



دانشگاه علم و فرهنگ

## پایان نامه دوره کارشناسی ارشد M.B.A

”بررسی اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعدی از دیدگاه صاحبان آنها- مطالعه موردی شرکت های صنعتی استان البرز“

دانشجو:

محمد رضا زارعی

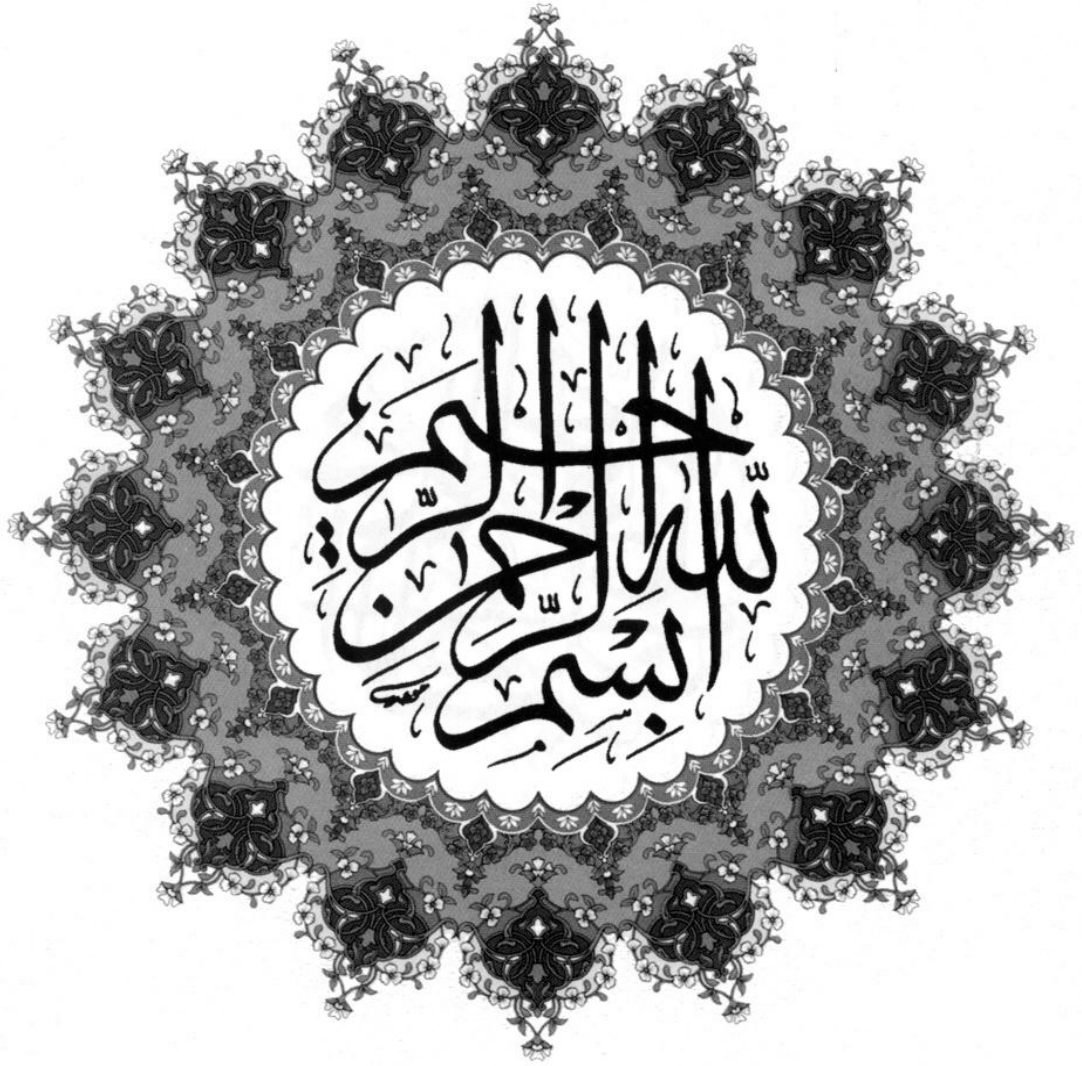
استاد راهنما:

دکتر مهدی مرتضوی

استاد مشاور:

دکتر سعید اهدایی

اردیبهشت ۱۳۹۰



## تقدیر و تشکر:

اینک که به لطف پروردگار متعال، نگارش این پایان نامه به اتمام رسیده است لازم می دانم کمال سپاس خود را از کسانی که مرا در انجام این مهم یاری رساندند به جای آورم:

استاد راهنمای عزیز و دلسوزم، جناب آقای دکتر مهدی مرتضوی که معنای واقعی "استاد" در وجود ایشان برایم تجلی یافت،

استاد مشاور این تحقیق، آقای دکتر سعید اهدایی که رهنمود هایشان مسیر این تحقیق را برایم هموار ساخت،

اساتید محترم جناب آقای دکتر حسن شیبانی و سرکار خانم دکتر سهیلا فراهانی بورقانی که داوری این پژوهش را به عهده داشته اند.

