم اعلیٰ اور فیملی کے چند اعلیٰ نیچرز بھی مشاورتی بورڈ کا حصہ بن سکتے ہیں۔

مشاورتی بورڈ کے مقاصد کی تشکیل کے لیے مندرجہ ذیل کو مشاورتی بورڈ 21 کا ممبر نہیں ہونا چاہیے۔

- سپلائرز یا کمپنی کو مال فروخت کرنے والے افراد۔
- مالکان کے دوست حضرات جو متعلقہ تجربہ فراہم کرنے کی حیثیت میں نہیں ہوتے۔
- کمپنی کو خدمات فراہم کرنے والے موجودہ ادارے یا حضرات (مثلاً بینک، وکلاء، بیرونی آڈیٹرز، مشیر وغیرہ) کیونکہ ان کے اچھے مشورے دیگر صورتوں میں کمپنی کو پہلے سے ہی دستیاب ہوتے ہیں اور ان کی آزادی اور مقصدیت کو سوال کیا جاسکتا ہے کیونکہ ان کی تنخواہ کمپنی سے ادا کی جا رہی ہوتی ہے۔
- ایسے افراد جن کو مشیر رکھنے سے کمپنی کے ساتھ ان کے مفاد متصادم ہوں۔
- ایسے افراد جو بہت زیادہ مصروفیت کے باعث اپنے کام سے انصاف نہ کر سکیں اور اپنا کردار مشاورتی بورڈ میں با احسن ادائہ کر سکیں۔

۱.۳ مشاورتی بورڈ کے فوائد و نقصان

مشاورتی بورڈ 22 کے کلیدی فوائد و نقصان کو مندرجہ ذیل ٹیبل میں سمویا گیا ہے۔

21 Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", NACD Directors Monthly, August 2003.

22 Adapted from: Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

مشاورتی بورڈ	
<ul style="list-style-type: none"> ● اسکے ممبران پر کوئی قانونی ذمہ داری نہیں ہوتی۔ اس سے کمپنی کے اخراجات میں کمی ہوتی ہے۔ (انشورنس لازم نہیں ہے) اور ممبران کی فراہمی آسان ہو جاتی ہے (کیونکہ رکنیت سازی اتنی پرخطر نہیں ہوتی جتنی کہ کمپنی کے بورڈ آف ڈائریکٹرز کا حصہ ہوتے ہوئے ہو سکتی ہے)۔ ● کمپنی کے ممبران کو مزید فی مہارتوں اور علوم و فنون سے آراستہ و پیراستہ کرتی ہے جو کہ پہلے سے موجودہ انتظامیہ اور بورڈ کی سطح پر میسر نہیں ہوتے ہیں۔ ● اس کی رائے و تعصب پر مبنی نہیں ہوتی۔ ● اس کے ممبران سے نئے رابطوں کا اضافہ ہونے کے ساتھ سرمایہ کے حصول اور فروخت کے مزید مواقع میسر آتے ہیں۔ 	<p>فوائد</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● مشاورتی بورڈ ماہرین کے گروپ کی طرح اپنی ڈیوٹی سرانجام دیتا ہے جس کی رائے پر کمپنی کا قاعدہ وضع کردہ اصول کے مطابق عمل نہیں کرتی نتیجتاً مشاورتی بورڈ کو اتنا اہم تصور نہیں کیا جاتا جتنا کہ حقیقی بورڈ آف ڈائریکٹرز کو کیا جاتا ہے۔ ● مشاورتی بورڈ کو یہ اختیار نہیں ہوتا کہ وہ انتظامیہ سے مطلوبہ معلومات حاصل کرنے کے لیے مطالبہ کرے اسی لیے مشاورتی بورڈ کی رائے صرف اُن معلومات پر مبنی ہوتی ہے جو کہ کمپنی کی فراہم کردہ ہے۔ ● مشاورتی بورڈ کا انتظامیہ کی کارکردگی اور حکمت عملی پر کوئی اختیار نہیں ہوتا۔ ● قانونی طور پر اُن کے ممبران کی کوئی حیثیت نہ ہونے کے باعث مشاورتی بورڈ کے ممبران مشاورتی بورڈ کے فیصلوں پر جوابدہ نہیں ہوتے۔ ● حقیقی بورڈ ممبران کے برعکس مشاورتی بورڈ کے ممبران اپنے کردار کو سنجیدگی سے نہیں لیتے اور نہ ہی ضروری تیاری کر کے اس میں حصہ لیتے ہیں۔ 	<p>نقصانات</p>

۲۔ بورڈ آف ڈائریکٹرز

۲.۱ کردار

بورڈ آف ڈائریکٹرز کا بنیادی کام کمپنی کے معاملات میں فرم کی مجموعی کارکردگی، انتظامیہ کی کارکردگی، مناسب انتظامی ڈھانچہ، ٹھوس کنٹرول، سازگار ماحول، مناسب معلومات کا تبادلہ اور اقلیتی حصہ داروں کے تحفظ پر مشتمل ہوتا ہے۔ بورڈ کا وقت اور صلاحیتیں ان تمام

گوشوں کے لئے وقف کرنے کا دارومدار فیملی بزنس کے سائز اور پیچیدگی پر منحصر ہوتا ہے۔ مثلاً چند حصہ داران پر مشتمل کمپنی، سادہ کاروباری طریقہ کار، اعلیٰ اندرونی کنٹرول اور مالکان کا ذاتی طور پر زیادہ سے زیادہ امور سرانجام دینا شامل ہو تو بورڈ کو اپنی توجہ حکمت عملی اور دور رس منصوبہ بندی کے مسائل پر مرکوز کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

فیملی کے مالکان پر مشتمل بورڈ کو بزنس کو وسعت دینے کے لیے جانفشانی سے سرگرم عمل ہونا چاہیے اور کمپنی کے دیگر اداروں کے کام کو انجام دینے کے بجائے بورڈ کو صرف راہنمائی کرنی چاہیے نہ کہ انتظامیہ کے روزمرہ کے امور میں دخل اندازی شروع کر دیں جو کمپنی کی انتظامیہ کے متعلقہ شعبے کو کرنے ہوتے ہیں۔ مزید برآں ڈائریکٹرز کے پاس ذرائع اور آزادی سے فیملی یا انتظامیہ کے افراد کے فیصلوں کو چیلنج اور روک ٹوک کا اختیار بھی ہونا چاہئے۔

حکمت عملی اور دیگر امور پر نظر رکھنے کے علاوہ بورڈ آف ڈائریکٹرز کو مندرجہ ذیل خدمات بھی سرانجام دینی ہوتی ہیں²³۔

- اعلیٰ انتظامیہ کی جانشینی کا حصول۔
- سرمایہ کے ذرائع کو یقینی بنانا۔
- کمپنی کے اندرونی کنٹرول کو یقینی بنانا اور خطرات پر قابو پانے کا نظام۔
- معلومات کی مالکان اور خواہشمند پارٹیوں تک بروقت فراہمی۔

۲.۲ اجزائے ترکیبی

بورڈ آف ڈائریکٹرز کی تعداد کا دارومدار کمپنی کے حجم اور دیگر سرگرمیوں پر ہوتا ہے۔ تمام فیملی بزنس کے لیے ڈائریکٹرز کی تعداد کے بارے میں کوئی سادہ فارمولہ نہیں کہہ سکتے ڈائریکٹرز ہوں لیکن یہ تجویز کیا جاتا ہے کہ اتنے افراد بطور ڈائریکٹر منتخب ہوں، جو کہ آسانی سے کنٹرول ہو سکیں یعنی ۵ سے ۹ تک۔ اگر ڈائریکٹرز کم ہوں گے تو ان کی استعداد کار بہتر ہوگی اور ایک دوسرے سے رابطہ رکھنے، راستے کے تعین اور مینٹنگ کے انعقاد میں بھی آسانی ہوگی۔ اور کورم کو پورا کرنے میں بڑے گروپ کی نسبت سہولت ہوگی۔

