

عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی اولویت بندی با روش تحلیل شبکه‌ای

عبدالله ایراندوست^{۱*} - محسن قوامی پور^۲
روح‌اله ابراهیم نژاد^۳ - داوود حسین پور^۴

۱. کارشناس ارشد کارآفرینی

۲. کارشناس ارشد کارآفرینی

۳. دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی

۴. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۳/۱۷، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۲/۲۹)

چکیده

هدف این مقاله بررسی عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی، ارزیابی مجموعه‌ای نظام‌مند از عوامل و فعالیت‌های برتر در مدیریت کسب و کارهای خانوادگی در ایران، و همچنین اولویت‌بندی این عوامل از دیدگاه کارشناسان و مدیران/مالکان کسب و کارهای خانوادگی است. این تحقیق از نوع تحقیقات کیفی و از نظر هدف تحقیق جزو پژوهش‌های کاربردی بوده و از نظر گردآوری داده‌ها، تحقیق داخلی (مصاحبه با خبرگان) می‌باشد. که در دو مرحله، در مرحله اول برای شناسایی و طبقه‌بندی عوامل موفقیت از روش دلفی و در مرحله دوم برای اولویت‌بندی آن‌ها از روش تحلیل شبکه‌ای (ANP)، از نظرات کارشناسان و افراد خبره بهره گرفته شد. جامعه‌ی مورد نظر، مدیران و کارشناسان کسب و کارهای خانوادگی در محدوده‌ی جغرافیایی شهر تهران است که در مجموع دو مرحله‌ی تحقیق، ۲۳ کارشناس و مدیر به‌عنوان خبره به‌صورت هدفمند و بر اساس دسترسی انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عواملی از قبیل ارتباطات اثرگذار، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی درازمدت و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کار می‌تواند اثر کلیدی بر روی عملکرد کسب و کارهای خانوادگی داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: کسب و کارهای خانوادگی، روش تحلیل شبکه‌ای، عوامل کلیدی موفقیت

مقدمه

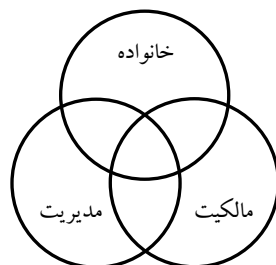
در حال حاضر، پژوهش‌ها در مورد کسب و کارهای خانوادگی به‌عنوان یکی از شاخه‌های کارآفرینی و کسب و کار، روند رشد بالایی دارند. در ایالت متحده - به‌عنوان بزرگ‌ترین اقتصاد جهانی - تعداد ۲۴/۲ میلیون کسب و کار خانوادگی وجود دارد که سهم این کسب و کارها از تولید ناخالص داخلی (GDP) ۶۴ درصد، معادل با ۵/۹ تریلیون دلار، از نیروی شاغل ۶۲ درصد و از ایجاد شغل‌های جدید ۷۸ درصد بوده (Astrachan and Shanker, 2003)، و نیز ۸۹ درصد درآمدهای مالیاتی کسب و کارها متعلق به کسب و کارهای خانوادگی است. در اروپای غربی، سهم شرکت‌های خانوادگی از ۶۰ درصد تا ۷۰ درصد متغیر بوده و تاثیر آن بر (GDP) و اشتغال حول ۵۰ درصد می‌باشد (Tapies And Ward, 2008). مانند سایر نقاط جهان، کسب و کارهای خانوادگی نقش چشمگیری در اقتصاد کشورهای حاشیه‌ی خلیج فارس ایفا می‌کنند، به‌طوری که تخمین زده می‌شود، نقش این کسب و کارها در تولید ناخالص داخلی این کشورها از کم‌ترین مقدار در عربستان که می‌توان گفت، بخش دولتی بر اقتصاد حاکم است، از ۳۵ تا ۳۸ درصد تا بیش‌ترین مقدار؛ ۶۵ درصد در GDP کشورهای مثل کویت، تفاوت دارد. این مقدار در کشور ایران محاسبه نشده، اما آنچه مشخص است، نقش بسیار مهم شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد غیردولتی می‌باشد. شرکت‌هایی از قبیل گلرنگ، مادیران، بهروز، بوتان و مجموعه‌ی شرکت‌های دریانی‌ها در صنایع مختلف و سایر شرکت‌های خانوادگی نقش قابل توجهی در اقتصاد غیردولتی ایران دارند. با توجه به این موارد می‌توان دریافت که رشد و یا شکست کسب و کارهای خانوادگی به‌طور مستقیم در وضعیت اقتصادی جوامع تاثیرگذار بوده و همچنین شکست و تداوم نداشتن حیات این شرکت‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره‌ی اقتصادی جوامع وارد کند. آمارها نشان می‌دهد که تنها ۳۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی در نسل دوم بقا می‌یابند و از این گروه تنها ۱۰ درصد به نسل سوم می‌رسند و بالاخره می‌توان گفت که از کل کسب و کارهای خانوادگی تنها ۴ درصد به نسل چهارم می‌رسند (Paisner, 1999). از طرفی به دلیل

فرهنگ‌های اجتماعی متفاوت در کشورها و جوامع مختلف عوامل تاثیرگذار بر عملکرد و موفقیت کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند متفاوت باشد. با توجه به مطالب بیان شده، این تحقیق سعی می‌کند به این سؤال پاسخ دهد که چه عواملی باعث می‌شوند یک کسب و کار خانوادگی در محیط اجتماعی ایران بتواند موفق باشد و به حیات خود ادامه دهد و چرا برخی از کسب و کارهای خانوادگی موفق می‌شوند در حالی که برخی دیگر با شکست روبه‌رو می‌شوند؟

مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

مروری بر پژوهش‌های کسب و کارهای خانوادگی نشان می‌دهد که مفهوم پذیرفته شده‌ی مشترکی از کسب و کارهای خانوادگی وجود ندارد و در مورد تعریف نظری و عملیاتی شرکت‌های خانوادگی اجماع خاصی در بین صاحب‌نظران و متخصصان نیست (Chua, Chrisman and Sharma, 1999). به طوری که هر محقق بر حسب تحقیقی که می‌خواهد انجام دهد، تعریف خاصی از کسب و کارهای خانوادگی ارائه کرده است. بیشتر محققان هنگام تعریف شرکت‌های خانوادگی از چهار مفهوم استفاده کرده‌اند: اول این که آیا گروه خانواده مالک بیش از ۵۰ درصد سهام کسب و کار می‌باشد (Donckels and Frohlich, 1991)، دوم این که آیا اعضای یک "گروه خویشاوندی عاطفی" شرکت‌شان را به عنوان کسب و کار خانوادگی می‌بینند (Gasson, Crow, Errington, Huston, Marsden and Winter 1988)، سوم این که آیا یک شرکت توسط اعضای یک گروه خانوادگی واحد مدیریت می‌شود (Daily and Dollinger, 1992) و چهارم این که آیا شرکت گذر مالکیت چند نسلی در نسل دوم و یا نسل‌های بعدتر داشته است (Gasson and et al, 1988). با توجه به تعاریف بیان شده، این مطالعه تعریفی را به صورت زیر بیان می‌کند: "کسب و کاری که توسط یک یا چند عضو یک خانواده تاسیس شده باشد و در مدیریت و اداره‌ی آن عضوی از خانواده مشارکت مستقیم و فعال داشته باشد."

در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی رناتو تاگوری^۱ پرفسور دانشگاه هاروارد و جان دیویس^۲ محقق دانشگاه هاروارد در مورد تناقض‌های ایجاد شده در درون کسب‌وکارهای خانوادگی که در نتیجه‌ی نفوذ متقابل خانواده و شرکت به وجود می‌آید مطالعه‌ای انجام دادند. این نویسندگان منافع مختلف گروه‌های متفاوت را در شرکت‌های خانوادگی تعریف کردند. و نقش هر یک از افراد را با توجه به تعلق آن فرد به گروه خانواده، مالکیت، کسب‌وکار و یا مدیریت تعیین کردند. این مرتب‌سازی محبوبیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرد و به عنوان مدل ۳ حلقه‌ای شناخته شد (نمودار شماره ۱). این رویکرد می‌توانست به منظور درک مشکلات پیش آمده برای کسب‌وکارهای خانوادگی به واسطه‌ی تضاد منافع اعضای مختلف آن و نیز وجود افرادی که دو و یا حتی سه نقش ایفا می‌کنند و این که به آسانی نمی‌توان حقوق هر گروه از وظایفی که هر کدام از افراد برعهده دارند را تعیین کرد و به آن‌ها پاسخ داد، مفید باشد (Gimeno, Baulenas and Coma, 2010). با توجه به هدف تحقیق و نیز استفاده از روش تصمیم‌گیری چندگانه تحلیل سلسله‌مراتبی، این مدل می‌تواند چارچوب منظمی برای پژوهش باشد و از پراکندگی و به هم ریختگی مطالب جلوگیری کند.



نمودار ۱. مدل سه حلقه‌ای منبع: (Gimeno, Baulenas And Coma, 2010)

در راستای این تحقیق، مطالعات بسیاری بررسی شد، که در آن به مطالعه‌ی شاخص‌های

-
1. Renato Tagiuri
 2. John Davis

موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی و متغیرهای پیشین آن پرداخته شده بود. این مطالعات ما را به این نقطه می‌رساند که معیارهای مالی موفقیت تنها معیارهای موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی نیستند، بلکه در کنار معیارهای مالی، یکسری معیارهای خانوادگی نیز مطرح می‌شود که برای خانواده مهم هستند، به طوری که هدف این شرکت‌ها دستیابی به ترکیبی معقول از اهداف کسب و کاری و اهداف خانوادگی (ترکیبی از اهداف مالی و غیرمالی) است (Davis and Taguiri, 1989; Olson, Zuiker, 1999; Danes, Stafford and Heck, 2003; Stafford, Dane and Winter, 1999). وارد^۱ در سال‌های ۱۹۸۷ و ۱۹۸۸ در پژوهش‌هایی که انجام داد، راه‌های فایده‌آمیز بر موانع سلامتی و موفقیت درازمدت کسب و کارها را بررسی کرد. وارد در آغاز کار از مفهوم "فعالیت‌های برتر"^۲ در بافت کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یک نگرش راهبردی مدیریتی برای اجتناب و جلوگیری از رکود کسب و کارهای خانوادگی استفاده کرد. او مدل رشدی را وضع کرد که تعدادی فرایندهای مدیریتی طراحی شده را تعریف می‌کرد که عملکرد کسب و کارها را ارتقا و رشد آنها را افزایش می‌داد. او این فرایندها را "فعالیت‌های برتر" نامید. اگرچه وارد این فعالیت‌های مدیریتی را به عنوان ابزارهای رشد قوی برای اصلاح این کسب و کارها وضع کرد، اما او تأکید داشت که انگیزش رهبران خانوادگی برای دنبال کردن این فعالیت‌ها و تعهد خانواده‌ی مالک برای پشتیبانی از فداکاری‌های لازم به منظور رشد وضعیت‌های رهبری لازم برای به کارگیری موفقیت‌آمیز این فعالیت‌ها ضروری است (Ward, 1987). به دنبال توسعه‌ی مدل رشد، وارد در سال ۲۰۰۴، مشاهدات و مصاحبه‌هایی با مدیران/مالکان موفق کسب و کارهای خانوادگی انجام داد (که این کسب و کارها در طی نسل سوم و ورای آن هنوز رونق داشتند) تا به آنچه آنان فکر می‌کردند، خانواده‌هایشان در طی چندین نسل درست انجام می‌دادند، برسند. نتیجه‌ی نهایی تحقیق وارد در سال ۲۰۰۴، انتخاب ۵۰ درس یادگرفته شده از کسب و کارهای

1. Ward
2. Best practice

خانوادگی موفق بود (Ward, 2004). اسپچواس^۱ (۲۰۰۵) ویژگی‌ها و عملکردهای تعدادی از کسب‌وکارهای خانوادگی را برای تعیین عواملی که می‌تواند برای سایر کسب‌وکارهای خانوادگی مفید باشد را بررسی کرد. او مفهوم چتر برای رشد هوشمندانه را به کار برد که دربرگیرنده‌ی تعدادی از عوامل، از قبیل ساختارهای اداره، ارزش‌ها و تعهد، اساس‌نامه‌ی جهت‌دهی اعضای خانواده، روشن بودن نقش‌های اعضای خانواده و رهبری خانوادگی در طی نسل‌ها بود. همچنین اسپچواس بر توسعه‌ی نسل بعدی، کارآفرینی مداوم و افزودن بر ارزش‌های کارآفرینانه توسط هر نسل را، به‌عنوان عوامل کلیدی برای موفقیت و بقای طولانی مدت، تاکید می‌کند (Schwass, 2005).

