

..... منبع رشد اقتصادی در اغلب
کشورهاست.

- کارآفرینی

۲

* فرایند کار آفرینی منجر به افزایش ثروت و رفاه اجتماعی، توسعه خلاقیت و نوآوری، پیشرفت تکنولوژی، ایجاد اشتغال و افزایش کیفیت زندگی می گردد.

مفروضه زیر بنایی از نگرش اقتصادی به
کارآفرینی:

به‌کارگیری رفتار خردمندانه در تخصیص منابع
کمیاب

..... هرگز را به حرکت
درنمی‌آورد، بلکه محرک است.
(ایده، سرمایه)

- سرمایه

- ایده

- ایده

- سرمایه

۶

* موفقیت در کسب و کار، با ایده نوآورانه و خلاق که به همراه سرمایه منجر به ارائه محصول جدید در بازار می‌گردد رقم می‌خورد که این را اصطلاحاً کارآفرینی می‌گوییم.

کارآفرینان (در مفهوم کسب و کار) دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟

- بینش برای رشد
- تعهد به تغییرات سازنده
- پایداری در جمع آوری منابع مورد نیاز
- پرانرژی جهت دستیابی به نتایج غیر معمول

دلایل اهمیت خانواده در اسلام:

- مسئله تولید مثل

— مسئله کسب استقلال، موجب آرامش نفس می‌شود که در بالندگی و تکامل فرد و جامعه بسیار مؤثر است.

- حفظ عفت و مصونیت از گناه

— ایجاد آرامش و تأمین اجتماعی: فرد با درگیر شدن با مسائلی چون تربیت فرزندان و سایر شئون زندگی خانوادگی کمتر به سوی اعمال بزهکارانه می‌رود.

انواع خانواده در تعاریف مختلف:

— خانواده زن و شوهری (هسته ای) (محدود) : پدر، مادر و فرزندان

— خانواده گسترده (هم خون) : بر اساس مناسبات خونی، تعداد بی‌شماری از افراد، از جمله والدین، فرزندان، پدربزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها، عمه‌ها، عموها، خاله‌ها، پسر عمو و دختر عموها و دایی زاده‌ها

دلایل اصلی تحول خانواده:

- تغییر خصوصیات شکل تولید و بهره برداری

- تحرک نیروی کار

— افزایش فعالیت‌های صنعتی و خدماتی (در مقابل

کشاورزی)

— بالا رفتن سطح مصرف و استفاده از کالاها و

خدمات تازه مصرفی

پیامدهای تحول خانواده:

— نقش حمایت کننده خانواده کم‌رنگ تر شده
(از بین رفته)

— امکانات تحرک اجتماعی موجب رشد طبقات
متوسط در شهرها شده.

— گسترش آموزش عمومی

— تخصصی شدن مشاغل

— رفتارهای جدید و تحرک مکانی

عمده‌ترین تأثیر تغییر الگوی جامعه از
کشاورزی به صنعتی بر خانواده:

— تحول از نظام خویشاوندی گسترده به
خانواده هسته ای
— خانواده از حالت یک واحد تولیدی و مصرفی
به یک واحد مصرفی تبدیل شد.

۳ مرحله تحول خانواده از نظر لارنس استون:

- خانواده دودمانی باز
- خانواده پدر سالاری محدود
- خانواده هسته ای محدود

خانواده دودمانی باز :

- نوعی خانواده هسته ای که در خانه نسبتاً کوچکی زندگی می کردند.
- عمیقاً روابط اجتماعی محلی، از جمله خویشاوندان احاطه شده.
- از صمیمیت عاطفی به شکل کنونی برخوردار نبوده است.
- رابطه جنسی منبع لذت تلقی نمی گردید بلکه امری لازم برای به دنیا آوردن فرزندان بود.
- انتخاب افراد تابع علاقه دیگران مانند پدر بود.
- امکان مداخله در خانواده از خارج زیاد بود و هیچ مطلب محرمانه و خصوصی داخلی وجود نداشت. خانواده نهادی باز، رام شده و مطیع، غیر عاطفی اقتدارگرا بود.

خانواده پدرسالاری محدود:

— به طبقات بالای جامعه محدود می‌گردید، نوعی خانواده انتقالی است.

— خانواده هسته‌ای به صورت واحدی مجزاتر، جدا از پیوندهایش با خویشاوندان دیگر و با اجتماع محلی درآمد.

— این مرحله با تاکید فزاینده‌ای بر اهمیت عشق در روابط زناشویی و پدر و مادری همراه بود.
- قدرت اقتدارگرایانه پدران افزایش یافت.

خانواده هسته ای محدود:

— با رشته های عاطفی و نزدیک پیوند یافته به میزان زیادی از خلوت خصوصی خانگی برخوردار است.

— تمام توجه خود را به پرورش کودکان معطوف می سازد.

— تشکیل پیوند های زناشویی بر پایه گزینش شخصی و عشق رمانتیک و مهرورزی است.

— در آغاز میان گروه های مرفه پدید آمد ولی به تدریج و با گسترش صنعتی شدن در کشورهای غربی کم و بیش عمومیت یافت.

فرهنگ کار:

— مجموعه ارزش‌ها و باورها و دانش‌های مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید یا ایجاد ارزش افزوده.

— این که در وجود کارکنان یک سازمان چه ارزش‌ها و نگرش‌هایی درونی شده و مورد پذیرش جمعی قرار گرفته است، فرهنگ کاری حاکم بر آن سازمان یا گروه را تبیین می‌کند.

انواع باور های راهنما در فرهنگ کار:

— باورهای برونی: مربوط به نحوه رقابت و نحوه هدایت کسب و کار

— باورهای درونی: در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان است.

..... نقش بنیادی و نقش
مکمل در تقویت روحیه کارآفرینی و رواج
کسب و کارهای کارآفرینانه (فرهنگ کار)
دارند.

— خانواده

— مدارس، دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی

۳۲

* خانواده یکی از عواملی است که در تقویت فرهنگ کار و دوام و استمرار آن نقش دارد. این به خاطر این است که فرد دائماً تحت تأثیر خانواده قرار می‌گیرد.

انواع والدین در ارتباط با فرهنگ کار:

- والدین بازدارنده
- والدین تسهیل گر

والدين بازدارنده:

— با بیان ایده‌ها و عقاید شخصی فرزند خود مخالفت می‌کنند.

— ورود به دنیای کسب و کار را عرصه‌ای برای شکست و ناکامی و تحمل سختی‌های فراوانتوأم با ریسک بالا برای فرزندان به تصویر می‌کشند.

— مدافع علاقه‌های خاص خود هستند و با توانمندی‌های بالقوه فرزندان خود بیگانه‌اند.

— فعالیت در زمینه‌های اقتصادی را به عنوان ارزش تلقی نمی‌کنند.

والدين تسهيل گر:

- تمامی زمینه های عینی و ذهنی را برای بروز ایده‌ها، افکار و آرزو های فرزندان فراهم می‌کنند.
- قدرت تفکر، تجسم، طراحی و تحقیق و اصلاح روش را به فرزندان خود ارزانی می‌کنند.
- ارزش کار و تلاش و در نتیجه، ارزش کسب ثروت و اثرات مثبت آن در زندگی فردی و اجتماعی را به فرزندان یادآوری می‌کنند.
- گذراندن دوره های آموزش مهارت شغلی را به فرزندان پیشنهاد می‌دهند.
- زوایای دید آنان را نسبت به مفاهیم خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی گسترش می‌دهند.

کارآفرینی جمعی:

— برآیند استعدادها، خلاقیت‌ها، دانش و تجارب
مشتق شده از یک تیم و یا یک اجتماع برای
آفرینش یک کل اطلاق گردیده است. که این
برآیند نیروها و تلاش‌ها بزرگ‌تر از مجموعه
تلاش‌های فردی افراد می‌باشد.

رابطه عهد سازمانی و کارآفرینی جمعی
(اجتماعی):

- رابطه ای قوی اما غیر مستقیم دارند.