اس لیے ڈائریکٹرز کے انتخاب کے لیے کمپنی کے مالکان کو ایسے افراد پر اپنی توجہ مرکوز کرنی چاہیے جو کہ بزنس کی وسعت کا باعث بنیں اور مہارتوں کی فراہمی میں مدد و معاون ثابت ہوں اس طرح کمپنی کے لائحہ عمل اور انتظامی امور کے علاوہ کارکردگی پر بھی نظر رکھنے سے

²³Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

بزنس پھلے پھولے گا۔ مزید برآں ایک کامیاب حکمت عملی جو ڈائریکٹرز کے انتخاب میں مد نظر رکھنی چاہیے۔ وہ ٹھوس بنیادوں پر کمپنی کے لیے کارہائے نمایاں سرانجام دینا ہے چاہے ان کا تعلق فیملی سے یا باہر سے ہو۔ درحقیقت فیملی بزنس ایسے بورڈ کی تشکیل پر مائل ہوتا ہے جو فیملی سے ہی منتخب کیے جاتے ہیں۔ ایسا بورڈ جو انتظامیہ اور کنٹرولنگ حصہ داروں کے اثر سے باہر ہو، کامیابان اگلے صفحات میں درجہ سوئم میں ہوگا۔ مزید برآں مندرجہ ذیل گوشوارہ میں ڈائریکٹری کی چند خصوصیات کا ذکر کیا گیا ہے جن کو ان کے انتخاب میں مد نظر رکھنا چاہیے۔

ذاتی صفات	پیشہ وارانہ قابلیت
• ذاتی اثر و رسوخ اور خود احتسابی۔	• انڈسٹری کا تجربہ۔
• ٹیم ممبر بننے کی قابلیت ہونا۔	• مناسب بزنس فیصلے کی قوت۔
• بہتر رسل و رسائل کے ہنر۔	• متعلقہ شعبوں میں تجربہ اور مہارت (کمپنی کے وضع کردہ اصولوں کے مطابق)۔ اس میں حکمت عملی، مارکیٹنگ، قانون، فنانس، حساب نویسی، خطرے کو کنٹرول، اندرونی کنٹرول، انسانی سرمائے اور کارپوریٹ گورننس شامل ہیں۔
• قائدانہ صلاحیتیں۔	• مفید تعلقات اور رابطے۔
• ٹھوس تجزیاتی مہارتیں۔	
• جرات، خود اعتمادی اور دوسرے ڈائریکٹرز، فیملی کے افراد اور اعلیٰ مینجمنٹ کو چیلنج کرنے کی صلاحیت۔	

۲.۳ ڈائریکٹرز کی ذمہ داریاں

ڈائریکٹرز کا انتخاب کمپنی کے حصہ داران کرتے ہیں انہیں ہمیشہ اپنے پیش نظر کمپنی کے مفاد کو رکھنا چاہیے اور نہایت ایمانداری اور اخلاص سے کام لینا چاہیے۔ ڈائریکٹرز 24 کی بنیادی ذمہ داریوں میں مندرجہ ذیل اہم ہیں۔

احتیاط کی ذمہ داری

فیصلہ کرنے سے پہلے ڈائریکٹرز کو عقلی بنیادوں، ایمانداری اور غیر جانبداری سے تمام معلومات کا حالات و واقعات کے تناظر میں جائزہ لینا چاہیے۔ احتیاط کے لحاظ سے مندرجہ ذیل اصولوں پر ڈائریکٹرز کو کاربند رہنا چاہیے۔

- کسی بھی فیصلہ کرنے سے پہلے معلومات کا احتیاط سے جائزہ لینا۔

24NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", Director's Handbook Series, 2004.

- محنت اور دل لگا کر کام کرنا۔
- مدبرانہ اصول و ضوابط کے مطابق فیصلہ کرنا۔
- بورڈ کی میٹنگ میں باقاعدگی سے تیاری کر کے شامل ہونا، ان میں مستعدی اور عملی طور پر ٹھوس اور اہم کردار ادا کرنا (یہ حصہ ”توجہ سے ڈیوٹی کو سرانجام دینا“ اور ”تابع داری سے ڈیوٹی ادا کرنا“ سے تعلق رکھتا ہے)۔

وفاداری سے ڈیوٹی

- ڈائریکٹرز کا اپنی ذمہ داریوں کو نبھاتے ہوئے کمپنی سے وفادار رہنا ہر شے پر مقدم ہے۔ ڈائریکٹرز کو اپنے ذاتی مفاد کو کمپنی کے مفاد پر ترجیح نہیں دینی چاہیے۔ وفاداری کے اصولوں میں ڈائریکٹرز کو مندرجہ ذیل اصولوں پر کاربند ہونا چاہیے۔
- کمپنی کے مفاد کو اپنے ذاتی یا دیگر مفادات پر ترجیح دینا۔
 - مفادات میں ٹکراؤ کی صورت میں بورڈ کے دیگر ممبران کو فوری آگاہ کرنا۔
 - ایسے مفادات جو اس کے ذاتی مفادات سے ٹکراتے ہوں ان میں ووٹ دہی کا حق استعمال نہ کرنا۔

۳۔ آزاد ڈائریکٹرز

۳.۱ اہمیت

جب ایک کمپنی کا دائرہ کار وسیع اور ممبران میں اضافہ ہو جاتا ہے تو مضبوط اور آزاد بورڈ کا قیام ایک دانشمندانہ فیصلہ ہے۔ امریکہ کی ۸۰ فیملی بزنس کی کمپنیوں جو کہ تیسری اور اگلی نسلوں تک فیملی بزنس میں متحرک ہیں، کی تحقیق سے معلوم ہوا ہے کہ بیرونی بورڈ (فیملی سے باہر) کمپنیوں²⁵ کو کامیابی سے ہمکنار کرنے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں۔

عملاً جب بورڈ کی ممبر شپ کا مسئلہ درپیش ہوتا ہے تو اکثر فیملی بزنس یہ حق صرف فیملی ممبران یا بااعتماد مینجرز تک محدود رہتا ہے ایسا وہ بزنس پر اپنی گرفت کو مضبوط و مستحکم رکھنے کے لئے کرتے ہیں۔ بد قسمتی سے فیملی کے باہر کے ڈائریکٹرز کا انتخاب نہ کرنے سے فیملی بزنس کا بورڈ ان کے علم اور تجربے سے محروم رہ جاتا ہے۔ حقیقی آزاد ڈائریکٹرز فیملی سوچ سے بالاتر ہو کر فیصلے کرتے ہیں اور بورڈ کی میٹنگ میں اصولوں کو ترجیح دیتے ہیں۔ مزید برآں آزاد ڈائریکٹرز بورڈ میٹنگ میں فیملی ممبران کو غیر ضروری فیملی مسائل پر گفتگو کر کے وقت کے ضیاع سے روکتے ہیں اور اہم امور پر گفتگو مرکوز کرواتے ہیں۔ آزاد ڈائریکٹرز مختلف فیملی افراد کے درمیان ایک پل کا کردار ادا کر سکتے ہیں۔ اگر ان

²⁵John Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises (Family Enterprise Publishers, 1991).