جاف و برادن (۲۰۰۳)، پنج عامل برتر را برای اداره‌ی کسب‌وکارهای خانوادگی و سلامت خانواده طبقه‌بندی کردند: چشم‌انداز روشن و قوی، پرورش توانایی‌های کارآفرینانه، برنامه‌ریزی راهبردی برای تعدیل ریسک‌ها و تسخیر فرصت‌ها، ایجاد ساختار منحصر به فرد برای تعامل و ارتباط خانواده، دارایی‌ها و محیط، روشن کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای خانواده و کمک به آن‌ها برای توسعه‌ی شایستگی‌ها و قابلیت‌هایشان، ارتباطات و ایجاد استقلال به‌ویژه در انتخاب‌های خروج (Jaffe And Braden, 2003). پزا (۲۰۰۷)، سه ضرورت حیاتی رهبری کسب‌وکارهای خانوادگی را به‌صورت زیر بیان می‌کند: ۱. بینش، نوآوری و رشد کسب‌وکار، ۲. رهبری وظیفه‌ای که نسل بعدی را توسعه دهد و ۳. رهبری جانشین که راهبرد و رشد کسب‌وکارها را دوباره احیاء کند. او نشان داد که هوش احساسی خانواده، تحمل تفاوت‌ها و تعاملات، عوامل مهم در موفقیت و تداوم حیات کسب‌وکارهای خانوادگی هستند (Poza, 2007). اوهارا^۲ (۲۰۰۴)، یازده اصل مهم و مفید در رابطه با موفقیت و طولانی شدن عمر کسب‌وکارهای خانوادگی تعریف کرد، که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

همبستگی یا اتحاد خانواده، تولید کالا یا خدمتی که نیازهای اساسی بشر را برآورده

1. Schwass
2. O'Hara

کند، حق بزرگ‌تری، نقش زنان، تعهد به ادامه‌ی میراث، استفاده از انعطاف‌پذیری به‌عنوان ابزاری برای تداوم بخشیدن مالکیت خانوادگی، تعهد به اجتماع و خدمت به مشتری، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی مستند و به‌صورت نظام‌مند اداره کردن.

اوهارا، از وحدت خانواده و تعهد به تداوم میراث، به‌عنوان اصول اساسی بقا نام می‌برد. همچنین وی عنوان می‌کند که، نقش‌های رهبری که آینده را خوب ترسیم کند، و عناصر انسانی و ویژگی‌های خانوادگی نقش اساسی را در موفقیت و تداوم حیات کسب و کارهای خانوادگی دارند. در ایران، در مطالعه‌ای که آقایان سعیدی و شیرین‌کام در بررسی زندگی خانوادگی و کاری صاحبان سرمایه و شرکت‌های خانوادگی انجام داده‌اند، مواردی از قبیل؛ پشتکار، بهره‌وری بالا، تداوم هم‌سوئی مدیران، بهره‌گیری از آخرین فناوری روز، توجه به تبلیغات و نگاه پیوسته به تغییرات بازار و همچنین پذیرش و اقتدار و حکمت پدر از سوی فرزندان و نیز ایجاد نظام شرکت‌های اقماری به‌عنوان عوامل موفقیت نام برده‌اند. به‌عنوان مثال ایشان اشاره می‌کنند: "در شرکت لاجوردی‌ها وجود انگیزه‌ی مشخص برای فعالیت، توجه به روابط انسانی، اختیارات کامل مدیران در حوزه‌ی عمل خود، مشارکت جمعی در تصمیم‌گیری، امکان دستیابی کارکنان به مقامات بالاتر، مشورت با کارکنان صاحب‌نظر، توجه به عوامل رفاهی و وضع معیشت کارکنان، فراهم کردن امکانات آموزشی و افزایش مهارت به‌خوبی مشاهده شده است" (سعیدی، شیرین‌کام، ۱۳۸۴، ص ۱۳۱). در بخش دیگری نویسنده از موارد زیر به‌عنوان موارد اساسی در موفقیت نام می‌برد: استفاده از مدیران آموزش‌دیده، ایجاد برنامه‌ی راهبردی برای تربیت مدیران، کار گروهی و نوآوری در کار، راهبردهای افقی برای ایجاد پرتفولیوی کسب و کار و استفاده از اصول مدیریت علمی (همان منبع). یکی از عواملی که در مرحله‌ی اول این تحقیق در مصاحبه با آقای علی لاجوردی که یکی از عوامل اساسی موفقیت خاندان لاجوردی‌ها می‌باشد، برخورد کردیم، وجود اعتقاد عمیق به موفقیت و رشد و انتقال این ارزش به نسل‌های بعدی خانواده توسط رهبر خانواده بود. به‌طور خلاصه جدول شماره (۱) عوامل اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی را به‌صورت طبقه‌بندی شده نشان می‌دهد. توجه به عوامل بیان شده نشان می‌دهد که در جوامع فرهنگی مختلف، میزان اهمیت هر

یک از شاخص‌ها نسبت به هم متفاوت بوده و این می‌تواند در جامعه‌ی فرهنگی اسلامی - ایرانی متفاوت باشد. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که با در نظر گرفتن فرهنگ و ارزش‌های هر جامعه‌ای، اولویت‌بندی متفاوتی از این عوامل انجام شود.