۴۲

* رهبران کسب و کارهای خانوادگی دارای تاثیری غیر مستقیم در قابلیت کارآفرینی اجتماعی شرکت‌های خانوادگی کوچک می‌باشند و عوامل فردی و جمعی بسیاری در شکل‌گیری قابلیت کارآفرینی اجتماعی (جمعی و مشترک) نقش دارد.

همبستگی میان عامل همکاری و
تعهد سازمانی، همکاری و تعارض کاری و
همبستگی میان همکاری و
تعارض ارتباطی وجود دارد.

- مهم و مثبت

- مهم و منفی

میزان تأثیر انواع سبک رهبری در ارتقا قابلیت
کارآفرینی اجتماعی:

- رهبری مشارکتی بیشترین تأثیر را داراست.

— سبک رهبری رابطه ای بر این قابلیت تأثیرگذار است.

— سبک رهبری وظیفه ای اثر چندانی بر قابلیت کارآفرینی شرکت‌های خانوادگی کوچک ندارد.

چه عاملی موجب علاقه محققان دانشگاهی
نسبت به شرکتهای خانوادگی شد؟

— تمایل دوگانه مدیران در جلب موافقت
عمومی و الزامات قانونی برای تایید گزارشات
آماري و سود و زیان خود.

۵ حوزه عمده تحقیقات کسب و کار خانوادگی:

۱. نگرش سیستمی
۲. توالی و جانشینی کسب و کار (هم از دیدگاه مؤسس و هم از دیدگاه جانشین)
۳. به‌کارگیری مدیران و هیئت مدیره های حرفه ای در مدیریت کسب و کار
۴. مباحث مربوط به استراتژی و رشد کسب و کار
۵. مدل سازی تحقیقات

عوامل محدود کننده تحقیقات در زمینه کسب
و کار خانوادگی :

- ناکامی محققان و فعالان این حوزه در کسب توافق و اجماع بر سر دیدگاه های علمی، تجاری و اجتماعی در مورد عوامل تشکیل دهنده کسب و کار خانوادگی

- ضرورت تطابق اولیه در مورد روش شناسی های تحقیقاتی خشک نظریاتی

- فقدان طراحی های پژوهشی و تجزیه و تحلیل های قوی

- فقدان بانک های اطلاعاتی بزرگ (طولی) برای توانمند سازی بین بخشی و تجزیه و تحلیل های اقتصاد سنجی سری های زمانی و امکان انجام مقایسه های مهم بین شرکت های خانوادگی و غیر خانوادگی

- تمایل کسب و کار های خانوادگی برای خصوصی نگه داشتن امورشان

دلیل تاکید کم برای گسترش پارادایم های
نظری در حوزه کسب و کار خانوادگی:

- پژوهش‌های مربوط، بیشتر با تمایلات اجرایی و سیاست‌گذاری توأم بوده است.
- پژوهش‌ها بر موضوعات شرکت‌های تجاری عمومی بزرگ تمرکز داشته‌اند.

میزان درگیری اعضای خانواده در کسب و کار
می تواند به صورت:

- مالکیت بخشی از سهام

- مشارکت کامل

- بین این دو محدوده

تعریف هندلر از کسب و کار خانوادگی:

— کسب و کار خانوادگی به مثابه سازمانی است که اصلی‌ترین تصمیمات و برنامه‌های عملیاتی آن برای انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای خانواده‌ای قرار دارد که این اعضا در مالکیت و یا مدیریت آن سازمان نقش اصلی را به عهده دارند.

طبق نظر هندلر نوع تأثیر اعضای خانواده بر
کسب و کار خانوادگی مربوط است به :

— دخالت ارزش‌ها و طرز نگرش‌های آن‌ها در مباحث جانشینی کسب و کار

۶۰

* یکی از این طرز نگرش‌ها و ارزش‌ها که مقدم و ارجح بر بقیه آن‌ها می‌باشد، زمینه فرهنگی می‌باشد.

۲ دیدگاه متفاوت در تعریف کسب و کار
خانوادگی از منظر هندلر:

۱. دیدگاه "محوریت اصلی کسب و کار،
محوریت فرعی خانواده"
۲. دیدگاه "محوریت اصلی خانواده، محوریت
فرعی کسب و کار"

۶۲

* بنابراین تعریف مفهوم کسب و کار خانوادگی یک مفهوم مبتنی بر فرهنگ است. (چرا که اهمیت خویشاوندی خانواده در جوامع و فرهنگ های متفاوت فرق می کند)

ملاحظات تعاریف مختلف از کسب و کار
خانوادگی چه مواردی هستند:

(۲۱) تعریف مختلف از کسب و کار خانوادگی
در صفحه ۶۸ و ۶۹ کتاب کسب و کار
خانوادگی احمدپور داریانی، سمیع زاده آمده
است)

— به جز تعداد اندکی، هیچ کدام از تعاریف، بین حاکمیت و مدیریت کسب و کار تفاوت قائل نشده‌اند.

— تنها در برخی از تعاریف نیاز به یکی از موارد کنترل مالکیت یا مدیریت خانواده مطرح گردیده است در حالی که در اکثر تعاریف نیاز به هر دو مورد مالکیت و مدیریت مطرح گردیده است.

ملاحظات تعاریف مختلف از کسب و کار
خانوادگی چه مواردی هستند:
(ادامه)

— در برخی از تعاریف نیاز مالکیت خانواده اشاره نشده است اما در بقیه تعاریف که کنترل مالکیت در آنها، به صورت ضمنی یا آشکارا مورد اشاره قرار گرفته، الگوی قابل قبول کنترل مالکیت در آنها متفاوت است.

— ممکن است که محققان برخی از کسب و کارها را از نوع خانوادگی بدانند و برخی دیگر را از نوع غیر خانوادگی.

۳ ترکیب مشروط مالکیت و مدیریت در کسب
و کار خانوادگی:

۱. کسب و کارهایی که در مالکیت خانواده هستند و توسط خانواده مدیریت می‌شوند.
۲. کسب و کارهایی که در مالکیت خانواده هستند اما توسط خانواده مدیریت نمی‌شوند.
۳. کسب و کارهایی که در مالکیت خانواده نیستند اما توسط خانواده مدیریت می‌شوند.

۶۸

- * ۲۱ تعریف ارائه شده بر ترکیب نوع ۱ تمرکز دارند.
- * هر چند اکثر نویسندگان دو ترکیب دیگر (نوع ۲ و ۳) را بر ترکیب نوع ۱ ترجیح می‌دهند.

الگوهای کنترل کننده مالکیت کسب و کار
خانوادگی:

- یک نفره
- دو نفره، بدون ارتباط خویشاوندی و یا زناشویی
- دو نفره، با ارتباط خویشاوندی و یا زناشویی
- یک خانواده هسته ای (مرکزی)
- بیش از یک خانواده هسته ای
- یک خانواده بزرگ (ریشه دار)
- بیش از یک خانواده بزرگ
- عمومی

۷۰

* تمامی تعاریفی که بر مبنای مالکیت خانواده مطرح گردیده اند به طور مشترک بر کنترل مالکیت توسط یک خانواده هسته ای به عنوان یک پیش شرط توافق دارند.

هر گونه تلاش برای تعریف یک کسب و کار
خانوادگی بایستی از یک سطح آغاز
شود.

- تئوریکی

۷۲

* بایستی از ابتدا یک الزام تئوریکی پیش فرض وجود داشته باشد تا مطالعه موضوع کسب و کار خانوادگی به عنوان یک سازمان منحصر به فرد، ارزشمند و قابل صرف وقت باشد.

وجود الزام تئوریکی پیش فرض در تعریف
کسب و کار خانوادگی دو نوع خاص از تعاریف
را متمایز می‌سازد.

- تعاریف عملیاتی

- تعاریف تئوریکی

۷۴

* اگر یک تعریف عملیاتی وجود نداشته باشد، تعریف تئوریکی نمی تواند به کار برده شود.