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

کے خیالات کاروباری مسائل پر ایک دوسرے سے مختلف ہوں آزاد ڈائریکٹرز کے فوائد میں چند درج ذیل ہیں۔²⁶

- حکمت عملی اور معاملات پر کنٹرول کے لیے باہر کی معلومات رکھنا۔
- فرم میں باہر سے نئے علوم و فنون لے کر آنا جو پہلے سے موجود نہ ہوں۔
- فیملی کا آزادانہ اور غیر جانبدارانہ زاویہ پیش کرنا۔
- فیملی تعلق سے بالاتر ہو کر ملازمت اور ترقی کے آزادانہ فیصلے کرنا۔
- فیملی کے افراد کے درمیان ایک پل کا کردار ادا کرنا اور کچھ حالات میں فیملی منیجرز کے درمیان اختلاف کی صورت میں ایک منطقی سوچ اور فیصلے کو پروان چڑھانا۔
- اُن کے کاروباری رابطوں اور تعلقات سے بھرپور فائدہ اٹھانا۔

۳.۲ تعریف

آزاد ڈائریکٹری کی تعریف ایک بزنس سے دوسرے بزنس میں مختلف انداز میں کی جاتی ہے تاہم ان کے بڑے خدو خال مشترک رہتے ہیں۔ عام اصول یہ ہے کہ ڈائریکٹر انتظامیہ فیملی اور دیگر عوامل جو فیصلہ پر اثر انداز ہو سکتے ہوں، ان سے آزاد رہتے ہوئے فیصلہ کرے۔ انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن نے آزاد ڈائریکٹری کی حسب ذیل تعریف کی ہے۔

²⁶Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

اصطلاح ”آزاد ڈائریکٹر 27“

آزاد ڈائریکٹر سے مراد ایسا ڈائریکٹر ہے جو کہ

- ۱- پچھلے ۵ سالوں میں کمپنی یا اس سے متعلقہ گروپوں کی ملازمت میں نہ رہا ہو۔
 - ۲- اس کا تعلق کسی ایسی کمپنی سے نہ ہو جو کہ موجودہ کمپنی یا اس کے متعلقہ گروپوں کے کنسلٹنٹ یا ایڈوائزر کے طور پر کام کر رہی ہو۔
 - ۳- کمپنی کے کسی خاص گاہک، سپلائر یا دیگر متعلقہ پارٹی سے کوئی تعلق نہ ہو۔
 - ۴- کمپنی، متعلقہ پارٹیوں یا اعلیٰ انتظامیہ سے کوئی ذاتی خدمت کا معاہدہ نہ ہو۔
 - ۵- ایسی غیر منافع بخش تنظیموں سے بھی کوئی تعلق نہ ہو جو کمپنی یا دیگر پارٹیوں سے فنڈ حاصل کرتی ہیں۔
 - ۶- کسی ایسی کمپنی کی ملازمت میں نہ ہو جہاں کمپنی کا اعلیٰ عہدہ دار بورڈ آف ڈائریکٹرز میں شامل ہو۔
 - ۷- کسی ایسے فرد کا قریبی فیملی ممبر نہ ہو جو اب یا پچھلے ۵ سال سے کمپنی میں یا اس سے متعلقہ پارٹیوں میں بطور انتظامی آفیسر ہو۔
 - ۸- کوئی شخص اب یا پچھلے پانچ سالوں سے کسی کمپنی یا متعلقہ پارٹی کے ساتھ بطور آڈیٹر منسلک یا ملازمت میں نہ رہا ہو۔
 - ۹- کمپنی کا کنٹرولنگ شخص نہ ہو (یا کسی افراد کے گروپ کا ممبر نہ ہو اور/یا کوئی ایسا شخص کہ جس کا بھائی، بہن، والدین، دادا/دادی/نانا/نانی، بچہ، بچہ زاد، چچی، چچا، بھتیجی یا بیوی، بیوہ، سالایا ان سب کا وارث یا جانشین جن کا ذکر کیا گیا ہے (یا کسی ٹرسٹ یا اس قسم کا انتظام کہ جس سے ایسے افراد یا ان کا مجموعہ فائدہ حاصل کر سکیں) یا ایکزیکیوٹو، ایڈمنسٹریٹو یا ذاتی نمائندہ جس کا اوپر ذکر کیا گیا ہے جو کہ فوت ہو چکا ہے یا قانونی طور پر نااہل ہو، شامل ہیں۔
- اور اس تعریف کی رُو سے ہر وہ شخص پارٹی سے ”منسلک“ کہلائے گا جس کا
- (۱) بالواسطہ یا بلاواسطہ مفاد کمپنی سے وابستہ ہو یا
- (۲) اس پارٹی کا ملازم ہو۔ ”متعلقہ پارٹی“ سے مراد ایسا شخص یا اکائی لی جائے گی، جو کہ کمپنی کے مشترکہ کنٹرول میں ہو۔

درجہ چہارم: فیملی بزنس میں اعلیٰ انتظامیہ

فیملی بزنس کے انتظامی ڈھانچے میں سینئر انتظامیہ ایک کلیدی حصہ ہے اور ان کی معیاری کارکردگی، کمپنی کی کارکردگی اور فیملی جائیداد میں براہ راست اضافے کا سبب بنتی ہے۔ بلاشبہ فیملی بزنس کی کامیابی میں یہی انتظامیہ کلیدی کردار ادا کرتی ہے۔ سینئر انتظامیہ روزمرہ امور کی انجام دہی کے ساتھ ساتھ دور رس اہمیت کے حامل فیصلے بھی کرتی ہے۔ اسی وجہ سے کمپنی میں درست نیچر زاسکی کامیابی کے ضامن ہوتے ہیں۔

۱۔ فیملی بمقابلہ غیر فیملی انتظامیہ

بانیان ہی فیملی بزنس کو عموماً ابتدائی چند سال تک چلاتے اور سمت کا تعین کرتے ہیں۔ اس دوران انتظامی ڈھانچے کا کوئی واضح تعین نہیں ہوتا اور فیصلہ سازی کا ارتکاز بانیان اور قریبی رشتہ داروں کے ہاتھوں میں ہی ہوتا ہے۔ کمپنی کے اوائل میں یہ انتظامی ڈھانچہ بخوبی کام کرتا ہے عموماً جذبے سے سرشار بانیان محنت و مستعدی سے بزنس کو ترقی کی راہ پر گامزن کرتے ہیں۔

جوں جوں کمپنی کا بزنس وسعت اختیار کرتا ہے اور پیچیدگیاں بڑھتی جاتی ہیں، ایک واضح انتظامی ڈھانچہ، فیصلہ سازی کا عمل، اور تجربہ کار انتظامی ادارے کی اشد ضرورت محسوس کی جاتی ہے تاکہ بزنس کی پیچیدگیوں اور روزمرہ کے ابھرتے ہوئے پیچیدہ مسائل سے بخیر و خوبی نبرد آزما ہو جا سکے۔ بد قسمتی سے بہت سے فیملی بزنس اپنے بزنس کو پیشہ وارانہ سطح پر لانے کی ضرورت محسوس نہیں کرتے اور ان سینئر انتظامی عہدوں کو فیملی تک ہی محدود رکھتے ہیں۔ گوکہ بزنس میں بہت سے فیملی کے افراد انتظامی امور میں ماہر ہوتے ہیں جس سے بزنس کو فائدہ ہوتا ہے تاہم کچھ قابلیت کے اعتبار سے کمزور بھی ہوتے ہیں حتیٰ کہ جن فیملی کمپنیوں میں فیملی اراکین اچھے انتظامی آفیسر ہیں وہاں پر بھی کمپنی کو پیشہ وارانہ مہارت اور پیچیدہ مسائل کے حل کی مزید صلاحیتیں درکار ہوتی ہیں۔