جدول ۱. توضیحاتی در مورد عوامل مطرح شده به‌عنوان عوامل تاثیرگذار بر موفقیت کسب‌وکارهای

خانوادگی

الف: شاخص‌های موفقیت	
<p>محققان چندینی در بررسی اهداف کسب‌وکارهای خانوادگی به مواردی و رای سودآوری و اهداف مالی اشاره کرده‌اند که در بین آن‌ها گزینه‌های ۱ تا ۳ به چشم می‌خورد. (Tagiuri, R., Davis, J.A. 1996; Westhead, P. 1997; Dane and winter, 1999)</p> <p>سه عامل ۵ تا ۶ از اهداف کلی کسب‌وکارها بوده و همه محققان بر سر آن‌ها تفاهم دارند. (Davis And Tagiuri, 1989; Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck Duncan, 2003; Stafford, Dane And Winter, 1999)</p>	۱. ایجاد ثروت و مشاغل برای خانواده
	۲. ایجاد و حفظ پایگاه خانواده در جامعه
	۳. انتقال کسب‌وکار به نسل‌های بعدی
	۴. ایجاد ثروت و مشاغل برای خانواده
	۵. رشد
	۶. سودآوری
	۷. تداوم حیات
ب: موارد خانوادگی	
<p>Aronoff, C., Ward, J. 2000, Jaffe and Braden, 2003, Srisomburanant, 2004 و در مطالب سایر محققان هم با عناوین و مطالب متفاوتی در همین مفهوم عنوان شده است.</p> <p>Srisomburanant, Ward, 2004, Schwass, 2005, Poza, 2007, Dana, Smyrniotis 2010 (۱۳۸۴)</p> <p>Poza, Srisomburanant, 2004, Jaffe and Braden, 2003 و به‌ویژه یافته‌های محقق</p> <p>نویسندگان مختلف به این مورد در متن مورد ارتباطات اشاره داشته‌اند اما با توجه به اهمیت زیاد آن از نظر کارشناسان نمونه‌ی تحقیق، این مورد به‌صورت گزینه‌ای جدا از ارتباطات آمده است.</p> <p>Jaffe and Braden, Schwass, 2005, Ward, 2004, Ward, 1987, Srisomburanant, 2004, 2003 و سعیدی و شیرین کام (۱۳۸۴)</p> <p>Ward & Schwass, 2005, Srisomburanant, 2004, O'Hara, 2004, Dyer, 2006, Introduction, 2008 و یافته‌های تحقیق</p>	۱. هم‌سو کردن فرهنگ کسب‌وکار با فرهنگ خانواده
	۲. آماده کردن مسیر جانشینی
	۳. ارتباطات بین اعضای خانوادگی (برگزاری جلسات و انجمن‌های خانوادگی)
	۴. شنود اثرگذار دیدگاه‌های مختلف اعضای خانواده
	۵. آموزش و توسعه‌ی اعضای خانواده به‌ویژه جانشینان خانوادگی
	۶. ایجاد تعهد به ارزش‌ها و باورهای خانوادگی در بین اعضای خانواده
ث: عوامل کسب‌وکار	
<p>Ward, 1987, Poza, 2007, Srisomburanant, 2004</p> <p>Srisomburanant, 2004, Ward, 2004, Ward, 1987 و شیرین کام (۱۳۸۴)</p> <p>Srisomburanant, 2004, Jaffe and Braden, 2003</p> <p>O'Hara 2004, Poza, 2007 و سعیدی و شیرین کام (۱۳۸۴)</p> <p>Ward, 2004, Mintzberg, 1994b</p> <p>Jaffe and Braden, 2003, Schwass, 2005 و شیرین کام (۱۳۸۴)</p> <p>Ward, 2004</p>	۱. توانایی تغییر و انعطاف‌پذیری کسب‌وکار
	۲. حرفه‌ای‌گرایی
	۳. رقابت‌پذیری درازمدت کسب‌وکار
	۴. محصول بهتر و خدمت به مشتری
	۵. داشتن برنامه‌ی راهبردی درازمدت
	۶. ایجاد روحیه‌ی نوآوری و کارآفرینی در بین اعضای شرکت و نسل‌های خانواده
	۷. استفاده به موقع از منابع و کمک‌های خارجی
ت. عوامل مالکیت:	
Schwass, Ward, 2004, Jaffe and Braden, 2003, O'Hara 2004	۱. ساختار سهامی مناسب برای تداوم کنترل

2005 و یافته‌های محقق	توسط اعضای خانواده
	۲. داشتن سیاست‌های مناسب برای بازخرید مالکیت و برای خروج از کسب و کار
	۳. ایجاد مرزهای روشن برای نقش‌ها، و مسئولیت‌های اعضای خانواده
ث. عوامل دیگر:	
O'Hara 2004 و Schwass, 2005، Ward, 2004	۱. ایجاد پایگاه اجتماعی و مردمی
Srisomburananont, 2004 و سعیدی و شیرین کام (۱۳۸۴)	۲. آرایه‌ی بورس‌های تحصیلی
	۳. محیط کلان (خارجی) کسب و کار
Poza, 2007، سعیدی و شیرین کام (۱۳۸۴) و یافته‌های محقق	۴. استفاده از فناوری‌های برتر

روش‌شناسی

این تحقیق از نوع تحقیقات کیفی و از نظر هدف کاربردی بوده و برای گردآوری داده‌ها از روش دلفی استفاده شده که در دو مرحله انجام شده است:

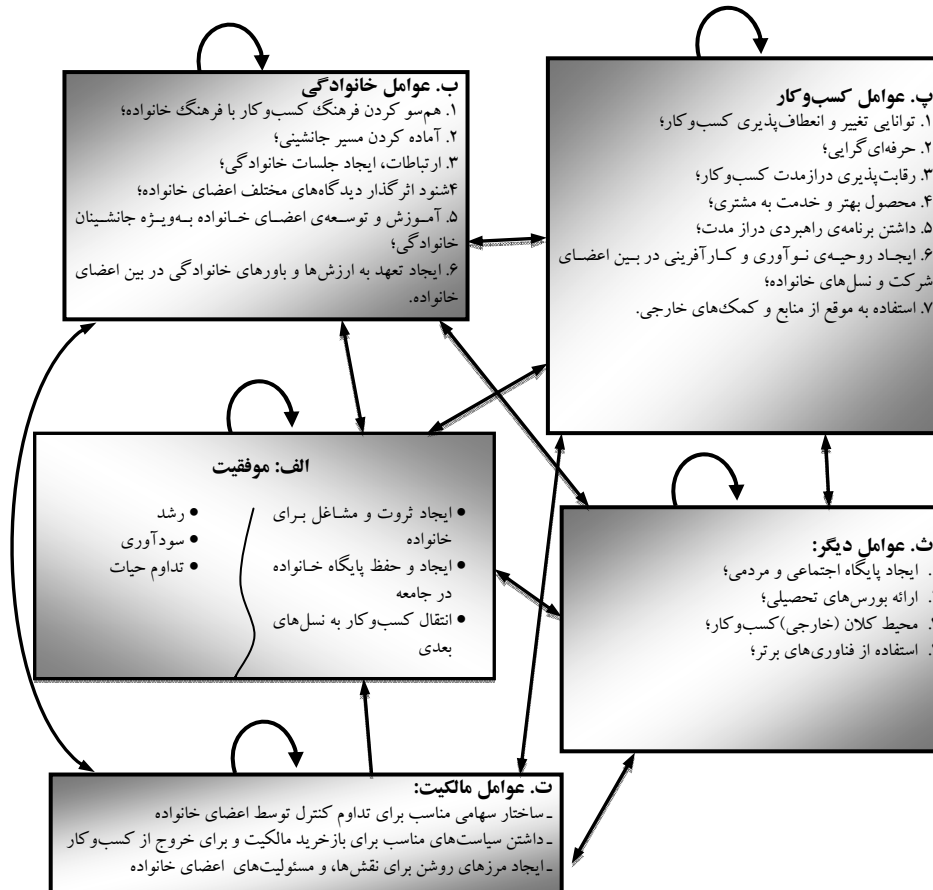
مرحله‌ی اول: جمع‌آوری عوامل و طبقه‌بندی آن‌ها. در این مرحله با بهره‌گیری از روش دلفی و با استفاده از نظرات ۵ استاد دانشگاه‌های تهران و علامه طباطبایی و ۳ مدیر فعال^۱ در کسب و کارهای خانوادگی و با به‌کارگیری روش دلفی و با استفاده از پرسش‌نامه‌ی باز و مصاحبه‌ی حضوری، عوامل جمع‌آوری شده از ادبیات تحقیق طی دو جلسه بحث و بررسی شده و پس از اجماع نظر بر حسب مدل سه حلقه‌ای طبقه‌بندی (شکل شماره ۲) شد.

مرحله‌ی دوم: عوامل طبقه‌بندی شده. با توجه به روش تحلیل شبکه‌ای ANP به صورت پرسش‌نامه تنظیم شده و به ۱۵ مدیر خانوادگی انتخاب شده به صورت هدفمند به عنوان متخصص ارجاع داده شد و بعد از جمع‌آوری با بهره‌گیری از نرم‌افزار سوپر دیسیژن^۲ و بر مبنای روش تحلیل شبکه اولویت‌بندی شدند (پرسش‌نامه‌ها با توجه به سنگینی محتوا با حضور محقق تکمیل شد). این روش که به اختصار (ANP) نامیده می‌شود، توسط ساعتی در سال ۱۹۹۶ ارائه شده است که هدف از ارائه‌ی آن ساختن مدلی می‌باشد که از طریق آن بتوان مسائل پیچیده‌ی تصمیم‌گیری چند معیاره را به صورت اجزای کوچک‌تر تجزیه کرده و به واسطه‌ی مقداردهی معقولانه به اجزای ساده‌تر و سپس ادغام این مقادیر، تصمیم‌گیری

۱. شرکت گاله، شرکت فراگامان صنعت و شرکت پارس لیان

2. Super Decision

نهایی را انجام داد. روش (ANP)، شکل توسعه یافته‌ای از روش (AHP) بوده و می‌تواند همبستگی‌ها و بازخورهای موجود بین عناصر اثرگذار در یک تصمیم‌گیری و همچنین تمامی تاثیرات درونی اجزای اثرگذار در تصمیم‌گیری را مدل‌سازی کرده و وارد محاسبات کند، از این رو به واسطه‌ی این ویژگی، این روش متمایز و برتر از مدل‌های قبلی مربوطه بوده و ماهیت این روش بر پایه‌ی انجام مقایسه‌های زوجی است.



نمودار ۲. طبقه‌بندی عوامل اثرگذار بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی (منبع: یافته‌های محقق)

جامعه‌ی هدف تحقیق، کارشناسان و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی در محدوده‌ی جغرافیایی شهر تهران می‌باشد که ۲۳ نفر به‌عنوان خیره و کارشناس به‌صورت هدفمند و بر حسب دسترسی به آن‌ها، برای گردآوری داده‌ها انتخاب شدند.

فرموله‌بندی ارتباطات بین عناصر و تشکیل دادن مقایسه‌های زوجی زیر برای رسم بردارها و تشکیل سوپرماتریس (تعیین اتصالات همبستگی)؛ در این تحقیق برای تعیین روابط بین عناصر افزون بر مطالعات کتابخانه‌ای، بر اساس جدول شماره ۱ جدول تاثیر (جدول شماره ۲) تشکیل شد که از نظرات مستقیم سه استاد مدیریت از دانشکده مدیریت علامه‌ی طباطبایی استفاده شد. مقایساتی که در این مرحله انجام می‌شود براساس همان قالب تصمیم‌گیری ۹ واحدی ساعتی است (Saaty, 1999). الف: مقایسه‌ی دسته‌ها: مقایسه‌ی دسته‌ها برای به دست آوردن اثرات متقابل دسته‌ها یا اولویت آنها نسبت به هم انجام می‌شود. در این تحقیق، با توجه به این که مبنایی برای اولویت‌بندی دسته‌ها وجود نداشت و اولویت دسته‌ها بر حسب عوامل جای گرفته در درون آنها شکل می‌گیرد، به همه‌ی دسته‌ها وزن یکسان داده شده است. ب: مقایسه‌ی عناصر: در این مرحله با در نظر گرفتن هر ملاک کنترلی، عناصر متاثر از آنها با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