۲ شیوه مکمل برای تعریف یک کسب و کار
خانوادگی:
(بنابر عقیده سانگ)

۱. روش مبتنی بر ساختار: که درگیری خانواده در مالکیت و مدیریت شرکت را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲. روش مبتنی بر مفهوم: میزان تمایل مدیریت برای دوام و یا افزایش درگیری خانواده در مالکیت و مدیریت شرکت، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فاکتورهای اساسی که باید برای تعریف کسب و
کار خانوادگی در نظر گرفته شوند، عبارتند از:
(ازمنظرچرسیمن و همکاران)

- تمایل برای حفظ کنترل خانواده

— منابع نیرومند و منحصر به فردی که از درگیری خانواده حاصل می‌شود.

— وجود یک بینش مشترک برای انتقال ارزش افزوده به نسل‌های دیگر.

- دنبال نمودن و پیگیری بینش فوق.

۳ نوع تعریفی که از کسب و کار خانوادگی
توسط استراچن و شانکر ارائه شد، عبارتند از:

- تعریف جامع و گسترده

- تعریف محدود و کوتاه

- تعریف میانه

تعریف گسترده (از کسب و کار خانوادگی):

شامل کسب و کارهایی می‌شود که خانواده جهت گیری‌های استراتژیک کسب و کار و شرکت را کنترل می‌نماید و در اجرا و مدیریت آن نیز مشارکت دارد.

تعریف میانه از کسب و کار خانوادگی:

برای کسب و کارهایی برقرار است که مؤسس
یا اولاد مؤسس امور اجرایی کسب و کار و
شرکت‌ها را برعهده دارند و تمایل به حفظ
کنترل خانواده (نسل بعد از مؤسس) نیز در
آنها وجود دارد.

تعریف محدود و کوتاه از کسب و کار خانوادگی:

کسب و کارهایی را به عنوان کسب و کار
خانوادگی معرفی نمودند که چندین نسل از
خانواده بر روی آنها تأثیر گذار است.

انواع تعاریف کسب و کار خانوادگی‌ها بهره‌گیری
از تقسیم‌بندی دید کلی و جزئی صورت
گرفته تا تعریفی دقیق و روشن ارائه گردد.
تعریف دید کلی عبارت است از:

- تعریف دید کلی:

- شرکت‌ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که به وسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

تعاريف كسب و كار خانوادگى از ديد جزئى:

- کسب و کاری که متعلق به یک خانواده می‌باشد و توسط افراد فامیل و غیر فامیل اداره می‌شود.
- نوعی کسب و کار بزرگ و چند ملیتی که توسط چندین خانواده محلی اداره می‌شود.
- نوعی کسب و کار مشترک میان چند شریک غیر فامیل که هر کدام از آن‌ها پسر و یا دختر و یا دیگر افراد خانواده و فامیل خود را در آن درگیر نموده است.

به طور کلی ابعاد مشترک تعاریف کسب و کار
خانوادگی عبارتند از :

- میزان مالکیت خانواده

- درجه کنترل خانواده

— توانایی انتقال کسب و کار از یک نسل به
نسل‌های بعد.

۹۲

* در ادبیات کسب و کار خانوادگی تعریف دقیق و جامعی برای یک
کسب و کار یا شرکت خانوادگی وجود ندارد.

موضوعی که باعث تمایز کسب و کار خانوادگی
از دیگر انواع شرکت‌ها شده است:

— وجود نهادی به نام خانواده در ساختار
تشکیل دهنده

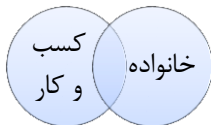
— نقش‌های چندگانه ای که بازیگران آن به
دلیل وجود نهاد خانواده ایفا می‌کنند.

انواع مدل‌های تئوریک در رشته کسب و کار
خانوادگی:

- مدل دو بعدی کسب و کار خانوادگی (مدل خانواده - کسب و کار)
- مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی
- مدل کسب و کار خانوادگی پایدار

مدل دو بعدی کسب و کار خانوادگی:

از کنار هم قرار دادن دو بعد کسب و کار -
خانواده "یا شرکت - خانواده" تشکیل گردیده و
این دو بعد درجه های متفاوتی از هم پوشانی را
دارند.



..... به دلیل

موجب اهمیت یافتن مسائل مدیریتی در کسب
و کارهای خانوادگی می شود.

— وجود تفاوت در روش‌های تعاملاتی میان
اعضای خانواده
— وابستگی آن‌ها به نوع تصمیم‌گیری‌های مالی
کسب و کار

هابرشون و همکاران، خصوصیات خرده سیستم
خانواده را مبتنی بر و خصوصیات
خرده سیستم کسب و کار را مبتنی بر
..... تجسم نموده‌اند.

- احساسات

- کار و فعالیت

راونیز و همکاران، مهم‌ترین مسئله بغرنج کسب
و کارهای خانوادگی را اغلب ناشی از چه
می‌دانند؟

— تشریک و کنارهم قرار گرفتن ابعاد خانواده و کسب و کار

۱۰۴

* زیرا از سویی خانواده در قالب مفاهیمی مانند مساوات و برابری، مسئولیت، علائق و احساسات کنترل می‌شود.
و از سوی دیگر، کسب و کار در قالب مفاهیمی مانند صلاحیت و شایستگی، گزینش و انتخاب و تحلیل حساسیت کنترل می‌شود.

اشکال اساسی مدل دوبعدی کسب و کار
خانوادگی:

— بسیاری از مسائل بخرنج یک مؤسسه
خانوادگی، از مدیران و مالکان نشئتمی گیرد نه
از تمایزات بین خانواده و کسب و کار.

سلامت و پایداری یک کسب و کار خانوادگی
در مدل دو بعدی کسب و کار خانوادگی در
دراز مدت به بستگی دارد.

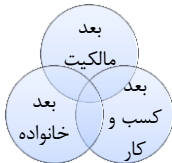
— توانایی کسب و کار جهت پیش بینی
تغییرات و واکنش در برابر آنها.

۱۰۸

* جهت گیری غالب تئوریکی در این مطالعات، پارادایم و نظریه
سیستم‌ها می‌باشد.

مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی:
(مدل حلقه ای)

- ۳ بعد اصلی عبارتند از:
- مدیریت (کسب و کار)
 - مالکیت
 - خانواده



هابرشون و ویلیامز، یک سیستم اجتماعی
کسب و کار خانوادگی را متشکل و مرکب از ۳
خرده سیستم می‌دانند:
(در ارتباط با مدل سه بعدی)

- واحد کنترل خانوادگی

- نهاد کسب و کار

- افراد عضو خانواده

۱۱۲

* این ۳ خرده سیستم به صورت فرایندهای مدور باز خوردی عمل می‌نمایند.

مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی (مدل
ابعادی) :
(مدل سه محوری)

گرسیک و همکارانش، در مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی خود، ابعاد خانواده، مالکیت و کسب و کار را به صورت جداگانه و در یک چرخه عمر مجزا که حاصل آن به صورت یک ماتریس سه بعدی بیان شده بررسی کرده‌اند.

اجزای (مراحل) محور خانواده در مدل ابعادی:

- خانواده کسب و کاری جوان (زمانی که افراد مسن‌تر خانواده در کسب و کار هستند).
- ورود به کسب و کار (افراد جوان تر و نسل بعدی خانواده به کسب و کار وارد می‌شوند)
- تلاش مشترک و کار با یکدیگر (دخالت دو نسل از خانواده در کسب و کار)
- مرحله گذر و انتقال (توالی کسب و کار)

مراحل محور مالکیت در مدل ابعادی:

- کنترل مالکیت (مالکیت مؤسس)

— مشارکت نزدیک (مالکیت مشارکتی خواهر—
برادری)

— مشارکت یا ائتلاف دور (مالکیت مشارکتی
عموزادگان، خاله زادگان و ...)

مراحل محور کسب و کار در مدل ابعادی:

- مرحله راه اندازی
- مرحله رشد و توسعه
- مرحله بلوغ

ساختار حاکمیت و کنترل شرکتی برای
رویارویی با هر یک از ۳ خرده سیستم کسب و
کار خانوادگی:

- یک شورای خانوادگی برای حاکمیت و کنترل خانواده
- یک هیئت مدیره برای مسائل مدیریتی
- یکمجمع و معاهده سهام داری برای حقوق و مسئولیت‌های مالکیت.