سپاسگزارم از جناب آقای دکتر روح الله ابراهیم نژاد مدیر دپارتمان کسب و کارهای خانوادگی مجتمع فنی تهران که با علاقه فراوان اطلاعات ارزشمند خود را در اختیار اینجانب قرار دادند.

همچنین از زحمات و مهربانی های دوستان عزیزم سرکار خانم لاله السادات مولای زاهدی و جناب آقای مهندس احمد آیتی نیا سپاسگزارم.

خوانندگان گرامی این پایان نامه می توانند جهت ارتباط با نگارنده، با پست الکترونیک زیر تماس حاصل نمایند:

M\_zarei2006@yahoo.com

M.zarei@usc.ac.ir

تقديم به

مادرم

## چکیده:

کسب و کار خانوادگی<sup>۱</sup>، کسب و کاری است که مالکیت و مدیریت آن متعلق به اعضای خانواده می باشد. این نوع کسب و کارها از سه بعد مدیریت، مالکیت و کسب و کار تشکیل می شوند. یکپارچگی این ابعاد موجب ایجاد هم افزایی و تولید ثروت فروان برای اعضای خانواده و سهامداران آن می شود، اما تحقیقات نشان می دهد که به دلیل عدم مدیریت مناسب، تعداد این شرکت ها رو به کاهش است. تقلیل و میزان بالای تلفات در کسب و کارهای خانوادگی پدیده ای نگران کننده در سطح جهان است. از هر ده نهاد خانوادگی، هفت نهاد در مرحله انتقال<sup>۲</sup> از بنیانگذاران به فرزندان از بین می روند و از این تعداد فقط یک مورد به نسل سوم انتقال می یابد. زمانی که کسب و کارهای خانوادگی واگذار می شود و یا حذف می شود، منابع متعددی علاوه بر منابع مالی از دست می رود. خود کسب و کار ضرر می کند، جامعه و اقتصاد محلی متضرر می شود و در نتیجه کل جامعه زیان می بیند. علاوه بر ضرری که جامعه از فروش و یا از بین رفتن یک کسب و کار خانوادگی می بیند، خود خانواده نیز از این عمل متضرر می شود. در این پژوهش ما به بررسی اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعد، در ۱۰۵ شرکت خانوادگی مستقر در شهرک های صنعتی استان البرز می پردازیم، این عوامل شامل انتخاب جانشین، آماده سازی جانشینان بالقوه، تشکیل جلسات خانوادگی، استفاده از مشاورین تخصصی و انجام فعالیت های هماهنگ بین نسل های قدیم و جدید می باشد. که پس از بررسی عوامل و تأثیر آنها بر انتقال مشخص شد که عامل آماده سازی بیشترین تأثیر و استفاده از مشاورین تخصصی کمترین تأثیر را بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعدی داشته است و در نهایت پیشنهاداتی جهت رفع چالش های موجود در این کسب و کارها جهت انتقال مالکیت و مدیریت به نسل های بعدی ارائه می شود.

---

<sup>۱</sup> -Family business

<sup>۲</sup> -Transition

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
-------	------

### فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱- بیان موضوع .....	۱
۲-۱- ضرورت انجام تحقیق .....	۲
۳-۱- سابقه تحقیق .....	۲
۴-۱- سوالات و فرضیات تحقیق .....	۴
۴-۱- ۱- سوالات .....	۴
۴-۱- ۲- فرضیات .....	۴
۵-۱- اهداف تحقیق .....	۵
۶-۱- روش انجام تحقیق .....	۵
۷-۱- قلمروی تحقیق .....	۶
۸-۱- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات .....	۶
۹-۱- محدودیت ها و مشکلات تحقیق .....	۶
۱۰-۱- تعریف واژه‌های عملیاتی .....	۶

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

مقدمه .....	۸
بخش اول: ماندگاری کسب و کارهای خانوادگی .....	۱۳
۱-۲- ماندگاری کسب و کارهای خانوادگی .....	۱۳
۱-۱- اهمیت رویکردهای مختلف به کسب و کارهای خانوادگی .....	۱۳
۲-۱- کنترل پیش نگر در مدیریت کسب و کار خانوادگی .....	۱۷