تشکیل سوپرماتریس: برون‌داد فرایند بالا، سوپرماتریس بدون وزن است. سوپر ماتریس نتیجه‌ی مقایسه‌ی تمام عناصر شاخه‌ها نسبت به یکدیگر می‌باشد که بعد از نرمالیزه کردن سوپرماتریس بدون وزن، به سوپرماتریس وزن‌دار می‌رسیم. آقای ساعتی بنیاد نظری "ANP" را براساس ابزار قدرتمندی به نام ابرماتریس، برای نظام‌هایی با وابستگی متقابل و بازخورد بنیان نهاد. ابرماتریس، ماتریس جزءبندی شده‌ای است که در آن هر ماتریس از مجموعه‌ای از روابط میان دو خوشه تشکیل می‌شود. ساعتی با استفاده از ماتریس‌های احتمالی و زنجیره‌های مارکف اثبات می‌کند که وزن نهایی عناصر از رابطه‌ی

$$\lim_{n \rightarrow \infty} (W)^{2n+1}$$

به دست می‌آید (مومنی، ۱۳۸۷).

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق را در دو گروه می‌توان طبقه‌بندی کرد: نتایج طبقه‌بندی شده‌ی مرحله‌ی اول تحقیق که نتیجه‌ی جمع‌آوری نظرات گروه خیره می‌باشد، در نمودار شماره (۲) (طبقه‌بندی عوامل اثرگذار بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی) نشان داده شده است. و یافته‌ی دوم، بعد از دریافت نتایج مقایسه‌ی زوجی هر متخصص، اولویت‌بندی نهایی

از این قضاوت‌ها ناشی می‌شود. اولویت‌های عناصر با توجه به خوشه‌هایی که در آن قرار گرفته‌اند و نیز بُردارهایی که زیر عناصر را در شکل سوپر ماتریس ارائه کرده‌اند، محاسبه شده است.

بعد از محاسبه‌ی اولویت‌ها از نظر هریک از متخصصان، با استفاده از نرم‌افزار سوپر دیسیژن، با بهره‌گیری از نرم‌افزار اکسل از مجموعه نرم‌افزارهای آفیس، با محاسبه‌ی میانگین هندسی مقدار عددی رتبه‌ها، اولویت آن‌ها، در مجموع محاسبه شده و در نمودار شماره (۳) نشان داده می‌شود.



نمودار ۳. میانگین هندسی قضاوت‌های افراد

نمودار شماره (۳)، نشان می‌دهد که در مجموع عامل ارتباطات، ایجاد جلسات و انجمن‌های خانوادگی (۰/۱۹) در مقایسه با سایر عوامل اولویت داشته و پنج عامل بعدی به

ترتیب عبارتند از: داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی دراز مدت (۰/۱۸۷)، حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب‌وکار (۰/۱۰)، آموزش و تربیت اعضای خانواده به‌ویژه دانشجویان خانوادگی (۰/۰۸۷)، ایجاد مرزهای روشن برای نقش‌ها و مسؤولیت‌های اعضای خانواده (۰/۰۸۲)، شنود اثرگذار مدیریت/ رهبر به دیدگاه‌های مختلف اعضای خانواده (۰/۰۶۴) و آماده کردن مسیر دانشجویی (۰/۰۵۵).

بحث و نتیجه

آنچه که بررسی‌ها و مصاحبه با صاحب‌نظران در زمینه‌ی کسب‌وکارهای خانوادگی نشان داد، این بود که این نوع از کسب‌وکارها نسبت به سایر انواع کسب‌وکارها پیچیدگی‌های متفاوتی دارند، که از تقابل منافع اعضای خانواده با سه نظام خانواده، مالکیت و کسب‌وکار به‌دست می‌آید. از این‌رو برای حل مشکلات آنها باید توجه خاصی از ناحیه‌ی رهبری خانواده/ کسب‌وکار انجام شود. با توجه به این که شناسایی عوامل کلیدی در گرو تاثیر آنها بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی می‌باشد، باید مفهوم موفقیت نیز در کسب‌وکارهای خانوادگی بررسی شود، به‌همین منظور سعی شد در طی مطالعات اولیه مفهوم "موفقیت در کسب‌وکارهای خانوادگی" از نگاه جامعه‌ی هدف تعریف شود، که شش عامل ۱. ایجاد ثروت و شغل برای اعضای خانواده، ۲. ایجاد و حفظ پایگاه اجتماعی خانواده در جامعه، ۳. انتقال کسب‌وکار به نسل‌های بعدی خانواده، ۴. رشد کسب‌وکار، ۵. سودآوری کسب‌وکار و ۶. تداوم حیات کسب‌وکار برای تعریف موفقیت تعیین شده و ضریب اهمیت آنها از دیدگاه متخصصان بررسی شد. به‌طوری که در بین این عوامل، عامل تداوم کسب‌وکار (با میانگین ۷/۸۶) و نیز سودآوری (با میانگین ۷/۷۱) کسب‌وکار از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت از دیدگاه مالکان/مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بود. نتیجه‌ی تحقیق برای پاسخ به سوال اصلی در جدول شماره‌ی (۱) نشان داده شده است. با توجه به این موضوع که عوامل شناسایی شده به‌صورت کلی بوده و باید به‌صورت درجه‌ی اهمیت‌شان به‌ویژه در جامعه‌ی ایران بررسی می‌شد، بر حسب مدل سه حلقه‌ای، این عوامل در سه حلقه‌ی خانواده، کسب‌وکار و مالکیت به همراه یک حلقه‌ی اشتراکی، طبقه‌بندی