هدف از وجود ساختارهای حاکمیتی متفاوت
برای هر یک از ابعاد و خرده سیستم‌ها:

تسهیل ارتباطات و تعاملات میان این ۳ خرده
سیستم، نه ایجاد موانع میان آنها.

هابرشون، مهم‌ترین عدم مزیت مدل سه بعدی
را چه می‌داند؟

— در این مدل قبل از این که فرایند استراتژیک و خروجی‌ها به درستی درک شوند یک دسته بندی مشخص از ورودی‌ها و فعالیت‌ها به صورت پیش فرض دایر گردیده است.

نتیجه عدم مزیتی که هابرشون برای مدل سه
بعدی مطرح کرده چیست؟

— فرایند استراتژیک مبتنی بر این سیستم دوگانه به جای تمرکز بر فرایند جستجوی همکاری‌های سیستماتیک برای ایجاد استراتژی‌های رقابت محور، بر سبک و سنگین کردن‌های منفی تشریک (کنار هم قرار گرفتن) این سه بعد متمرکز می‌شود.

مدل کسب و کار خانوادگی پایدار:

— توسط استانفورد و همکارانش ارائه گردید.

— یکی از اجزای آن "خانواده" و دیگری "کسب و کار" است.

— تعاملات میان این دو جزء لازمه پایداری و بقای یک شرکت خانوادگی می باشد.

فاکتور منحصر به فردی که در شرکتهای
خانوادگی یافت می‌شود:

- وجود پتانسیلی قوی برای تبادل منابع
مثلا پس اندازهای شخصی اعضای خانواده
می تواند کمک شایانی در رفع بحران ها باشد.

بقا و پایداری یک شرکت خانوادگی:

— تابعی از موفقیت کسب و کار و اعتقادات خانواده برای وجود جزء کسب و کار در دوران بعدی می‌باشد.

— به توانایی آن برای انطباق و پاسخگویی در برابر تغییرات وابسته است.

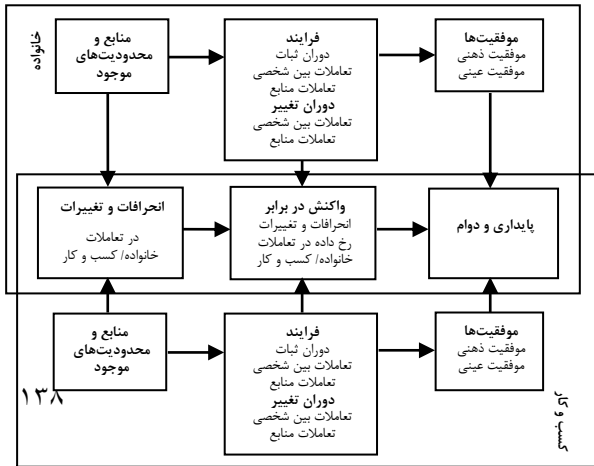
— اگر هر دو جزء خانواده و کسب و کار به شیوه ای صحیح در مقابل تحریفات و تغییرات واکنش نشان دهند، کسب و کار برای دوره های بعدی نیز پایدار باقی می‌ماند.

موفقیت یک کسب و کار خانوادگی:

— در گرو مدیریت صحیح همپوشانی دو جزء
کسب و کار و خانواده است.

— در صورتی که جو درونی خانواده حاکی از
خشنودی و رضایت باشد، کسب و کار موفق
است.

مدل کسب و کار خانوادگی پایدار:



پیچیدگی‌های کسب و کار خانوادگی در درجه
اول از نشئتمی گیرد.

- ماهیت کسب و کار

دلایل پیچیدگی کسب و کار خانوادگی:

— محدودیت منابع (منابع انسانی، مالی، امکان
سنجی‌های بازار)

— طرح سازمانی خاص که اغلب شیوه ای منحصر
به فرد در مدیریت برای خود دارد.

— عدم تمرکز و توجه کافی به
سیاست‌های طول‌مدت

— آسیب‌پذیری در برابر عوامل محیطی بلاواسطه
(دولت و مؤسسات مالی، گروه‌های ذی‌نفعان)

دلایل پیچیدگی کسب و کار خانوادگی: (ادامه)

— عدم توانایی و دشواری در جذب سرمایه های
خارجی

— مشکلات اقتصادی

— فقدان حمایت

— قوانین مالیاتی ملی و منطقه ای

— استخدام و آموزش صحیح کارکنان شایسته و
پاسخ گو

* ویژگی خانوادگی بودن

این که بیان شده ویژگی‌های کسب و کار
خانوادگی مانند تیغ دولبه است، به چه
معناست:

— می‌تواند به عنوان منبعی مفید و هم مضر
برای مالکان، کارکنان خانوادگی و کارکنان غیر
خانوادگی محسوب شود.

۱۴۶

* مثلاً درگیری احساسی و دمدمی مزاجانه افراد خانواده در کسب و
کار هم موجب بروز احساسات مثبت، ایجاد وفاداری، افزایش
اعتماد می‌شود و هم موجب از بین رفتن عینیت و واقعیت در
ارتباطات می‌شود یا حتی موجب رنجش و ناراحتی های کاری و
افزایش خصومت های پنهان می‌شود.

ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی:

- بخش عمده ای از کسب و کارهای مستقل دنیا از این نوع اند.
- مالکان تمایل بیشتری برای انتقال کسب و کار به نسل های بعدی دارند.
- اغلب نسبت به سایر انواع کسب و کارها دیوان سالاری کمتر و شخصیت بیشتری دارند.
- مسئولیت ها به طور واضح مشخص گردیده و تصمیم گیری از حیطه اختیارات یک یا دو نفر از افراد کلیدی می باشد.
- قدرت ریسک پذیری چندانی ندارند اما از آزادی عمل بیشتری برخوردارند.
- وجود تعهد و یک فرهنگ پایدار مؤید وجود ساختارهای بسیار قابل اعتبار و اطمینان هستند و در بازار به عنوان الگو شناخته شده اند.

ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی:

(ادامه)

- نیروی ویژه ای را از تاریخچه، هویت و زبان عمومی مشترک خود دریافت می‌کنند.
- انعطاف پذیری در زمان، کار و پول منجر به مزایای رقابتی برای کسب و کار می‌شود و به همین دلیل می‌توانند به راحتی و به سرعت خود را با شرایط متغیر سازگار نمایند.
- کارکنان نسبت به کسب و کار احساس تعلق بیشتری نموده و اهداف مشترک را میان خود گسترش می‌دهند.
- انتقال دست به دست دانش و بصیرتی از نسلی به نسل دیگر.
- اشتیاق و تعهد خانوادگی موجب افزایش تعهد و وفاداری در میان کارکنان می‌گردد.
- مدیران مالک دید متفاوت دارند که تأثیر مثبتی بر کیفیت محصولات دارد.

عاملی که موجب احساس تعلق بیشتر کارکنان نسبت به کسب و کار و گسترش اهداف مشترک میان آن‌ها می‌گردد:

ویژگی‌های برجسته ای که موجب تمایز اغلب
کسب و کارهای خانوادگی می‌شود و یک جو
و شرایط منحصر به فردی را برای کارکنان به
وجود می‌آورد.

عناصر کلیدی ویژگی‌های کسب و کار
خانوادگی:

- اعتماد، بینش مشترک و ارزش های مشترک
- نقش تعیین کنندگی افراد خانواده در زمان های دشوار و سخت
- وجود فرصت هایی برای رشد شخصی، پیشرفت اجتماعی، امنیت و استقلال شغلی
- فقدان دخالت های بیرونی و ایجاد تعهد به سهام داران

از میان ابعاد فرهنگ ملی تنها بعد
دارای تأثیری سازگار بر ادراکات و عملکرد
مخاطرات جدید ایجاد شده می‌باشد.

- درگیری خانواده

۱۵۶

* ابعاد فرهنگ ملی شامل منطقه جغرافیایی، زندگی، شهری، تولد،
آمیزه قومی و نژادی و درگیری خانواده می باشد.