فیملی کی ملکیتی کمپنی میں درست اور اعلیٰ صفات کے حامل سینئر انتظامیہ کی شمولیت کو یقینی بنانا ایک مرحلہ وار طریقہء کار ہے جو کہ بزنس کے اوائل میں بانیان بزنس کی سطح سے ہی عمل میں آجانا چاہیے۔ ان میں سے چند مراحل درج ذیل ہیں۔

- انتظامی ڈھانچے کا تجزیہ کرنا اور (مقابل کمپنیوں کے ساتھ موازنہ کرتے ہوئے) موجود اور مناسب ترین ذمہ داریوں کا تعین کرنا۔
- ایسا باضابطہ تنظیمی ڈھانچہ ترتیب دینا کہ جس میں ہر سینئر مینیجر کے کردار اور ذمہ داریوں کی نشاندہی کی گئی ہو ایسا کرتے وقت کمپنی کی موجودہ اور مستقبل کی کاروباری امور کی ضروریات کو مد نظر رکھنا ضروری ہے۔
- موجودہ اعلیٰ انتظامیہ کی فنی اور تعلیمی قابلیت کو نئے تنظیمی ڈھانچے کے مطابق پرکھنا،
- سینئر مینیجرز کو ملازمت کی فراہمی اور تبدیل کرنا۔
- فیصلہ سازی اور منظوری کے عوامل کو چٹائی سطح تک لانا۔
- فیصلہ سازی کی قوتوں کو نیچر کی ذمہ داریوں اور کردار کے ساتھ منسلک کرنا نہ کہ انہیں فیملی تعلقات کے ساتھ جوڑنا شامل ہے (مزید معلومات کے لئے اس کتابچہ کا درجہ دوئم دیکھیں)۔
- فیملی ملازمت کو واضح پالیسی بنانا اور اس کے نکات کو تمام فیملی ممبرز تک پہنچانا۔
- اندرونی تربیتی پروگرام کی عملی ترویج کرنا کہ جس سے فنی ملازمین کو اس قابل بنایا جائے کہ وہ مستقبل میں اعلیٰ ذمہ داریاں با احسن پوری کرنے کے قابل ہو سکیں۔
- ایسا معاوضہ کا نظام مرتب کرنا جو تمام مینیجرز کو فیملی سے وابستگی کے بجائے کارکردگی کی بنیاد پر ترغیبات دے۔

مندرجہ ذیل چارٹ اختصار سے فیملی بزنس کا ملازمت کی پالیسیوں کی کاروبار یا فیملی سے ترجیح کو اجاگر کرتا ہے²⁸۔

مسئلہ	سب سے پہلے فیملی والی کمپنیاں	سب سے پہلے بزنس والی کمپنیاں
ملازمت کی پالیسی	تمام فیملی ممبرز کے کھلے دروازے کی پالیسی لاگو ہوگی فیملی کمپنی ان تمام افراد کے لئے جائے پناہ بن جاتی ہے جو باہر کسی اور کمپنی میں کوئی مقام حاصل نہ کر سکے ہوں۔	صرف قابل فیملی ممبران ہی کمپنی میں شمولیت حاصل کر سکتے ہیں اور ملازمت کے حصول کے لئے ارتقایی قابلیت اور پہلے سے فیملی سے باہر کے بزنس کا تجربہ ہونا ضروری ہے۔

²⁸ Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", The Business Journal of Phoenix, January 2005.

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن کا فیملی بزنس کے متعلق انتظامی کتابچہ

مسئلہ	سب سے پہلے فیملی والی کمپنیاں	سب سے پہلے بزنس والی کمپنیاں
معاوضہ	ہر ایک کے لیے مساوی تنخواہ ہوگی۔ تجربے اور بزنس میں کاوشوں سے قطع نظر ہر ایک کو یکساں نوازا جائے گا۔ قابل فیملی ممبران سے یہ توقع کی جاتی ہے کہ وہ اپنے سے کم قابل کزنز اور بچوں کا خیال کریں گے (مثلاً عملاتی اور نوآئند کو مدنظر رکھا جائے گا)۔	معاوضہ کا دارومدار فیملی ضروریات کی بجائے انڈسٹری اور مارکیٹ پر منحصر ہوتا ہے۔ احتساب اور رپورٹنگ کا عمل واضح ہوتا ہے۔ اعلیٰ کارکردگی کے مظاہرے پر بہترین تنخواہوں سے نوازا جاتا ہے فیملی ممبران کو بری کارکردگی پر درخواست بھی کیا جاسکتا ہے۔
قائدانہ صلاحیتیں	قائدانہ پوزیشن کا دارومدار اہلیت اور کامیابیوں کے حصول کے بجائے سینئر ہونے پر ہے۔ فیملی بزنس میں بیرونی بزنس میں کامیابی کی نسبت طوالت کے ساتھ کام کرنے کو زیادہ قدر و منزلت سے دیکھا جاتا ہے۔	یہ یقینی بنانا کہ قائدانہ صلاحیتیں صرف محنت سے حاصل کی جاسکتی ہیں۔ فیملی کا یہ اصول کہ ”صرف اور صرف بہترین“ افراد ہی بزنس چلاتے ہیں، چاہے ان کا تعلق فیملی یا غیر فیملی سے ہو۔ غیر فیملی سینئر انتظامیہ انڈسٹری میں سے لی جائے گی، گو کہ کچھ کمپنیاں اپنے اعلیٰ میجر کو خود ہی ترجیح دیتی ہیں۔
بزنس کے ذرائع کو مختص کرنا	فیملی کے ذرائع کو فیملی کے افراد کے ذاتی مفادات کے لیے استعمال کیا جاتا ہے (مثلاً گھر، کار، ذاتی اخراجات وغیرہ)۔	بزنس کے ذرائع کو بہترین حکمت عملی سے استعمال کیا جاتا ہے۔ بزنس اور فیملی اثاثوں کو علیحدہ علیحدہ رکھا جاتا ہے۔ بجٹ سازی اور منصوبہ بندی اہم ہیں، آمدنی بزنس کی وسعت کے لیے استعمال ہوتی ہے یا بطور منافع ادا کر دی جاتی ہے۔
ترہیت	کوئی واضح اور رسمی ٹریڈنگ پروگرام ترتیب نہیں دیا جاتا۔ فیملی کے افراد سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ خود اپنے وسائل سے ترہیت حاصل کریں۔	باضابطہ ترہیت کے بروقت مواقع فراہم کرنے کو تسلیم کیا جاتا ہے۔ ٹریڈنگ کا اجتنام تمام فیملی ممبرز کو ضروری بزنس اقدار پہنچانے کے لئے کیا جاتا ہے۔