شدند. البته باید گفت که در برخی موارد تفکیک عوامل و جاگذاری آنها در هر یک از این حلقه‌ها بسیار دشوار بود، که وجود حلقه‌ی اشتراکی این دشواری را تا حدودی حل کرد. با توجه به نتیجه‌ی نهایی، عامل ارتباطات کارآمد، ایجاد جلسات و انجمن‌های خانوادگی نظام‌مند از مهم‌ترین عواملی هستند که برای فائق آمدن بر چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی ضروری می‌باشند. از نظر متخصصان حامی این رویکرد، عامل اصلی در فعالیت سالم کسب و کارهای خانوادگی، روابط باز، روشن و کارآمد بین اعضای آن است. بنابراین برای دستیابی به این مهم، روابط از طریق پویایی‌های گروهی پروبال می‌گیرد که باعث تسهیم خواسته‌ها، انتظارات و عقاید می‌شود. گرسیک و همکاران عنوان می‌کنند که اولین چالش با هم کار کردن در متن توسعه‌ی خانواده، ایجاد ساز و کارهای ارتباطی است که اجازه دهد نظام خانواده عملیات و فعالیت یکپارچه را در مقابل مرکزیت‌زدایی و تنوع چشمگیر ادامه دهد. ارتباطات جنبه‌ی بسیار مهم این ساز و کارهای ارتباطی می‌باشد (Gersick and et al, 1997). ساز و کارهای ارتباطی در کسب و کارهای موفق ایرانی نیز به چشم می‌خورد. یکی از خانواده‌های موفق ایرانی در کسب و کار، خانواده‌ی دریانی‌ها هستند. در زمینه‌ی ارتباطات این خانواده باید گفت که رهبران خانواده هر هفته در حسینیه‌ای که خاص این خانواده است جمع می‌شوند و در مورد مسائل مهم خانواده و نیز کسب و کار بحث و گفت‌وگو کرده و سعی می‌کنند همه‌ی خانواده (با وسعت و بزرگی خودش) در مراسمات و جشن‌هایی که برگزار می‌شود، دور هم جمع شوند. این کار می‌تواند تناقض‌های بسیاری را حل و به چالش‌های بسیاری خاتمه دهد. یکی دیگر از عوامل کلیدی که برای موفقیت کسب و کارهای خانوادگی در درازمدت و برای نسل‌های بعدی مطرح شد، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی دراز مدت است. در ایران با توجه به این که بیشتر کسب و کارهای خانوادگی به صورت سنتی اداره می‌شوند، در بیشتر موارد هیچ برنامه‌ی راهبردی و چشم‌انداز دراز مدتی وجود ندارد و همین مساله باعث نادیده گرفتن برخی از مسائل، از قبیل مساله‌ی جانشینی می‌شود. یکی از مدیران در همین راستا به این موضوع اشاره می‌کند که: "در شرکت ما همه چیز وابسته به رهبریت اصلی بوده و هیچ برنامه‌ای در غیاب او برای اداره شرکت وجود ندارد و در حال حاضر این

دغدغه و چالش اصلی شرکت است.^۱ پایزنر در سال ۱۹۹۹ براساس پژوهش‌های انجام شده نشان داد کسب و کارهای خانوادگی که اهداف دراز مدتی را در پیش گرفته‌اند، عملکرد بهتری داشته‌اند (Paisner, 1999). لانسبرگ^۱ (۱۹۸۸)، داشتن برنامه‌ی راهبردی درازمدت به‌ویژه در مورد جانشینی را از عوامل مهم موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی می‌داند. با این حال هنوز مدیران کسب و کارها به‌ویژه کسب و کارهای خانوادگی با اهمیت این موضوع آشنا نیستند و این امر می‌تواند یک چالش اساسی برای بقا و موفقیت کسب و کارهای خانوادگی باشد. سومین عاملی که با توجه به نتایج به‌دست آمده، اهمیت بالایی دارد، عامل حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کارهاست. اگرچه فعالیت کارآفرینانه در مراحل اولیه‌ی کسب و کار حیاتی می‌باشد اما دیویس و استرن^۲ (۱۹۹۶) تاکید می‌کنند برای این‌که کسب و کارهای خانوادگی در طی نسل‌ها پیشرفت کند، دگرگونی از ساختار مدیریتی کارآفرینانه به ساختار مدیریتی حرفه‌ای لازم و ضروری می‌باشد (Davis & Stern, 1996). به این موضوع در دیدگاه‌ها و نوشته‌های سایر محققان نیز اشاره شده است: سریسومبورانانونت در پژوهشی برای یافتن پویایی‌های خانوادگی عنوان می‌کند: "من دریافتم که حرفه‌ای‌گرایی یک عامل کلیدی حیاتی برای موفقیت بوده و ارزش و ثروت کسب و کارهای خانوادگی را تقویت می‌کند" (Srisomburananont, 2004). این عامل بیشتر عوامل دیگر را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، به‌طور مثال: حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کمک می‌کند تا شرکت‌ها رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری لازم برای تغییر خودشان در طی تغییرات بازارها را بهبود بخشند. همچنین این کار توانایی شرکت برای ایجاد ارزش و ثروت از طریق رشد را قوت می‌بخشد. عامل بعدی، عامل آموزش و تربیت اعضای خانواده، به‌ویژه جانشینان خانوادگی می‌باشد. آموزش و تربیت اعضای خانواده از عواملی هستند که در بیشتر خانواده‌های کسب و کار ایرانی شناخته شده است. اما مساله‌ای که مطرح می‌شود، چگونگی فرایند آموزش می‌باشد که نیاز به بررسی

1. Lansberg

2. Davis and Stern

جداگانه و مفصل دارد. وارد و لانسبرگ در تحقیقات‌شان به مساله‌ی آموزش به‌ویژه در مورد جانشینان خانوادگی توجه خاصی کرده‌اند و آن را از عوامل اساسی عملکرد برتر کسب و کارهای خانوادگی برشمرده‌اند (Dana and Smyrniotis, 2010). عامل بعدی، بحث جانشینی بوده و همه‌ی عواملی که به آن‌ها اشاره شده است، در هموار شدن مسیر جانشینی نقش به‌سزایی دارند، اما مهم‌ترین موضوع نگاه به جانشینی به‌عنوان یک فرایند است نه رخداد لحظه‌ای. متأسفانه در بیشتر کسب و کارهای خانوادگی در ایران به این مساله توجه جدی نشده و نیازمند توجه و بررسی بیشتر از طرف دانشگاهیان و جامعه‌ی کسب و کار می‌باشد. از چالش‌های اساسی دیگری که برای بیشتر کسب و کارهای خانوادگی ایرانی به‌ویژه در اندازه‌ی کوچک و متوسط مطرح می‌شود، نداشتن سیاست مناسب برای ادامه‌ی مالکیت کسب و کار بعد از نسل اول است. رهبری نقش برجسته‌ای برای غلبه بر این چالش دارد. همان‌طور که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، ایجاد مرزهای روشن برای وظایف و مسئولیت‌های اعضای خانواده و تفهیم این موضوع به آن‌ها می‌تواند کمک بزرگی باشد.