تفسیرهای تحقیقی که در ارتباط با نحوه تأثیر
ابعاد فرهنگ ملی بر ادراکات اجتماعی
کارآفرینان از محیط کسب و کار و عملکرد
عمل آمده است :

۱. کارآفرینان کسب و کارهای خانوادگی در چشم‌اندازشان نسبت به کسب و کارهای غیر خانوادگی تنگ نظر می‌باشند و بنابراین اهمیت محیط را به وضوح درک نمی‌کنند.
۲. کسب و کارهای خانوادگی جدید، دارای تفاوت‌های در اهداف و استراتژی‌هایشان می‌باشند و نیازهای نیروی کاری متفاوتی دارند.
۳. کسب و کارهای خانوادگی جدید نسبت به شرکت‌های غیر خانوادگی در شرایط رقابتی مطلوب‌تر، دارای فرایندهای آغاز و خاتمه ساده‌تری می‌باشند.

کسب و کارهای خانوادگی جدید نیازهای نیروی کار
متفاوتی دارند، احتمال برای رقابت نمودن
با شرکتهای خارجی و یا ورود به بازارهای
بین‌المللی دارند، در بازارهای داخلی که قوانین
سختی دارند رقابت می‌کنند، اتکای
..... به تکنولوژی دارند و احتیاجات سرمایه‌ای
درونی دارند که این موضوع به دلیل
..... است.

- کمتری

- کمتر

- کمتری

- کمتری

— تفاوت‌های سیستماتیک در اهداف و
استراتژی‌های آن‌ها

تفاوت‌های میان شرکت‌های خانوادگی و غیر
خانوادگی از شروع می‌شود.

– هسته اصلی شرکت

تفاوت‌های کسب و کارهای خانوادگی و غیر
خانوادگی:

۱. اولویت بندی اهداف توسط مالکان متفاوت است.
۲. شرکت های خانوادگی اغلب فرایندهای تصمیم گیری متمرکز تر و سیستم های کنترلی غیر رسمی تری دارند.
۳. تعارض میان افراد خانواده اغلب تا زمانی طولانی باقی می ماند و مسائل شخصی خانواده با مسائل کسب و کار آمیخته است.
۴. در شرکت های خانوادگی فرایند توالی و جانشینی اغلب بسیار مشکل آفرین و تشنج زاست.
۵. افراد خانواده اغلب هویت و شخصیت خود را به همراه کسب و کارشان در تمام زندگی نمایش می دهند.
۶. شکست شرکت برای افراد خانواده با محدودیت های شغلی و شخصیتی مهمی همراه است.

تفاوت‌های کسب و کارهای خانوادگی و غیر
خانوادگی:

(ادامه)

۷. رهبران شرکت‌های خانوادگی نسبت به خود و خانواده‌شان حسابگر و جوابگو هستند ولی رهبران شرکت‌های غیر خانوادگی تنها نسبت به سهام داران.
۸. شرکت‌های خانوادگی در خلق ثروت، ایجاد اشتغال و رقابت جویی عملکردی متفاوت دارند.
۹. شیوه مدیریت متفاوت دارند.
۱۰. از نظر اندازه، تعداد کارکنان و حجم فروش تفاوت دارند.
۱۱. شرکت‌های خانوادگی بیشتر، استراتژی‌های محافظه کارانه به همراه رشد کمتر و تمایل کمتر برای ورود به بازارهای جهانی استفاده می‌کنند.
۱۲. شرکت‌های خانوادگی دانش و بصیرت منحصر به فردی را در ذهن شخصی و جمعی خویش گسترش می‌دهند که به مرور زمان و از طریق تجربه مراقبت و مشارکت در شرکت به دست آورده‌اند.

شرکت‌های خانوادگی اغلب فرایندهای تصمیم
گیری و سیستم‌های کنترلی
..... نسبت به شرکت‌های غیر
خانوادگی دارند.

- متمرکز تر

- غیر رسمی تر

رهبران شرکتهای خانوادگی نسبت به
..... کاملاً حسابگر و جوابگو هستند
در حالی که رهبران شرکتهای غیر خانوادگی
نسبت به جوابگو هستند.

- خود و خانواده‌شان

- سهام داران شرکت

شرکت‌های خانوادگی بیشتر از استراتژی‌های
..... به همراه رشد و
تمایل برای ورود به بازارهای
جهانی استفاده می‌کنند.

- محافظه کارانه

- کمتر

- کمتر

مدیران حرفه‌ای در کسب و کارهای غیر
خانوادگی نسبت به مدیران کسب و کارهای
خانوادگی افق زمانی دارند و از نظر
شخصی تحت تأثیر شکست‌های
کسب و کار قرار می‌گیرند.

- کوتاه تر

- کمتر

مدیران حرفه‌ای در کسب و کارهای غیر
خانوادگی نسبت به مدیران کسب و کارهای
خانوادگی پویایی دوره‌ای دارند و
بیشتر به وسیله تحریک
می‌گردند.

- بیشترى

- پاداش دهى شخصى سنتى

موقعیت یکی از اعضای خانواده در کسب و کار
خانوادگی بر موقعیت وی در خانواده تأثیر
..... در نتیجه

- می‌گذارد.

— مباحث شخصی خانواده اغلب آمیخته با مباحث شرکت می‌باشند که بر فرایندهای تصمیم‌گیری در کسب و کار خانوادگی تأثیر می‌گذارند.

محققان برخی از دلایل و توجیهات منطقی را
برای فلسفه وجودی کسب و کارهای خانوادگی
با استفاده از تئوری‌های
و ارائه داده‌اند.

- تئوری کارگزاری

- تئوری مبتنی بر منابع

۲ دیدگاه متفاوت در مورد تولد یا پیدایش
تدریجی کسب و کارهای خانوادگی:

— کسب و کار ابتدا به صورت یک شرکت خانوادگی ایجاد می‌شود و تا زمانی که منابع و قابلیت اقتصادی را برای ادامه حیات داشته باشد در قالب یک فرم سازمانی پایدار باقی می‌ماند.

— در دیدگاه قدیمی تر شرکت‌های خانوادگی از ابتدا به صورت شرکت‌های غیر خانوادگی ایجاد می‌شوند و در مراحل بعدی توسعه خود به شکل خانوادگی در می‌آیند و نهایتاً به صورت شرکت‌های غیر خانوادگی به حیات خود خاتمه می‌دهند.

آیا دخالت خانواده برای کسب و کار مفید است
یا مضر؟

— می‌تواند مبنایی را برای مزایای رقابتی پایدار
در کسب و کار ایجاد نماید.

— یا حتی ممکن است به عنوان مانعی در راه
ایجاد تغییرات استراتژیک در کسب و کار به
حساب آید.

زهراوشاکر با بهره‌گیری از تئوری کارگزاری در
مورد پذیرش ریسک کارآفرینانه به چه نتایجی
دست یافتند:

مالکیت و درگیری خانواده موجب ارتقای سطح
کارآفرینی می‌شود.

انواع طرز فکرهای افراد نسبت به مباحث و
روابط میان خانواده و کسب و کار:

- درون خانوادگی (Family In)
- برون خانوادگی (FamilyOut)
- تردستان کسب و کار خانوادگی
- (Family Business Jugglers)

توضیح گروه‌های درون خانوادگی، برون
خانوادگی و تردستان کسب و کار خانوادگی:

— درون خانوادگی: اعتقاد به درگیری افراد خانواده در کسب و کار داشتند.

— برون خانوادگی: اعتقاد به عدم دخالت و درگیری افراد خانواده در کسب و کار تحت هر شرایطی را داشتند.

— تردستان کسب و کار خانوادگی: سعی در برقراری تعادل میان نیازهای خانواده و تقاضای کسب و کار را داشتند.

مقایسه افراد درون خانوادگی و برون خانوادگی
در مورد جانشینی مدیریت کسب و کار:

درون خانوادگی	برون خانوادگی
- جانشین مدیریت باید از داخل خانواده انتخاب شود.	- جانشین مدیریت باید از داخل خانواده انتخاب شود.
- کسب و کار با درگیری افراد خانواده در آن موفقیت بیشتری دارد.	- کسب و کار والدین خود را به صورت کسب و کار خانوادگی می‌دانند.
تمایل به پیوستن به آن دارند.	تمایلی به پیوستن به آن ندارند.