۲۔ منظم اعلیٰ اور سینئر انتظامیہ کی جانشینی

منظم اعلیٰ اور سینئر انتظامیہ کی جانشینی کا طریقہ کار ایک ایسا مسئلہ ہے جو کمپنیوں کو درپیش سب سے اہم مسئلہ سمجھا جاتا ہے جس میں فیملی کمپنیاں بھی شامل ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ کمپنی کے اعلیٰ منیجر ہی اس کی کارکردگی پر اوان چڑھانے اور وجود کو قائم رکھنے کے ضامن ہوتے ہیں۔ انتظامیہ کی جانشینی فیملی بزنس میں مزید اہم ہو جاتی ہے۔ یہ خاص طور پر اس وقت مزید نازک ہو جاتی ہے جب بزنس وسعت اختیار کر جاتا ہے اور فیملی میں مختلف عہدوں کے لیے اعلیٰ افراد میں کشمکش شروع ہو جاتی ہے۔ بہت سے فیملی بزنس اپنے اعلیٰ منیجرز کی جانشینی کو آخری وقت تک ملتوی کیے رکھتے ہیں۔ جس سے بحران پیدا ہو جاتے ہیں اور بعض اوقات فیملی بزنس کے خاتمے کا سبب بھی بنتے ہیں۔ کمزور جانشینی کے اصول ہی فیملی بزنس کو دوسری یا تیسری سطح²⁹ تک پہنچنے سے پہلے ہی ختم کرنے کی ایک بڑی وجہ ہوتے ہیں۔

کتا بچہ کا یہ حصہ فیملی بزنس کے منظم اعلیٰ کی جانشینی کی پالیسی کیلئے چند بنیادی ہدایات فراہم کرتا ہے۔

ان میں اکثر ہدایات دوسرے فیملی بزنس کے اعلیٰ عہدے داران کی جانشینی کے لئے بھی استعمال کی جاسکتی ہیں خاندان کے منظم اعلیٰ کی جانشینی کے مسئلے کو نظر انداز کرنے کی بہت سی وجوہات ہوتی ہیں جن میں سے چند مندرجہ ذیل ہیں³⁰۔

- فیملی ممبرز بیرونی منظم اعلیٰ کی نامزدگی میں اس لئے تاخیر کرتے ہیں کہ فیملی میں منظم اعلیٰ کی اہلیت کے حامل کافی لوگ موجود ہوتے ہیں اور اس وجہ سے فیملی بزنس میں تنازعہ کا امکان ہو سکتا ہے۔
- اس میں تاخیر کی ایک اور اہم وجہ موجودہ فیملی بزنس یا فیملی سے باہر منظم اعلیٰ کے عہدے کی اہلیت کے حامل افراد کا دستیاب نہ ہونا ہے۔
- فیملی ممبران فیملی کے منظم اعلیٰ کی جدائی کے بارے میں سوچنا بھی نہیں چاہتے۔
- موجودہ منظم اعلیٰ یہ بات تسلیم کرنے سے انکار کرتا ہے کہ اس کے بعد بھی کمپنی قائم رہ سکتی ہے یا ریٹائرمنٹ کے خوف سے جانشینی کے مسئلہ حل کرنے سے روگردانی کرتا ہے۔

²⁹Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

³⁰Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", Family Business Review, June 1988; Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

۲.۱ اعلیٰ انتظامیہ کی باضابطہ جانشینی کے منصوبے کی اہمیت

اعلیٰ انتظامیہ کی باضابطہ جانشینی ایک ایسا عمل ہے جو مزید کئی اقدامات پر مشتمل ہوتا ہے۔ جس سے اعلیٰ کلیدی عہدوں بشمول منظم اعلیٰ کے عہدے کے لئے مناسب جانشینی نظام کو یقینی بنایا جاتا ہے۔ ایک واضح جانشینی نظام بزنس کے تسلسل کا باعث بنتا ہے اور فیملی بزنس کو قائم رکھنے میں معاون ثابت ہوتا ہے۔ اس طرح ایک نسل سے دوسری نسل میں باآسانی منتقل ہو جاتا ہے۔ اس نظام کا مقصد اس بات کو یقینی بنانا ہوتا ہے کہ قائدانہ صلاحیتوں کے افراد بزنس کی ضرورت کے وقت دستیاب ہوں۔

ایک موزوں منظم اعلیٰ کی جانشینی کے پلان کو بہترین صلاحیتوں کے لوگوں کو منتخب کرنا چاہیے چاہے ان کا تعلق فیملی یا باہر سے ہو۔ یہ نہایت اہم ہے کہ تمام شرکت داروں یعنی بورڈ، اعلیٰ کلیدی نیچرز اور اہم بیرونی حصہ داران کو انتخابی عمل میں شامل کیا جائے تاکہ وہ اگلے منظم اعلیٰ کے انتخاب پر متفق ہو سکیں۔

۲.۲ منظم اعلیٰ کے باضابطہ جانشینی منصوبہ کے درجات

منظم اعلیٰ کی جانشینی کا منصوبہ مختلف فیملی بزنس میں مختلف ہوتا ہے۔ جس کی وجہ بزنس کی پیچیدگی، فیملی ممبران کی اس میں دلچسپی اور فیملی میں منظم اعلیٰ کے عہدے کیلئے موزوں امیدواروں کی دستیابی شامل ہے۔ مندرجہ ذیل مرحلہ وار طریقہ کار منظم اعلیٰ کی جانشینی³¹ میں اہم کردار ادا کرتا ہے۔

جلد ابتداء

بہت سے فیملی بزنس کے مشیر یہ تجویز کرتے ہیں کہ نئے منظم اعلیٰ کے انتخاب کا عمل موجودہ منظم اعلیٰ کی تقرری کے وقت سے ہی شروع کر دینا چاہیے۔ یہ بزنس کے تسلسل کو یقینی بناتا ہے اور بزنس کو نئے منظم اعلیٰ فراہم کرتا ہے جو کہ بڑی احتیاط سے منتخب کیے جاتے ہیں اور موجودہ منظم اعلیٰ کی جگہ لینے کیلئے تیار ہوتے ہیں۔ یہ سرعت کا طریقہ کار فیملی ممبران سے منتخب کردہ منظم اعلیٰ کے لئے اہم ہے۔ کیونکہ انہیں سیکھنے میں فیملی سے باہر کے لوگوں سے زیادہ وقت درکار ہوگا۔

بہت سے فیملی کاروباروں میں موجودہ منظم اعلیٰ اپنی جانشینی کی منصوبہ بندی کرتا ہے۔ اگر موجودہ منظم اعلیٰ قدم نہیں اٹھاتا تو ایک متحرک بورڈ بھی اصرار کرے اس منصوبہ بندی کو جلد شروع کروا سکتا ہے۔

³¹Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

کیریئر ڈویلپمنٹ (پیشہ وارانہ ترقی) کا نظام

ایک کامیاب جانشینی کا نظام اعلیٰ ترین امیدواروں کا انتخاب کرتا ہے۔ خواہ ان کا تعلق فیملی یا باہر سے ہو۔ نئے منتخب کردہ منظم اعلیٰ کا تعلق اگر فیملی سے ہے یا وہ فیملی ملازمت پر ہے تو پھر اس کو کٹھن پیشہ وارانہ ترقی کا نظام سے گزار کر اس قابل بنایا جائے کہ وہ ضروری تعلیمی اور ریٹیننگ پروگرام کے بعد اعلیٰ کارکردگی کا مظاہرہ کر سکے۔ اسے کمپنی میں اس کی کارکردگی کے بارے میں بھی تسلسل سے آگاہ کیا جاتا ہے۔ کچھ فیملیز میں موزوں امیدوار کی عدم موجودگی میں باہر سے بھی منظم اعلیٰ کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ اس مقصد کے لیے بورڈ، کمیٹی تشکیل دیتا ہے۔ (مثلاً نامزدگی کی کمیٹی) منظم اعلیٰ کی جانشینی کی پالیسی، آنے والے منظم اعلیٰ کے انتخاب سے پہلے سلیکشن کا معیار طے کرتی ہے۔ مزید برآں ایسے پیشہ وارانہ ماہر لوگوں کی خدمات حاصل کی جاتی ہیں جو امیدواروں میں سے اعلیٰ ترین صلاحیتوں کے حامل افراد کو منتخب کر سکیں۔