۱۸	..... مشارکت ۱-۲-۱-۲
۲۰	..... شفافیت ۲-۲-۱-۲
۲۰	..... احترام ۳-۲-۱-۲
۲۱	..... تعامل ۴-۲-۱-۲
۲۱	..... تشکیل جلسات خانوادگی ۳-۱-۲
۲۳	..... مزیت های جلسات خانوادگی ۱-۳-۱-۲
۲۹	..... فعالیت های هماهنگ اعضای خانواده نسل فعلی و نسل بعدی ۴-۱-۲
۳۰	..... کسب و کار در تقابل با خانواده ۱-۴-۱-۲
۳۱	..... درک الگوهای خانواده به عنوان یک منبع اشتراکی ۲-۴-۱-۲
۳۳	..... نقش های خانوادگی ۳-۴-۱-۲
۳۷	..... حضور مشاورین تخصصی ۵-۱-۲
<b>بخش دوم: جانشینی</b>	
۴۴	..... جانشینی ۱-۲-۲
۴۶	..... برنامه ریزی برای جانشین ۲-۲-۲
۴۸	..... مبانی یک برنامه جانشین ۱-۲-۲-۲
۵۰	..... آماده سازی ۳-۲-۲
۵۰	..... آماده سازی جانشین ۱-۳-۲-۲
۵۲	..... هفت مرحله آماده سازی جانشین ۲-۳-۲-۲
۵۴	..... حضور مشاوران تخصصی ۴-۲-۲

### فصل سوم: روش شناسی

- ۵۶..... ۱-۳ روش تحقیق.....
- ۵۶..... ۲-۳ جامعه آماری.....
- ۵۷..... ۳-۳ نمونه و روش نمونه گیری.....
- ۵۸..... ۴-۳ ابزار جمع آوری داده ها.....
- ۵۸..... ۱-۴-۳ مطالعه کتابخانه ای.....
- ۵۸..... ۲-۴-۳ پرسشنامه.....
- ۵۹..... ۵-۳ اعتبار و روایی پرسشنامه.....
- ۵۹..... ۱-۵-۳ روایی.....
- ۵۹..... ۲-۵-۳ پایایی.....

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

- ۶۲..... ۱-۴ مقدمه.....
- ۶۲..... ۲-۴ توصیف داده ها.....
- ۷۶..... ۳-۴ تحلیل داده ها.....
- ۷۶..... ۱-۳-۴ یافته های مربوط به فرضیه اول.....
- ۷۷..... ۲-۳-۴ یافته های مربوط به فرضیه دوم.....
- ۸۰..... ۳-۳-۴ یافته های مربوط به فرضیه سوم.....
- ۸۱..... ۴-۳-۴ یافته های مربوط به فرضیه چهارم.....
- ۸۱..... ۵-۳-۴ یافته های مربوط به فرضیه پنجم.....



## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۸۷	۱-۵ مقدمه .....
۸۷	۲-۵ یافته های پژوهش در خصوص فرضیات .....
۸۷	۱-۲-۵ یافته پژوهش در خصوص فرضیه اول .....
۸۸	۲-۲-۵ یافته پژوهش در خصوص فرضیه دوم .....
۸۸	۳-۲-۵ یافته پژوهش در خصوص فرضیه سوم .....
۸۹	۴-۲-۵ یافته پژوهش در خصوص فرضیه چهارم .....
۹۰	۵-۲-۵ یافته پژوهش در خصوص فرضیه پنجم .....
۹۰	۳-۵ پیشنهادات .....
۹۲	۱-۳-۵ پیشنهادات در مورد تحقیقات آتی .....
۹۳	فهرست منابع .....
۹۶	پیوست ها .....