۳ بعد اساسی که در شکل گیری ویژگی‌ها و جهت گیری‌های کارآفرینانه نقش اساسی دارند:

الف) نیروهای اجتماعی فرهنگی

ب) ویژگی‌های شخصیتی مرتبط

ج) ادراکات محیطی مرتبط با موانع ساختاری

پیش روی کارآفرینان شرکت‌های خانوادگی

الف) نیروهای اجتماعی فرهنگی شامل:

خانواده و شبکه‌های ارتباطات شخصی،
ویژگی‌های جمعیت شناختی اکتسابی،
درگیری‌های خانواده و نمایه‌های شرکت.

(ب) ویژگی‌های شخصیتی مرتبط هستند با:

شدت کارآفرینانه، فداکاری کردن و انگیزه‌های
موفقیت که جهت‌گیری کارآفرینانه را تشکیل
می‌دهند.

بر اساس مفروضات تئوری کارگزاری در چه
شرایط اقتصادی شرکت‌های خانوادگی بهترین
گزینه برای ایجاد کسب و کار می‌باشند:

در اقتصادهایی که حمایت‌های سیاسی و
قانونی برای سهام داران اقلیت، ضعیف و اندک
می‌باشد.

چرا در اقتصادهایی که حمایت‌های سیاسی و قانونی برای سهام داران اقلیت، ضعیف و اندک می‌باشد شرکت‌های خانوادگی بهترین گزینه برای ایجاد کسب و کار می‌باشند:

— زیرا مالکیت و کنترل خانوادگی، تعارض میان اکثریت و اقلیت را به حداقل می‌رساند.

۲۰۲

* همین منطق برای توضیح علت رواج شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد جهانی استفاده می‌شود.

سیرمون و هیت به کمک دیدگاه
بیان می کنند که درگیری خانواده باعث
..... برای شرکت های خانوادگی
می شود.

- مبتنی بر منابع
- ایجاد منابع مزایای رقابتی

۲۰۴

* آن‌ها نقش تعامل میان درگیری خانواده و مدیریت موجودی منابع را به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزایای رقابتی شرکت‌های خانوادگی، برجسته می‌سازند.

از نظر "هالند و بولتون" و "هالند و الیور"
مراحل توسعه کسب و کار خانوادگی چه
هستند:

- مرحله پیش از خانواده
- مرحله خانوادگی
- مرحله خانواده انطباقی
- مرحله بعد از خانواده

۲۰۶

* مطابق این دیدگاه، یک شرکت خانوادگی از ابتدا متولد نمی شود بلکه طی زمان توسعه پیدا می کند.

مرحله پیش از خانواده:

ابتدا در مرحله ای که کنترل کسب و کار تنها
در اختیار مالک یا مدیر آن می باشد.

مرحله خانوادگی:

مرحله ورود افراد خانواده به کسب و کار و
درگیری آنها در مالکیت و مدیریت آن.

مرحله خانواده انطباقی (مرحله فراتر از
خانواده) :

مرحله ای که افراد غیر خانوادگی شروع به
تصاحب سهام کسب و کار می نمایند.

مرحله بعد از خانواده:

در نهایت اگر خانواده، سهام مالکیتی خود را به
فروش برساند.

دلایل تبدیل یک مخاطره (شرکت) غیر
خانوادگی به یک کسب و کار خانوادگی:

۱. عدم اطمینان و ریسک

۲. منابع موجود و در دسترس، خانواده

مؤسس

۳. تمایل و خواست مؤسس کسب و کار

۱- عدم اطمینان و ریسک:

مغایرت‌ها و تفاوت‌های افراد خانواده مانع از
موفقیت کسب و کارهای جدید در سال اول
راه اندازی می‌گردند.

۲- منابع موجود و در دسترس، خانواده
مؤسس:

افراد خانواده فاقد تجربه مرتبط و منابع لازم
می‌باشند.

۲۲۰

* به تدریج همزمان با رشد خانواده و کسب و کار جهت تحکیم
مدیریت و مالکیت در خانواده، افراد خانوادگی را جایگزین افراد غیر
خانوادگی می‌نماید.

عمده‌ترین دلیل رواج فعالیت‌های برنامه ریزی
جانشینی در شرکت‌های خانوادگی:

— تمایل طبیعی جانشین مورد اعتماد برای
پذیرش مسئولیت‌های شرکت

۲۲۲

* درگیری خانواده با ادراکات و عملکرد اولیه مخاطرات جدید ارتباط
معناداری دارد.

اثرات درگیری خانواده در کسب و کار:

— منجر به دمیدن روح تازه و اختصاص یک
استعداد مدیریتی جدید به شرکت می‌شود.

— از سوی دیگر ممکن است باعث شود، مدیران
غیر خانوادگی احساس نمایند که توانایی‌های
حرفه ایشان کاهش یافته است.

هرشون یکی از اولین محققانی بود که مطالعاتی
در ارتباط با چرخه عمر کسب و کار های
خانوادگی با اقتباس از دیدگاه انجام
داد و یک نمودار دو بعدی شامل
و ارائه نمود که

- چند نسلی

- محور مدیریت

- محور توالی

— روند پیشرفت یک خانواده را طی ۳ نسل
نشان می‌دهد و سبک‌ها و الگوهای مدیریتی
مناسب برای هر مرحله از تکامل یک کسب و
کار خانوادگی را بیان می‌کند.

مراحل مدل چهار مرحله ای چرخه عمر کسب
و کار خانوادگی دیر (Dyer) :

- راه اندازی و ایجاد کسب و کار (زمانی که هدف موفقیت در بازار و بقای کسب و کار می باشد)

- رشد و توسعه (زمانی که عمده ترین کارها و وظایف محصور به برنامه ریزی املاک و دارایی ها و توزیع مالکیت می باشد)

- توالی به نسل دوم (زمانی که تعارض میان اجزای کسب و کار و اجزای خانواده نهایی است)

- مالکیت عمومی و مدیریت حرفه ای (زمانی که انتقال کسب و کار خانوادگی به سمت مدیریت حرفه ای و توقف کسب و کار، ویژگی منحصر به فرد کسب و کار است)

در مدل چهار مرحله‌ای "دیر" هدف از راه
اندازی و ایجاد کسب و کار خانوادگی:

موفقیت در بازار و بقای کسب و کار است.

در مدل چهار مرحله ای "دیر" در مرحله رشد
و توسعه عمده ترین کارها و وظایف محصور به:

برنامه ریزی املاک و دارایی‌ها و توزیع مالکیت
می‌باشد.

در مدل چهار مرحله ای "دیر" ویژگی منحصر
به فرد کسب و کار در مرحله مالکیت عمومی و
مدیریت حرفه ای است.

— انتقال کسب و کار خانوادگی به سمت
مدیریت حرفه ای و توقف کسب و کار

مهم‌ترین نیروهائی که طی مراحل انتقال و
تغییر یک کسب و کار خانوادگی بر آن اثر
می‌گذارند:

— ماهیت کسب و کار (نوع محصول در مرحله خاص
چرخه عمر، شرایط رقابتی و بازار)

— ویژگی سازمان (اندازه، پیچیدگی، سرعت
دگرگونی و تغییرات)

— محرک و یا انگیزش مدیر — مالک کسب و
کار (موضوعات مورد علاقه و تمرکز وی)

— انتظارات مالی خانواده ها (تکامل نیازهای خانواده)

— اهداف خانواده (تمرکز اصلی خانواده)

مراحل تکاملی یک کسب و کار خانوادگی:

مراحل تکمیلی یک کسب و کار خانوادگی

مرحله سوم (پایانی)	مرحله دوم (میانی)	مرحله اول (آغازین)	
۳۰-۲۰ سال	۲۰-۱۰ سال	۵-۰ سال	عمر کسب و کار
۷۰-۵۵ سال	۵۰-۴۰ سال	۳۵-۲۵ سال	سن والدین
۴۵-۳۰ سال	۲۵-۱۵ سال	۱۰-۰ سال	سن فرزندان
چالش‌ها			
نیازمند تجدید حیات استراتژیک و سرمایه گذاری مجدد	بالغ	به سرعت در حال گسترش و نیازمند صرف پول و زمان	ماهیت کسب و کار

۲۳۸

- * فرض بر این است که کسب و کار به راحتی بین نسل‌های مختلف خانواده انتقال می‌یابد و مفروضات مدل برای تمام نسل‌ها درست است.
- * وی بیان می‌کند بسیاری از کسب و کارها قادر به بقای خود طی هر سه مرحله نمی‌باشند.