مشاورت کا حصول

متوقع امیدواروں کی چھان بین کرتے ہوئے منظم اعلیٰ کو بورڈ کے آزاد ڈائریکٹرز سے بھی راہنمائی حاصل کرنا چاہیے۔ ایسے آزاد ڈائریکٹرز کی عدم موجودگی میں اعتماد والے باہر کے اعلیٰ فیچروں سے بھی مشاورت کا کام لیا جاسکتا ہے۔ کچھ خاندان فیملی کونسل سے بھی منظم اعلیٰ کے انتخاب میں راہنمائی حاصل کرتے ہیں بالخصوص اگر منظم اعلیٰ کے امیدوار کا تعلق فیملی سے ہو۔

متفقہ رائے قائم کرنا

مستقبل کے منظم اعلیٰ کی کامیابی کا دار و مدار بڑی حد تک کمپنی سے تعلق رکھنے والے حصہ داران کی منظوری پر ہوتا ہے اس لیے تمام کلیدی حصہ داران۔ بالخصوص بورڈ آف ڈائریکٹرز۔ فیملی سے باہر کے سینئر فیچرز اور فیملی کے افراد کو منظم اعلیٰ کے انتخاب کے عمل میں شامل کیا جانا چاہیے۔

درمیانی لائحہ عمل کی تشریح

جب ایک مرتبہ ایک مناسب منظم اعلیٰ منتخب ہو جائے تو اس درمیانی عارضی دور میں موجودہ اور آنے والے منظم اعلیٰ کا مناسب نظام کار طے کر لینا چاہئے۔ یہ عارضی عمل اُس عارضی مدت اور موجودہ منظم اعلیٰ کی ریٹائرمنٹ کے بعد کمپنی سے وابستگی (مشاورت کانئے منظم اعلیٰ، بورڈ ممبر شپ، مزید کارروائیاں وغیرہ) کا بھی جائزہ لے گا۔

درجہ پنجم:

فیملی بزنس بجانب پبلک لمیٹڈ کمپنی

1- پبلک لمیٹڈ کی جانب قدم کیوں؟ کیوں نہیں؟

بہت سے فیملی بزنس کسی سٹیج پر پبلک لمیٹڈ کی جانب گامزن ہونے کا فیصلہ کرتے ہیں تاکہ وہ بزنس کو وسعت دینے کے لئے سرمایہ کاری کو یقینی بناسکیں یا حصہ داران کو موقع فراہم کرتے ہیں کہ وہ اپنے حصے کو فروخت کر کے سرمایہ واپس لے سکیں۔ پبلک لمیٹڈ کی طرف گامزن ہونے کا عمل پیچیدہ ہے اور اس میں متبادل ذرائع کو مد نظر رکھتے ہوئے، بورڈ، انتظامیہ اور بیرونی ماہروں سے مشورے کر کے کئی قسم کی تیاری کے مراحل سے گزرنا پڑتا ہے۔ پبلک لمیٹڈ کی جانب جانے کے عمل کے فیصلے سے فیملی بزنس کو کئی فوائد و نقصانات ہو سکتے ہیں۔

1.1 فیملی بزنس³² سے پبلک لمیٹڈ ہونے کے فوائد

پبلک لمیٹڈ کی جانب سفر سے فیملی بزنس کو کئی فوائد حاصل ہوتے ہیں جن کے اثرات حصہ داران اور فیملی بزنس دونوں کو ہوتے ہیں۔ چند ایک درج ذیل ہیں۔

حصص کی بہتر مارکیٹنگ

اس سے فیملی کے حصہ داروں کو موقع ملتا ہے کہ وہ اپنے حصص، مارکیٹ میں موجود قیمتوں پر فروخت کر سکیں۔ اس سے یہ آسانی بھی پیدا ہوتی ہے کہ حصہ داران ان حصص کو رہن رکھ کر قرضہ حاصل کر سکتے ہیں۔ اس کے نتیجے میں کمپنی کے حصص کی بہتر نرخوں پر فروخت سے فیملی ممبران کی مالی ضرورت بہتر طریقے سے پوری ہو سکتی ہیں اور فیملی کے مسائل میں بھی کمی ہوتی ہے فیملی ممبران کمپنی میں اپنی دولت کا ارتکاز کرنے کی بجائے بیرونی دنیا میں سرمایہ کاری کو ترجیح دیتے ہیں۔

کمپنی کی مالیاتی پوزیشن میں بہتری

کمپنی کے پبلک لمیٹڈ کی جانب سفر سے براہ راست فائدہ اٹکی مالیاتی پوزیشن میں بہتری ہے۔ مضبوط مالیاتی پوزیشن کمپنی کو قرضے کے حصول اور اسکے مندرجات کے گفٹ و شنید میں معاون ثابت ہوتی ہے۔

کمپنی کے حصص کی مالیت میں متوقع اضافہ

بہت سی فیملی بزنس کمپنیوں کے حصص (پبلک لمیٹڈ ہونے کے بعد) کی قیمت انوسٹمنٹ بینک کے ابتدائی اندازوں سے بھی بڑھ

³²Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", Family Business, Spring 1996; Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

گئی۔ اس اضافہ کی وجہ سے حد تک کمپنی کا پبلک لمیٹڈ ہونا۔ اسکی بدولت بہتر سا کھ، حصص کی بہتر مارکیٹ اور حسابات کا شفاف ہونا شامل ہیں۔

روشن امکانات

پبلک لمیٹڈ کی جانب سفر سے فیملی بزنس کو مزید عزت و توقیر ملتی ہے اور مارکیٹ میں نام بنتا ہے۔ مارکیٹ پبلک کمپنیوں کو ایک پیشہ وارانہ اور شفافیت رکھنے والی کمپنیوں کے طور پر دیکھتی ہے۔ (اکاؤنٹ کا آڈٹ، مرحلہ وار فنانس شیٹ اور کارکردگی کے گوشوارہ کی اشاعت شامل ہیں) اس سے ایک فیملی بزنس پبلک لمیٹڈ ہونے سے مارکیٹ میں اہم مقام حاصل کر سکتا ہے۔

۱.۲ فیملی بزنس³³ سے بجانب پبلک کے نقصانات

فیملی بزنس کو پبلک لمیٹڈ کے سفر کی طرف گامزن ہونے سے کئی ممکنہ نقصانات بھی اٹھانے پڑ سکتے ہیں۔ جن میں چند ایک حسب ذیل ہیں۔

معلومات کی شراکت داری

فیملی بزنس کو پبلک لمیٹڈ کے سفر کی طرف گامزن ہونے سے غالباً یہ سب سے زیادہ ناپسندیدہ نتیجہ نکلتا ہے۔ اسی طرح فیملی بزنس کو پہلے سے زیادہ کئی ایسی معلومات بھی فراہم کرنی پڑتی ہیں، جو پہلے منظر عام پر نہ ہوں جن میں تفصیلی مالیاتی گوشوارے، کارکردگی کی حکمت عملی اور کوئی ایسا فائدہ جو فیملی ممبران کو دیا گیا ہو، شامل ہیں۔