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱- بیان موضوع

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی را در اقتصاد کشورهای پیشرفته مانند آمریکا ایفا می کند. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود بر پایه مدیریت یا مالکیت خانوادگی استوار است، به طوری که حدود نیمی از تولید ناخالص ملی<sup>۱</sup> این کشورها از طریق این کسب و کارها تأمین می شود. بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی، بخش عمده ای از هویت خانواده ها را تشکیل داده و رونق و شکوفایی چنین کسب و کارهایی، رشد و ترقی خانواده را در پی خواهد داشت. آنچه باعث حفظ و رونق کسب و کار خانوادگی می شود، آموختن این مطلب است که چگونه با کسانی که به آنها علاقه و ارتباط عاطفی داریم، فعالیت شغلی سالمی داشته باشیم. کسب و کارهای خانوادگی از دو سنگ بنای "کسب و کار" و "خانواده" به وجود آمده است. این ترکیب سبب ایجاد هم افزایی میان "کسب و کار" و "خانواده" خواهد شد. و از این روست که اهمیت دوچندانی را به خود اختصاص داده است. راه اندازی کسب و کار موفق خانوادگی، علاوه بر ایجاد درآمد برای اعضاء خانواده، به سبب بهبود روابط میان اعضاء و کاهش مسائل و مشکلات، به صورت مستقیم بر دیگری تأثیر خواهد گذاشت. این ویژگی سبب می شود تا مفهوم جدیدی برای مدیریت کسب و کار خانوادگی شکل گیرد. تحقیقات و بررسی ها نشان می دهد کسب و کارهای خانوادگی نه تنها مهارت های خوب تجاری را آموزش می دهند، بلکه استحکام در خانواده را به وجود می آورند. اعضاء خانواده که با یکدیگر در کسب و کار خانوادگی خودشان فعالیت می کنند و اهداف مشابهی را دنبال می کنند، حتی اگر ارزش های مشترکی نداشته باشند، و فقط با یکدیگر همراه باشند و به یک تفکر مشترک در مورد اینکه چه چیزی برای خانواده و کسب و کار مهم است برسند و همچنین زمان بیشتری نسبت به خانواده های دیگر با هم بگذرانند، پیوندها و اشتراکات محکم تری بین آنها برقرار خواهد شد. وقتی یک کسب و کار خانوادگی از بین می رود، فرزندان فرصت اداره آنچه را که والدینشان با تلاش زیاد بنا نهاده اند، نخواهند داشت. آنها سعادت این را که ببینند معیارها و تصمیماتشان می تواند چه تأثیر مستقیمی بر دیگر اعضاء خانواده، کارکنان، جامعه و بازار داشته باشد، نخواهند داشت. تقلیل و میزان بالای تلفات در کسب و کارهای خانوادگی پدیده ای نگران کننده در سطح جهان است. از هر ده نهاد خانوادگی، هفت نهاد در مرحله انتقال از بنیانگذاران به فرزندان از بین می روند و از این تعداد فقط

---

<sup>۱</sup> - GNP (gross national product)

یک مورد به نسل سوم انتقال می یابد. لذا باید اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال مدیریت و مالکیت کسب و کارهای خانوادگی به نسل بعد را که منجر به ادامه حیات و انتقال آن به نسل های بعد می شود مورد بررسی قرار داد. این تحقیق به دنبال بررسی اهمیت این عوامل و اولویت بندی<sup>۱</sup> آن می باشد.

### ۲-۱ ضرورت انجام تحقیق:

در کسب و کارهای خانوادگی به دلیل تعامل دو حوزه "کسب و کار" و "خانواده" همواره با مسائل پیچیده مانند رهبری کسب و کار، تضادهای خانوادگی و اختلاف های شدید در نسل های بعدی مواجه هستیم که ایجاد و توسعه کسب و کار خانوادگی را دشوار می سازد. متأسفانه نرخ موفقیت در اینگونه کسب و کارها به طور کلی پایین است. آمارهای کسب و کارهای خانوادگی نشان می دهد که کمتر از یک سوم کل کسب و کارهای خانوادگی در دنیا با موفقیت به نسل دوم خانواده انتقال می یابند. از هر ده نهاد خانوادگی، هفت نهاد در مرحله انتقال از بنیانگذاران به فرزندان از بین می روند و از این تعداد فقط یک مورد به نسل سوم انتقال می یابد. [۱] زمانی که کسب و کارهای خانوادگی واگذار می شود و یا از بین می رود منابع متعددی علاوه بر منابع مالی از دست می رود. خود کسب و کار ضرر می کند، جامعه و اقتصاد محلی متضرر می شود و در نتیجه کل جامعه زیان می بیند. علاوه بر ضرری که جامعه از فروش و یا از بین رفتن یک کسب و کار خانوادگی می بیند، خود خانواده نیز از این عمل متضرر می شود. لذا بعد اساسی مسئله، اهمیت انتقال کسب و کار خانوادگی و تأثیر آن بر ادامه حیات یک بنگاه اقتصادی است که به سهم خود بر توسعه اقتصادی جامعه اثر می گذارد و از سوی دیگر موجب استحکام روابط خانوادگی و انتقال ارزش های مفید خانوادگی از نسلی به نسل دیگر می گردد.