مباحث مالکیت در چرخه تکامل کسب و کار
خانوادگی:

مباحث مالکیت در چرخه تکامل کسب و کار خانوادگی

مباحث عمده مالکینی	مراحل مالکیت
<ul style="list-style-type: none"> - انتقال رهبری - جانشینی و توالی - تضمین زندگی همسر و شریک زندگی - برنامه‌ریزی دارایی‌ها 	مرحله اول: مالکیت مؤسس یا مؤسسان
<ul style="list-style-type: none"> - حفظ انسجام و کار تیمی - تحکیم مالکیت خانواده - توالی و جانشینی 	مرحله دوم: مالکیت مشارکتی (ائتلاف خواهر برادری)
<ul style="list-style-type: none"> - تخصیص سرمایه شرکت - تسویه سهام‌داران - رسوم و فرهنگ خانواده - حل تعارضات خانوادگی - مشارکت و نقش خانواده - چشم‌انداز و مأموریت خانواده - ارتباط خانواده با کسب و کار 	مرحله سوم: سلسله خانوادگی (ائتلاف عموزادگان، خاله‌زادگان و ...)

مباحث مدیریت در چرخه تکامل کسب و کار
خانوادگی:

مباحث مدیریت در چرخه تکامل کسب و کار خانوادگی

مباحث عمده مدیریتی	مراحل مالکیت
<ul style="list-style-type: none"> - بقا - رشد 	<p>مرحله اول: کارآفرینی (تاسیس شرکت)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطبیق سیستم‌های حرفه‌ای مدیریت - استراتژی تجدید حیات و بازآفرینی 	<p>مرحله دوم: تخصص گرایی (حرفه‌ای سازی)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تخصیص منابع - نظارت بر سرمایه گذاری - فرهنگ شرکت - توالی و رهبری - عملکرد سرمایه - استراتژی - ارتباطات ذی‌نفعان 	<p>مرحله سوم: نگه‌داری شرکت (وضعیت موجود شرکت)</p>

انواع حاکمیت در کسب و کار خانوادگی:

۱- حاکمیت خانواده

۲- حاکمیت شرکت (حاکمیت کار و مدیریت)

برای ایجاد حاکمیت خانواده، باید

ذهنیت و احساس (عاطفه) خانواده را به صورت
گسترده‌ای درگیر نمود.

دو موضوع الزامی که در حاکمیت شرکت باید
مورد توجه قرار گیرند:

۱- مسئولیت پذیری

۲- روابط

در حاکمیت خانواده زبان گفتگو و
نگرش‌ها و طرز فکرها هستند.
و نقش‌ها

- شخصی

- ذهنی و روانی

- زن / شوهری - خواهر / برادری

والدینی / فرزندی و خانوادگی / نسبیتی

در حاکمیت شرکت، زبان گفتگو،
نگرش‌ها و طرز فکرها هستند و نوع
نقش‌ها

- غیر شخصی

- عینی

- رئیس / مرئوس

انواع نقش‌های فردی که در یک کسب و کار
خانوادگی درگیر است:

- نقش خانوادگی

- نقش کاری

- نقش شخصی

فرهنگ عبارت است از:

— مجموعه‌ای از اعتقادات، فرضیات و باورهای
یک سازمان درباره ماهیت سازمان، نحوه رفتار
کردن اعضای آن و چگونگی تعامل سازمان با
محیط خارجی خود.

فرهنگ، در یک کسب و کار خانوادگی به
عنوان پیامد حاصل از

— ارزش‌ها، اعتقادات و اهداف نشئت گرفته از:
خانواده،
تاریخچه آن،
و رابط اجتماعی کنونی آن

۱۳۹

* مؤسس کسب و کار به عنوان یکی از سهام‌داران اصلی، تأثیر عمده‌ای بر فرهنگ کسب و کار خانوادگی می‌گذارد.

اجرای فرهنگ سازمانی در مراحل مختلف
چرخه زندگی کسب و کار خانوادگی

.....

— مرحله کنترل مالک: توسعه کسب و کار را
مورد حمایت و تاکید قرار می‌دهند.

— مرحله مشارکت هم نژادها: با توسعه
شرکت خانوادگی نامتناسب باشند و یا از آن
جلوگیری نمایند.

در مرحله کنترل مالک سیستم قدرتی
..... و تصمیمات به صورت
اتخاذ می‌شوند.

— متمرکز (تمام قدرت در دست یک نفر
(مالک) می باشد)

- سریع

در مرحله مشارکت هم نژادها روابط
میان و وجود دارد.
سبک تصمیم‌گیری و اجرا و
توسعه فرایندها و قوانین باید

- مشتاقانه و زودگذر
- افراد خانواده
- تصمیمات جمعی
- دموکراتیک
- با توافق نظر تمام مالکان انجام گیرد.

در کسب و کار خانوادگی، در فرهنگ سازمانی
دوران اولیه شرکت‌های متمایل به رشد، سبک
رهبری به صورت می‌باشد اما
هم‌زمان با رشد شرکت، سبک رهبری آن نیز
به سمت توسعه پیدا می‌کند.

- استبدادی و دیکتاتور

- مشارکتی و شورایی

دسته بندی کسب و کار خانوادگی متناسب با
فرهنگ خانواده، کسب و کار و هیئت مدیره:

– محدود به کنترل مالک

– ائتلاف نزدیک یا مشارکت خواهر و برادری

– ائتلاف دور یا مشارکت با پسر خاله، دختر

عمو و ...

طبقه بندی شرکت‌های خانوادگی بر اساس
مشارکت خانواده: (بیرلی)

- شرکت‌های "Family In"
- شرکت‌های "Family Out"
- شرکت‌های "شعبده باز" (Juggler)

مشارکت خانواده در شرکت‌های Family In

نیازها و حساسیت‌های خانواده مالک بر رفتار
شرکت تأثیر می‌گذارد.

مشارکت خانواده در شرکت‌های Family Out

مشارکت خانوادگی کمی دارند و موضوعات خانوادگی به طور عمومی در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته نمی‌شود.

مشارکت خانواده در شرکت‌های شعبده باز:

مدیران - مالکان تلاش می کنند نیازهای خانواده شان را با نیازهای شرکت متوازن سازند. در این گونه شرکت ها نه خانواده و نه شرکت مقدم محسوب نمی شوند.

طبقه بندی شرکت‌های خانوادگی بر اساس
مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی: (پوزا)

- ۱- تقدم خانواده (خانواده مقدم)
- ۲- تقدم مالکیت (مالکیت مقدم)
- ۳- تقدم مدیریت (مدیریت مقدم)

کسب و کار خانواده مقدم:

— فلسفه وجودی — اهداف خانواده

— زمانی که شفافیت کمرنگ می‌شود، نهانکاری
به صورت معمول در می‌آید و تمام افراد
خانواده می‌توانند تمام خطاها و اشتباهات خود
را به صورت معقول و موجه جلوه دهند.

کسب و کار مدیریت مقدم:

- بیشترین تاکید ← بر مسائل مدیریتی
- افراد خانواده باید تجربه کاری خارج از کسب و کار داشته باشند تا بتوانند در کسب و کار استخدام شوند.
- معیار عملکرد کارمندان خانوادگی و غیر خانوادگی مشابه می باشد.
- خانواده به عنوان یک دارائی مولد ثروت مورد توجه می باشد.
- هیچ گونه تعهدی در قبال تداوم کسب و کار برای نسل های بعدی ندارد.

كسب و كار مالکیت مقدم:

- کانون و محور توجهات ← مسائلی مانند ارزش سهامداران با نرخ‌های رشد درآمد، نسبت حقوق صاحبان سهام به بدهی و نسبت دارایی به بدهی.

- معمولاً افراد سهامدار خانوادگی که هیچ‌گونه درگیری در کسب و کار ندارند و یا آگاهی کمی درباره کسب و کار دارند می‌توانند مانعی در اجرای مؤثر عملیات کسب و کار شوند.