خود مختاری کھونے کا نقصان

یہ نتیجہ فیملی بزنس کے پبلک لمیٹڈ میں جانے کی بدولت، نئے حصہ داروں کی آمد کی وجہ سے نکلتا ہے۔ حتیٰ کہ جہاں فیملی کے کنٹرولنگ حصص ہوتے ہیں، وہاں بھی اقلیتی حصہ دار اپنے حقوق کی بدولت اصلی فیملی ممبران کو عملی مشکلات سے دوچار کر سکتے ہیں۔

ذمہ داریوں میں اضافہ

پبلک کمپنیوں کی ذمہ داریاں اپنے مد مقابل دوسری کمپنیوں سے کہیں زیادہ ہوتی ہیں۔ مثلاً پبلک کمپنیوں کو یہ یقینی بنانا ہوتا ہے کہ وہ جو معلومات مارکیٹ اور حصہ داران کو فراہم کر رہی ہیں وہ درست ہیں۔

³³Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

دوسروں کا کمپنی کا کنٹرول سنبھالنے کا خدشہ

اگر پبلک لمیٹڈ کے عمل میں مطلوبہ سے زیادہ تعداد میں حصص کی فروخت پبلک کو کر دی گئی تو یہ ممکن ہے کہ مقابل کمپنیاں یا دیگر سرمایہ کار فیملی بزنس کا کنٹرول سنبھال لیں۔

اضافی اخراجات

پبلک لمیٹڈ کی جانب ابتدائی سفر میں اخراجات کافی زیادہ ہو سکتے ہیں۔ ان میں چند ایک انڈر رائٹر کمیشن، آڈٹ فیس، قانونی فیس اور رجسٹریشن وغیرہ کے اخراجات شامل ہیں۔ مزید برآں ایک مرتبہ پبلک میں آجانے سے کمپنی کو کئی طرح کے اخراجات کا سامنا کرنا پڑتا ہے، جن میں آڈٹ فیس، مرحلہ وار مالیاتی معلومات کی فراہمی کے اخراجات اور دیگر ریگولیٹری ضروریات سے عہدہ برآ ہونا۔

۲۔ آئی پی او کی تیاری

پبلک لمیٹڈ کی جانب جانے کا مرحلہ ایک طویل اور پیچیدہ عمل ہے جو راتوں رات پایہ تکمیل تک نہیں پہنچتا۔ فیملی بزنس جو پبلک لمیٹڈ کی منصوبہ بندی کر رہے ہوتے ہیں ان کو پیشہ وارانہ مشوروں، قانونی، ٹیکنیکی، مالیاتی اور مارکیٹنگ گوشوں پر مشاورت کرنی پڑتی ہے۔ مزید برآں کئی سرمایہ کار کمپنیوں کو یہ بھی باور کرانا پڑتا ہے کہ فیملی بزنس طویل مدتی اچھی گورننس کے اصول واضح کریں اور آئی پی او سے قبل سرمایہ کار اور مارکیٹ، کمپنی کے معاملات، بورڈ آف ڈائریکٹرز، حصہ داران کے حقوق اور شفافیت کو صاف رکھیں اور تمام معلومات فراہم کریں۔

مندرجہ ذیل گوشوارے میں کارپوریٹ حکمرانی کے عمل کو مختصراً بیان کیا گیا ہے۔ جس سے کمپنیوں کے مارکیٹ میں مثبت کردار پر روشنی ڈالی گئی ہے جو پبلک لمیٹڈ کی طرف رواں دواں ہیں۔ بے شک آئی پی او سے چند سال پیشتر ہی یہ عمل شروع ہو جاتا ہے تاکہ مارکیٹ تک رسائی اور سرمایہ کاروں³⁴ تک بھی پہنچا جائے۔

³⁴International Finance Corporation. www.ifc.org/corporategovernance.

اعلیٰ معیار کی مثالیں	گورنرس کی نمایاں خصوصیات
<ul style="list-style-type: none"> ● ایسا واضح چارٹر جو کمپنی کے انتظامی ضابطہ اور کمپنی گورنرس کوڈ میں اقلیتی حصہ داروں کا تحفظ کرے۔ ● تمام شیئرز ہولڈرز کی میٹنگ کے ایجنڈہ کو ظاہر کرے اور مناسب نوٹس کا انتظام کرے۔ ● حصہ داروں کی میٹنگ میں شمولیت اور ووٹ ڈالنے کی اہلیت (مثلاً ڈائریکٹرز کے لئے اجتماعی ووٹ ڈالنا)۔ ● معلومات کو ظاہر کرنے کے سلسلے میں منصفانہ طریقہ کار (شیئرز ہولڈرز معاہدے، مفادات کا ٹکراؤ وغیرہ)۔ ● مختلف اقسام کے شیئرز کے حقوق کا واضح ہونا۔ بورڈ کا حق بمقابلہ معاشی حقوق۔ ● کنٹرول میں تبدیلی کے بارے میں منصفانہ رویے مثلاً ٹیگ آلوٹنگ (TAG-ALONG) حقوق۔ 	<p>حصہ داران کے حقوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● پیشہ وارانہ مہارتوں میں حقوق کی درست تقسیم (مثلاً مارکیٹنگ کی حکمت عملی، انٹرنیشنل مالیاتی مارکیٹس اور آڈٹ کمیٹی کی مہارت وغیرہ شامل ہیں)۔ ● مضبوط آزادانہ عناصر ● چیئرمین اور منظم اعلیٰ کا کردار۔ ● باقاعدہ شیڈول اور اجلاس کے ایجنڈے۔ ● بورڈ کمیٹیوں کی موجودگی کہ جن سے کلیدی عناصر کی سرپرستی ہو سکے (آڈٹ، گورنرس، نامزدگی اور معاوضہ)۔ ● ڈائریکٹرز کی ابتدائی اور مسلسل تعلیم۔ ● ڈائریکٹرز کی مرحلہ وار جانچ پڑتال۔ 	<p>بورڈ آف ڈائریکٹرز</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● معلومات کی تیاری اور اس کو بیان کرنے کے لیے ایسے اکاؤنٹس، مالیاتی اور دیگر ضابطے جو کہ اعلیٰ معیاروں کے مطابق ہوں۔ ● سالانہ آڈٹ جو کہ آزاد تجربہ کار آڈیٹرز سے بین الاقوامی معیار کے مطابق ہو۔ ● بیرونی آڈیٹرز جو کہ حصہ داروں کو جوابدہ ہوں اور جن پر یہ ذمہ داری عائد ہو کہ وہ پیشہ وارانہ احتیاط اور رویہ کو ملحوظ خاطر رکھیں۔ ● معلومات کے تبادلے کے ذرائع کہ جو سب کو بروقت اور سستے طریقے سے متعلقہ افراد تک درست معلومات پہنچائیں۔ 	<p>شفافیت اور معلومات کا تبادلہ</p>

اختتام

فیملی بزنس اکثر معیشتوں میں ریڑھ کی ہڈی کی حیثیت رکھتے ہیں اور معیشت کو پروان چڑھانے والے عوامل میں سے اہم ترین عنصر ہوتے ہیں۔ اپنی نوعیت کی وجہ سے فیملی بزنس کو دیگر کاروباری اقسام کے مقابلے میں مزید چیلنجوں سے بھی نبرد آزما ہونا پڑتا ہے۔ ان میں سے چند چیلنجز کا مقابلہ ٹھوس انتظامی ڈھانچہ مرتب کرنے سے کیا جاسکتا ہے۔ اس انتظامی ڈھانچے میں واضح طور پر ذمہ داریوں، حقوق، کرداروں کی تعریف اور کمپنی کی دیگر گورننگ اداروں کے مابین تعلقات کو بیان کرنا چاہیے۔