پیشنهادها

به‌طور کلی در این مقاله سعی شد تا جنبه‌های اساسی عوامل اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی از دید متخصصان و مدیران/مالکان این کسب و کارها بررسی شود. با توجه به نتایج تحقیق و ویژگی‌های جامعه‌شناختی خانواده‌های ایرانی (که نیازمند بحث و بررسی دقیق از طرف محققان و متخصصان می‌باشد)، از نکات بسیار مهمی که رهبران کسب و کارهای خانوادگی باید در تمام مراحل رشد به آن توجه کنند، روشن بودن ارتباطات و مشخص بودن وظایف و کارهاست. رهبران باید توانایی برقراری ارتباط، درک متقابل و احترام به ارزش‌های اعضای خانواده را داشته باشند و بتوانند ارزش‌های کسب و کار خانواده را به اعضای آن انتقال دهند. افزون‌بر این رهبران/مدیران کسب و کارهای خانوادگی باید در جلسات رسمی و غیررسمی به اعضای خانواده اجازه مطرح کردن نظرات را بدهند تا اختلاف نظرها و انحرافات به وسیله‌ی تبادل نظر به حداقل

برسد. یک رهبر کسب و کار خانوادگی باید بتواند خواسته، آمال و آرزوهای اعضای خانواده را بفهمد و بین آنها و کسب و کار تعادل ایجاد کرده و در راستای آنها چشم‌انداز شرکت را تعدیل کند.

در کنار بحث‌های خانوادگی، مدیریت حرفه‌ای نیز باید در رأس امور قرار گرفته و بین دو مفهوم خانواده و کسب و کار تعادل برقرار کند. از این‌رو برای کسب موفقیت و رشد، ایجاد فرهنگ حرفه‌ای‌گرایی و استفاده از مدیران متخصص با پیوستن نسل‌های جدید و دوره‌ی بلوغ شرکت امری ضروری است. باید توجه داشت که نخبه‌سالاری در بین اعضای خانواده و ایجاد رقابت سالم بین آنها و متخصصان عامل اساسی ایجاد فرهنگ حرفه‌ای‌گرایی می‌باشد. افزون بر آن استفاده از مشاوران خارجی برای تزریق جوهره‌ی مدیریت علمی به درون کسب و کار خانوادگی نیز از عوامل مهمی است که باید مدیران آن را مدنظر داشته باشند. همچنین به دلیل زمان‌بر بودن فرایند آموزش در بین نسل‌ها باید این فرایند به صورت مستمر در نظر گرفته شود تا کسب و کارهای خانوادگی که سهم عمده‌ای از کسب و کارهای خصوصی ایران را تشکیل می‌دهند، دچار مشکلات کمتری شده و رشد اقتصادی را همراه بیاورند.

با توجه به مسائل مطرح شده در این پژوهش و در نظر گرفتن اهمیت و گستره‌ی بسیار وسیع کسب و کارهای خانوادگی، توجه و مطالعه‌ی دقیق این نوع کسب و کارها از طریق جامعه‌ی علمی در ایران امری انکارناپذیر است. از این‌رو پژوهش بر روی ابعاد و جنبه‌های خاص کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند موضوع مهمی برای مطالعات آتی برای بهبود کارایی و توسعه‌ی پایدار اقتصاد کشور در سال حماسه‌ی اقتصادی، حماسه سیاسی باشد.

منابع

- سعیدی، علی اصغر، و شیرین کام، فریدون. (۱۳۸۴). *موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران دوره ی پهلوی*. تهران: گام نو.
- Aronoff, C., Ward, J. (2000). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family business leadership, 12.
- Astrachan, J. H., McMillan, K. S. (2003). *Conflict and communication in the family business*. Marietta: GA: Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H., Shanker, M.C. (2003). "Family businesses' contribution to the U. S. economy: A closer look". Family Business Review, 16(3), 211-220.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, 19-39.
- Daily, C. & Dollinger, M. (1992). *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms.*" Family Business Review, 5, 117-136.
- Dana, Lucio E., Smyrniotou, Kosmas X. (2010). *Family business best practices: Where from and where to?* Journal of Family Business Strategy, 40-53.
- Davis, J. A., Taguiri, R. (1989). *The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review, 2(1), 47-74.
- Davis, P., Stern, D. (1996). *Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective*. In C. A. Aronoff, Family and Business Sourcebook II (pp. 278-289). Marietta, GA: BusinessResources.
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991). *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*. Family Business Review, 4(2), 149-160.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Huston, J., Marsden, T., Winter, M. D. (1988). *THE FARM AS A FAMILY BUSINESS: A REVIEW*. Journal of Agricultural Economics 39,1, 1-41.
- Gersick, E. K., Davis, A. J., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). *Family business models*. London: PALGRAVE MACMILLAN.
- Jaffe, D., Braden, A. (2003). *Best practices of successful multi-generational families*. Families in Business, 80-82.
- O'Hara, W. T. (2004). *Centuries of success: Lessons from the World's most enduring family businesses*. Avon: MA: Adams Media.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., Duncan, K. A. (2003). *Impact of family and business on family business sustainability*. Journal of Business Venturing, 18(5), 639-666.
- Paisner, B. M. (1999). *Sustaining the Family Business*. New York: A Member of the Perseus Books Group.
- Poza, E. (2007). *Family business (2nd ed.)*. Mason: OH: Thompson.
- Saaty, L.T. (1999). *Fundamentals Of The Analytic Network Process*. ISAHP, Kobe, Japan, August 12-14
- Schwass, J. (2005). *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. New

York: PALGRAVE MACMILLAN.

- Srisomburananont, T. (2004). *Key success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets*. Master of Science in the Management of Technology at the Massachusetts Institute of Technology.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., Winter, M. (1999). *A research model of sustainable family businesses*. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.
- Tapies, J., Ward, L. J. (2008). *Family Values and Value Creation*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Business Owners Resources.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons from long-lasting successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.