### ۳-۱ سابقه تحقیق

در زمینه کسب و کارهای خانوادگی چندین کتاب ترجمه شده است، مانند: کسب و کارهای خانوادگی موفق (یک برنامه پیشگیرانه برای مدیریت خانواده و کسب و کار) اثر هس و ادواردی که

---

<sup>۱</sup> - Prioritize

توسط آقایان میثاق تصویری و رضا زعفریان ترجمه شده است، همچنین فصل هایی از کتاب همیشه برخاستن اثر بهروز فروتن، به کسب و کارهای خانوادگی اختصاص یافته است. اولین دوره مدیریت کسب و کارهای خانوادگی توسط آقای دکتر ابراهیم نژاد به عنوان یک دوره مدیریتی برای مدیران اجرایی در مجتمع فنی تهران برگزار گردیده است و همچنین با توجه به اهمیت موضوع مجله اختصاصی به نام **استراتژی کسب و کارهای خانوادگی**<sup>۱</sup> در سطح دنیا به چاپ رسیده است و قابل دسترسی می باشد. مقالاتی در زمینه کسب و کارهای خانوادگی در ابعاد مختلف به چاپ رسیده است که از مهمترین آنها می توان موارد زیر را نام برد.

مدیریت کسب و کارهای خانوادگی شامل مدیریت خانواده و مدیریت کسب و کار می باشد و به دلیل مدیریت در دو حوزه به صورت هم زمان، این کسب و کارها با مشکلات زیادی برای برنامه ریزی موفق روبه رو هستند موضوعاتی مانند چشم و همچشمی خواهران و برادران، تبعیض بین مدیران خانوادگی و غیر خانوادگی و انتخاب نامناسب جایگاه ها برای اعضای خانواده که می تواند اغلب مانعی برای ادامه موفقیت و بقا باشد. [۱۸] بارنز در سال ۲۰۰۶ تأثیر این عوامل را بر روی سه شرکت خانوادگی با سایز های کوچک، متوسط و بزرگ بررسی کرد و در نهایت تمامی عوامل ذکر شده را به عنوان موانع اصلی جهت بقای شرکت های خانوادگی فوق معرفی کرد.

در کسب و کارهای خانوادگی هدف نهایی جاودانگی کسب و کار خانوادگی برای چندین نسل و تولید ثروت فراوان برای صاحبان و کارکنان آنها می باشد که به صورت یک رویا به اشتراک گذاشته می شود این رویا به صورت مجموعه ای از چشم اندازها برای آینده تعریف می شود که موجب می شود خانواده با یک برنامه ریزی و همکاری دقیق به سمت اهداف حرکت کنند. [۲۱] برای اجرایی کردن این رویای باید خانواده، کسب و کار، مدیران بالقوه و رهبران شرکت عوامل موفقیت آمیز برنامه ریزی جانشینی مانند آماده سازی جانشینان بالقوه، تشکیل جلسات خانوادگی، انتخاب مناسب جانشین و طراحی ساختار سازمانی مناسب را درک کنند. بیانیه مأموریت مهمترین عامل برای انجام این موضوع می باشد. نسل های گذشته باید مسئولیت خود را در قبال کسب و کار، جانشینان آینده و پرورش آنها جهت سوق دادن به رهبری کسب و کار بپذیرند. که این عوامل در چارچوب یک

---

<sup>۱</sup> - Journal of family business strategy

برنامه ریزی بلند مدت با مدیریت خانوادگی می تواند در حل مشکلات مربوط به انتقال این کسب و کارها به نسل های بعدی راهگشا باشد. [۲۱]

#### ۴-۱-۴ سوالات و فرضیات:

##### ۴-۱-۱ سوالات:

۱- آیا برنامه ریزی صاحبان کسب و کار خانوادگی در مورد فعالیت های هماهنگ اعضای خانواده نسل فعلی و نسل بعدی بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است؟

۲- آیا استفاده از مشاورین تخصصی<sup>۱</sup> بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های آینده مؤثر است؟

۳- آیا برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد تشکیل جلسات خانوادگی<sup>۲</sup> بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است؟

۴- آیا برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد آماده سازی جانشین<sup>۳</sup> بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است؟

۵- آیا برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد انتخاب جانشین<sup>۴</sup> بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است؟

##### ۴-۱-۲ فرضیات:

۱- برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد فعالیت های هماهنگ اعضای خانواده نسل فعلی و نسل بعدی بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است.