فیملی بزنس میں کارپوریٹ گورننس کی ذمہ داری عموماً کمپنی کے مالکان، بورڈ آف ڈائریکٹرز اور سینئر انتظامیہ کے مابین تقسیم ہوتی ہے۔ تاہم فیملی کے افراد کی غالباً زیادہ ذمہ داری ہوتی ہے کہ وہ اس بات کو یقینی بنائیں کہ بزنس اس نہج پر چلے کہ طویل عرصے تک وہ قائم دائم رہ سکے۔ مزید برآں فیملی کے افراد کی یہ ذمہ داری صرف گورننس تک ہی محدود نہیں بلکہ وہ اپنی فیملی کی گورننس اور بزنس کی فیملی کے ساتھ تعلق داری کے بھی ذمہ دار ہوتے ہیں۔ فیملی کے ارتقاء کے ابتدائی مراحل میں مضبوط بنیادوں پر استوار فیملی گورننس کا نظام، فیملی ممبران کے بزنس کے بارے میں متوقع خدشات کو دور کرنے میں مدد و معاون ثابت ہوتا ہے۔ اس سے یہ بھی ممکن ہوتا ہے کہ فیملی کے افراد اپنی توجہ بڑھتے ہوئے بزنس کے دوسرے کلیدی مسائل پر مرکوز کر سکتے ہیں۔

فیملی ممبران کو گورننس کے علاوہ اپنی کمپنی کے بورڈ آف ڈائریکٹرز اور سینئر انتظامیہ کے لئے بھی مربوط انتظامی ڈھانچہ ترتیب دینا پڑتا ہے۔ ایک ماہر، آزاد، خود انحصار بورڈ آف ڈائریکٹرز کمپنی کو درست سمت میں گامزن رکھنے میں فعال کردار ادا کر سکتا ہے اور انتظامیہ پر بھی نگاہ رکھ سکتا ہے۔ مزید برآں ایک پیشہ وارانہ اور خود انحصاری پر مبنی انتظامیہ وقت کے تقاضوں کے مطابق کمپنی کے معاملات کو بہتر انداز میں چلا سکتی ہے۔ ڈائریکٹرز اور اعلیٰ مینجمنٹ کا انتخاب ان کے فیملی کے ساتھ تعلقات کی بجائے تعلیم اور کارکردگی کو مد نظر رکھتے ہوئے کرنا چاہیے۔

آخر میں یہ بات انتہائی اہم ہے کہ فیملی کے افراد ان مسائل کا ادراک کریں اور مناسب کارپوریٹ انتظامی ڈھانچہ کی جانب جتنی جلدی ممکن ہو توجہ دینا شروع کر دیں۔ جوں جوں فیملی بڑھتی جاتی ہے یا بزنس کی پیچیدگیوں میں اضافہ ہوتا جاتا ہے، پہلے سے ہی موجود فیملی ممبران کے مابین تنازعات شدت اختیار کرتے جاتے ہیں۔ جتنی جلدی ممکن ہو، بروقت اور واضح گورننس کا ڈھانچہ اس عمل کو آسان فہم بنا دے گا کہ جس سے فیملی کو ہم آہنگ کرنے اور فیملی/ فیملی بزنس کے مفادات میں بہتر ہوسکیں۔

حوالہ جات

کریج ارونوف (Craig Aronoff)، جوزف اسٹراچن (Joseph Astrachan)، اور جان وارڈ (John Ward)، فیملی بزنس پالیسیز کی بنیاد: آپ کی مستقبل کے لیے راہنمائی (فیملی انٹرپرائز ریپبلشرز، ۱۹۹۸)۔

ڈینس لیچ اور جان لیچی (Denis Leach and John Leahy)، ’’ماکانہ ڈھانچہ، کنٹرول اور بڑی برطانوی کمپنیوں کی کارکردگی‘‘، اکنامک جرنل، ۱۹۹۱۔

فریڈ نیویسز اور الڈن جی لینک (Fred Neubauer and Alden G. Lank)، فیملی بزنس: اُس کی گورننس اور بقاء (روٹیج نیویارک، ۱۹۹۸)۔

ڈانیلا مونٹیرلو اور جان وارڈ (Daniela Montemerlo and John Ward)، فیملی آئین: آپ کی فیملی اور آپ کے بزنس کو قائم و دائم رکھنے اور محفوظ رکھنے کے لئے معاہدات (فیملی انٹرپرائز پیبلشرز، ۲۰۰۵)۔

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن، <http://www.ifc.org/corporategovernance>

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن، <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>

انٹرنیشنل فنانس کارپوریشن

<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>

ایوان لانسبرگ (Ivan Lansberg)، آئندہ نسلوں کی کامیابی: بزنس کو خواب سے عملی روپ دھارنے تک (ہارورڈ بزنس سکول پریس، ۱۹۹۹)۔

ایوان لانسبرگ (Ivan Lansberg)، ’’جائینی کی سازش‘‘، (فیملی بزنس ریویو، جون ۱۹۸۸)۔

جان وارڈ (John Ward)، پرائیویٹ انٹرپرائز کیلئے موثر بورڈز کا قیام (فیملی انٹرپرائز پیبلشرز، ۱۹۹۱)۔

جان وارڈ (John Ward)، ’’فیملی بزنس کے فوائد: غیر روایتی حکمت عملی‘‘، (بزنس میں فیملیز، ۲۰۰۲)۔

کیلن ای گیرسک (Kelin E. Gersick)، جان اے ڈیویس (John A. Davis)، میری اون میک کولم ہمپٹن (Marion McCollom Hampton)، ایوان لانسبرگ (Ivan Lansberg)، نسل در نسل: فیملی بزنس کے لائف سائیکل (ہارورڈ یونیورسٹی پریس، ۱۹۹۷)۔

مائیک کون (Mike Cohn)، ’’کیا آپ کی کمپنی فیملی یا بزنس کو اولیت دیتی ہیں؟‘‘، دی بزنس جرنل آف فونکس، جنوری ۲۰۰۵۔

مونیکا واگن (Monica Wagen)، ’’پبلک کی جانب تناظر‘‘، فیملی بزنس، سپرنگ ۱۹۹۶۔

این اے سی ڈی (NACD)، ’’فیملی ملکیت کے بزنس میں بورڈ آف ڈائریکٹرز‘‘، ڈائریکٹرز اینڈ بک سیریز، ۲۰۰۴۔

نیوزویک۔ www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek

ریچرڈ ناروا اور بیٹھ سلور (Richard Narva and Beth Silver)، ’’فیملی کنٹرولڈ انٹرنیشنل بزنس کے زیر دست بزنس میں منظم انداز کی کورنس کیسے تخلیق کی جاتی ہے‘‘، این اے سی ڈی ڈائریکٹرز مینٹل، اگست ۲۰۰۳۔

سراڈریان کیڈبری (Sir Adrian Cadbury)، فیملی کمپنیاں اور ان کی گورننس: آج کی کمپنی سے مستقبل کی کمپنی کو تخلیق کرنا ایگوان زہنڈر (Egon Zehnder) انٹرنیشنل، ۲۰۰۰۔

فیملی بزنس میٹ ورک، www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts۔