۲- استفاده از مشاورین تخصصی بر انتقال کسب و کارهاشان به نسل های آینده مؤثر است.

۳- برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد تشکیل جلسات خانوادگی بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است.

---

<sup>۱</sup>-consultant

<sup>۲</sup>-family meeting

<sup>۳</sup>-successor preparation

<sup>۴</sup>-successor selection

- ۴- برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد آماده سازی جانشینان برای رهبری کسب و کار بر انتقال کسب و کارهاشان به نسل های بعدی مؤثر است.
- ۵- برنامه ریزی صاحبان کسب و کارهای خانوادگی در مورد انتخاب جانشین بر انتقال کسب و کارشان به نسل های آینده مؤثر است.

#### ۱-۵ اهداف تحقیق:

هدف از این پژوهش بررسی و ارزیابی اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعدی در جامعه آماری مذکور می باشد که انتقال مدیریت و مالکیت یک واحد (خانوادگی) اقتصادی را از یک نسل به نسل دیگر میسر می سازد و در نهایت موجب بقای کسب و کارهای خانوادگی می گردد. و همچنین ارائه راه حل هایی جهت رفع مشکلات و چالش های شرکت های خانوادگی در زمینه انتقال مدیریت و مالکیت کسب و کارشان به نسل های بعدی.

#### ۱-۶ روش انجام تحقیق

با توجه به اینکه در این پژوهش محقق به دنبال مشخص کردن اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعدی و ارائه راه کارهایی برای بهبود وضعیت انتقال می باشد و نتایج این تحقیق بعد از اتمام کار می تواند بلافاصله در جامعه مورد نظر بکار گرفته شود و همچنین در این پژوهش اثر هر یک از عوامل بررسی می شود لذا ماهیت این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی می باشد. با توجه به اینکه جامعه آماری در این پژوهش از نوع جامعه آماری نامشخص می باشد در ابتدا کسب و کارهای خانوادگی در کلیه شهرک های صنعتی استان البرز از طریق سرشماری شناسایی و پرسشنامه به کسب و کارهای خانوادگی شناسایی شده ارائه شده است و اطلاعات جمع آوری شده از روش همبستگی و رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

برای گردآوری اطلاعات از روش های زیر استفاده شده است:

مطالعات کتابخانه ای، مجلات، اینترنت

مصاحبه با صاحب نظران و خبرگان

پرسشنامه

بررسی تجارب و مقالات ارائه شده در مراجع بین المللی

## ۷-۱ قلمروی تحقیق

قلمروی تحقیق به صورت زیر تقسیم بندی می شود:

الف- قلمروی موضوعی: قلمروی موضوع تحقیق عبارت است از بررسی عوامل مؤثر بر انتقال کسب و کار خانوادگی به نسل های آینده

ب- مکان تحقیق: کلیه واحدهای صنعتی مستقر در شهرک های صنعتی استان البرز که به صورت خانوادگی مدیریت می شوند.

ج- دوره زمانی انجام تحقیق: شروع تحقیق، بهمن ماه سال ۱۳۸۸ و پایان تحقیق اردیبهشت ماه ۱۳۹۰ می باشد.

## ۸-۱ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها از روش همبستگی، رگرسیون و آمار توصیفی استفاده شده است.

## ۹-۱ محدودیت ها و مشکلات تحقیق

جهت انجام این پژوهش محدودیت های زیر پیش روی بوده است

۱- عدم وجود منابع و اطلاعات کافی به زبان فارسی.

۲- عدم وجود سوابق تحقیقاتی مشابه و مرتبط به موضوع پژوهش.

۳- عدم وجود اطلاعات و آمار دقیق و منسجم جهت شناسایی شرکت های خانوادگی.

۴- عدم همکاری برخی از صاحبان کسب و کارهای خانوادگی به علت عدم درک صحیح از موضوع.

## ۱۰-۱ تعریف واژه های عملیاتی

کسب و کار های خانوادگی: نوعی از کسب و کارهای خصوصی می باشند که مدیریت و مالکیت آنها متعلق به اعضای خانواده می باشد.

جانشین: تمامی اعضای خانواده که به صورت بالقوه شرایط پذیرش رهبری کسب و کار را دارند.

برنامه ریزی جانشینی: در یک معنا و مفهوم کامل، برنامه ریزی جانشینی انتقال مالکیت، مدیریت و یا

رهبری را از یک نسل به نسل دیگر پوشش می دهد. که منجر به ادامه حیات کسب و کارهای

خانوادگی در نسل های بعدی می گردد. [۲]



فصل دوم

ادبیات تحقیق

## مقدمه

کسب و کار خانوادگی، به مثابه سازمانی است که اصلی ترین تصمیمات و برنامه های عملیاتی آن برای انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای خانواده ای قرار دارد که این اعضا در مالکیت و مدیریت آن سازمان نقش اصلی را بر عهده دارند. [۳]

کسب و کارهای خانوادگی متشکل از سه بعد خانواده، مدیریت، و مالکیت می باشد. مدیریت مناسب در هر یک از این ابعاد به صورت مستقیم بر دیگری تأثیر خواهد گذاشت و این ویژگی سبب می شود تا مفهوم جدیدی برای مدیریت کسب و کار خانوادگی شکل گیرد. [۴]

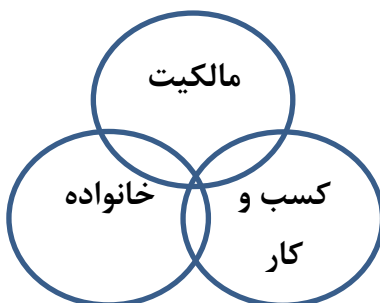
صاحبان چنین کسب و کارهایی علاوه بر داشتن مهارت های مدیریتی و کارآفرینی باید از مهارت های زندگی مانند ارتباطات نیز در سطح عالی برخوردار باشند. [۵] راه اندازی کسب و کار موفق خانوادگی، علاوه بر ایجاد درآمد برای اعضای خانواده سبب بهبود روابط میان اعضا و کاهش مسائل و مشکلات اجتماعی برای خانواده ها خواهد شد. کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفا می کند. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود در کشورهای پیشرفته بر پایه مدیریت یا مالکیت خانوادگی استوار است، به طوری که حدود نیمی از تولید ناخالص ملی آنها از طریق این کسب و کارها تأمین می شود. تحقیقات نشان می دهد در کشورهای پیشرفته مانند امریکا، بیش از ۸۰٪ کسب و کارها توسط خانواده ها کنترل می شود و بیش از ۶۰٪ نیروی کار این کشورها برای کسب و کارهای خانوادگی کار می کنند. در این کشورها کسب و کارهای خانوادگی بر ساختار اقتصاد حاکم هستند و بخش مهمی از اقتصاد بسیاری از کشورهای دیگر را کنترل می کنند. از این رو می توان کسب و کارهای خانوادگی را بخش مهمی از اقتصاد جهانی دانست. مالکان کسب و کارهای خانوادگی خانواده ها هستند، گروه هایی از خویشاوندان، با ترکیبی از ارزش ها، گذشته و روابط احساسی خود. از طریق کسب و کارهای خانوادگی، برخی از خانواده ها به دنبال حفظ روابط خانواده و نزدیک شدن به یکدیگر، انجام کار گروهی و در نهایت یک چیز با معنا هستند. آنچه کسب و کار خانوادگی را از کسب و کار غیرخانوادگی متمایز می سازد، پیچیدگی های اضافه شده ی ناشی از نظام های خانوادگی است که باعث می شود اغلب کسب و کارهای خانوادگی به گونه ای متفاوت عمل کنند و استراتژی های خود را تعیین کنند. معمولاً نیازها، آرزوها و نگرانی های خانواده بر تصمیم گیری های کسب و کار تأثیر می گذارند. به علاوه در کسب و کار

خانوادگی چشم و هم چشمی، حسادت خواهر و برادرها یا دختر عمو و پسر عموها و رقابت برای جلب محبت، تأیید و توجه مالی والدین وجود دارد. نظام های خانوادگی و روش های مورد استفاده برای ارتباط برقرار کردن با یکدیگر و تصمیم گرفتن، همه می توانند در تصمیمات کسب و کار تأثیرگذار باشند. این زیبایی و چالش مدیریت کسب و کار خانوادگی است. رهبر شرکت های خانوادگی نه تنها باید مسئولیت مدیریت کسب و کار را به عهده داشته باشد، بلکه چنانچه بخواهد کسب و کار خانوادگی اش موفق عمل کند، باید نظام های خانواده را نیز مدیریت کند.

متأسفانه موفقیت در اینگونه کارهای کارآفرینانه به طور کلی پایین است. تخمین ها نشان می دهد ۷۰-۸۰٪ همه ی کسب و کارهای خانوادگی طی ۴ تا ۵ سال اولیه ی حیات شان شکست می خورند. تحقیقات نشان می دهد که به طور معمول ۳۰٪ از کسب و کارهای خانوادگی به نسل های دوم انتقال پیدا می کنند و تنها ۱۰٪ آن در نسل سوم خانواده به کار خود ادامه می دهند. [۱]

رهبری و اداره کردن یک شرکت به خودی خود کاری دشوار است و زمانی مشکل تر می شود که اعضای هیئت مدیره، سهامداران، مشاوران تجاری خواهان کنترل بهتر شرکت ها باشند و با تقویت هیئت مدیره و برقراری روابط مسئولانه تر بین سهامداران برای رسیدن به اهداف تلاش می کنند. کنترل و نظارت بر کسب و کارهای خانوادگی مشکل تر از شرکت هایی است که مالکان آنها غریبه هستند، در کسب و کارهای خانوادگی هم خانواده و هم مالکان علاقه به نظارت و کنترل، یا حاکمیت دارند. در تجارت های خانوادگی و دیگر بخش های مختلف کنترل خانواده، عدم وجود یک حاکمیت مؤثر، عامل اصلی بروز مشکلات سازمانی است. در مورد هر سازمان تجاری یا خانوادگی یا یک بنیاد، یک نیروی حاکمیت برای نوعی جهت دهی و ایجاد ارزش هایی برای زندگی و یا کار کردن ضروری به نظر می رسد. سیاست های مورد قبول و پسندیده است که به اعضای سازمان می گوید در شرایط خاص چگونه باید رفتار کرده و یا چه کاری باید انجام دهند. به عنوان مثال این سیاست ها شامل سیاست های استخدامی، سیاست های توسعه، سیاست های پرداخت بدهی و یا حتی سیاست های اخراج اضطراری است. هیچ سازمان بدون انجام کارهای بالا نمی تواند بهره وری خود را برای مدت طولانی حفظ کند. دنیای کسب و کار خانوادگی، ترکیبی از موضوعات مالکیت، خانواده و کسب و کار را ایجاد می کند که می توان جوی حساس برای حل مشکلات و برنامه ریزی فراهم کرد. در این

نظام ها افراد باید موضوعات را در داخل و بر روی سه گروه همپوش (گروه خانواده، کسب و کار و مالکان) حل و فصل کنند.



( شکل ۱) مدل کسب و کار خانوادگی

همپوشانی بین سه این گروه اغلب موجب تفاوت نقطه نظرات در میان افراد می شود که بستگی به موقعیت آنها در سه دایره دارد آنچه که موجب می شود که کسب و کار خانوادگی منحصر به فرد باشد وجود ارتباطات درونی بین این ابعاد است. در کسب و کارهای خانوادگی با سه نقش اصلی مواجه هستیم؛ نقش خانوادگی (پدر، مادر، پسر، برادرزاده، دایی یا خویشاوند سببی)، نقش مالکیت (شریک و سهامدار) و نقش شغلی (مدیر، کارمند یا کارگر). این امکان وجود دارد که نقش ها با گذشت زمان تغییر یابند و افراد از نقش های متضادی برخوردار شوند که این مورد باعث بروز اختلالاتی در روند کار می شود. برای حل این مشکل باید نگرش سیستمی نسبت به کسب و کار خانوادگی داشت. [۶]

نگرش سیستمی درک روشنی از تأثیر متقابل سه سیستم خانواده، مالکیت و کسب و کار را بر یکدیگر و بر محیط، ارائه می دهد. توجه به این نکات بسیار مهم است که تغییرات در هر جزء از سیستم، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد و همچنین افراد حاضر در هر سیستم از اهداف و انتظارات متفاوتی برخوردار هستند. برای مثال، زمانی که افراد در نقش «عضوی از خانواده» به کسب و کار می نگرند، کسب و کار را به عنوان بخش مهمی از هویت خانوادگی، میراث آینده و منبع تأمین نیازهای مالی برای رفع احتیاجات معمول زندگی در نظر دارند. از سوی دیگر، اگر ایشان حرفه شان را دلیل پیوند خود با کسب و کار دانسته و در نقش «عضوی شاغل» به کسب و کار بنگرند، تمایل خواهند داشت تا کسب و کار را وسیله ای برای توسعه شغلی و موفقیت های اقتصادی مد نظر قرار دهند. و سرانجام، سهامداران یعنی افراد در نقش «مالک»، عمدتاً به کسب و کار به عنوان ابزاری برای سرمایه گذاری و کسب منفعتی رضایت بخش توجه نشان می دهند. هر چند پی بردن به عملکرد