- نتیجه در مورد قبل ← از بین رفتن پذیرش سرمایه یا سرمایه‌گذاری طولانی مدت در کسب و کار.

از جمله ویژگی‌ها و مزیت‌های منحصر به فرد
کسب و کارهای خانوادگی در مقایسه با کسب
و کارهای غیر خانوادگی، که افراد سهام‌دار
خانوادگی که هیچ‌گونه درگیری در کسب و کار
ندارند و یا آگاهی کمی در مورد کسب و کار
دارند، موجب از بین رفتن آن می‌شوند،
..... است.

— پذیرش سرمایه یا سرمایه گذاری طولانی
مدت در کسب و کار

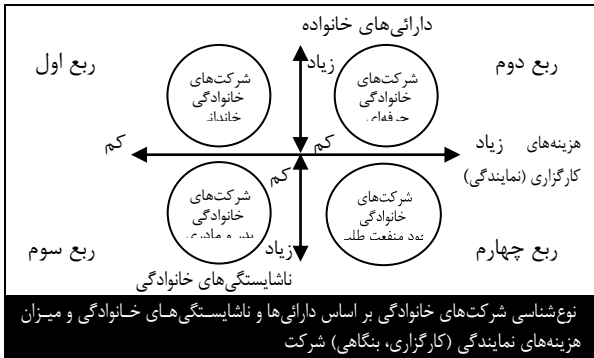
فایده سنخ شناسی کسب و کار خانوادگی:

— در مقوله بندی تفاوت‌های مشکل‌های
سازمانی و خروجی‌های ناشی از این مشکل‌ها
مفیدند.

انواع شرکت‌های خانوادگی بر اساس دارائی‌ها و
ناشایستگی‌های خانواده و میزان هزینه‌های
نمایندگی (کارگزاری، بنگاهی) شرکت:

- ۱- شرکت خانوادگی خاندانی
- ۲- شرکت خانوادگی حرفه‌ای
- ۳- شرکت خانوادگی پدر و مادری
- ۴- شرکت خانوادگی خود منفعت طلب

نوع شناسی شرکت‌های خانوادگی بر اساس
دارائی‌ها و ناشایستگی‌های خانوادگی و میزان
هزینه‌های نمایندگی:



شرکت‌های خانوادگی خاندانی:

- هزینه‌های کارگزاری کم

- دارائی‌های خانوادگی زیاد

— جهت گیری عمده مقاصد شرکت و خانواده
شبيه شرکت‌های شعبده باز در تحقيق بيرلى
است.

۱۷۵

* نام این شرکت‌ها ناشی از هزینه‌های پایین بنگاه و مبادل بین افراد
به دلیل کنترل خاندانی یعنی رفتار قانونمند و قابل پیش بینی
توسط مقاصد، هنجارها و ارزش‌های مشترک گروه‌ها است.

در شرکت‌های خانوادگی مقاصد مالکان یا مدیران می‌باشد. مقاصد شرکت و خانواده در بلند مدت است که جهت‌گیری عمده این مقاصد است.

— یکسان (رهبری برای کاهش هزینه‌های
بنگاه)

— یکسان

— تلاش خانوادگی برای تحقق نیازهای خانواده
و شرکت

در شرکتهای خاندانی درجه اعتماد و
هزینههای تبادلاتی می باشد.

- بالا

- اندک

۱۷۹

* علاوه بر ارتباطات گسترده در میان سهام‌داران، نوعی هماهنگی و خوش نیتی بالا نیز در خانواده وجود دارد.

شرکت‌های خاندانی از سرمایه انسانی
..... برخوردارند، چرا که

- بالایی

— اعضای خانواده دارای تعهد و مهارت لازم
برای بقا و موفقیت شرکت هستند.

۱۸۱

* به طور کلیشه‌ای می‌توان شرکت‌های خانوادگی کوچک و نسل اول
که مدیریت و مالکیت آن‌ها خانوادگی می‌باشد و تعهد زیادی به
موفقیت شرکت و خانواده دارند، شرکت‌های خانوادگی، خاندانی در
نظر گرفت.

شرکت‌های خانوادگی حرفه‌ای:

- هزینه‌های نمایندگی بالا
- دارائی‌های خانوادگی زیاد
- شبیه شرکت‌های «Family Out» در تحقیق بیرلی.

در شرکت‌های خانوادگی حرفه‌ای در مقایسه
با شرکت‌های خانوادگی خاندانی، به دلیل
..... هزینه‌های بنگاه است.

— وجود هزینه‌های نظارتی برای رسمی سازی
مکانیزم‌های کنترلی و مدیریتی
- بیشتر

وجود مکانیزم کنترلی و مدیریتی در
شرکت‌های خانوادگی حرفه‌ای موجب:

— کاهش مشکلات فرصت طلبی و قوم و
خویش گرایی
— جلوگیری از هدر دادن منابع خانوادگی
توسط خانواده
- حفظ دارائی‌های خانوادگی

شرکت‌های خانوادگی پدر و مادری:

- هزینه‌های نمایندگی (کارگزاری) کم

- ناشایستگی خانوادگی زیاد

— دارای برخی مزیت‌های نمایندگی می‌باشند
که در شرکت‌های خانوادگی خاندانی وجود
دارد.

مزیت‌های نمایندگی شرکت‌های خانوادگی پدر
و مادری تا زمانی پایدار است که:

— هیچ‌گونه تعارضی میان مقاصد خانواده وجود نداشته باشد و رفتار افراد به طور گسترده‌ای به کمک تعهدات خانوادگی نظارت و کنترل می‌شود.

نکاتی پیرامون شرکتهای خانوادگی پدر و
مادری:

- در گسترش دارائی‌های خانوادگی موفق نیستند.
- ارزش‌های خانوادگی ممکن است قوم و خویش‌گرایی را تشویق نماید.
- مدیران خانواده، فاقد تعالیم و تخصص‌های مورد نیاز برای رشد کسب و کار می‌باشند.
- سرمایه اجتماعی خانواده نمی‌تواند موجب ایجاد مزیت برای کسب و کار در مقابل مشتریان و تأمین کنندگان شود.
- امکان دارد دارائی‌های فیزیکی و مالی خانواده، غیر اثربخش و برای مقاصدی غیر از منفعت‌رسانی به کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد.

پیامد این که ارزش‌های خانواده قوم و خویش
گرایی را تشویق نماید

— این است که مدیران خانواده احتمالا فاقد
تعالیم و تخصص‌های مورد نیاز برای رشد
کسب و کار می‌باشند.

شرکتهای خانوادگی پدر و مادری، مزیتش را
از به دست می‌آورد و عدم
شایستگی خانوادگی ممکن است

- هزینه کم بنگاه

- جلوی رشد و عملکرد آن را بگیرد.

۱۹۷

* شرکت‌های خانوادگی پدر و مادری ممکن است در چند نسل یک خانواده مورد بهره‌برداری قرار بگیرند بدون آن که خانواده‌های مالک، تلاشی برای گسترش دارائی‌های خانواده جهت رشد شرکت بنمایند.

شرکت‌های خانوادگی خود منفعت طلب:

- هزینه‌های نمایندگی بالا
- ناشایستگی بالای شرکتی
— شبیه شرکت‌های "Family In" در تحقیق
بیرلی.

۱۹۹

* شرکت‌های خانوادگی جزیره‌ای (Banfield) در جنوب ایتالیا
نمونه‌ای از این شرکت‌ها می‌باشد.

شرکتهای خانوادگی خود منفعت طلب بر پایه
..... و بنا شده‌اند.

- منفعت گرایی
- ارتباطات نوع دوستانه

۲۰۱

* اعضای خانواده منفعت طلبی شخصی را به قیمت ضرر شرکت و حتی سایر اعضا افزایش می دهند.

اصلی‌ترین معیاری که در انتخاب، ارزیابی و
ترفع افراد در شرکت‌های خانوادگی خود
منفعت طلب به کار می‌رود:

- معیار دل‌بستگی به افراد خاص

۲۰۳

* این معیار تنها برای خانواده و اعضای شخصی خانواده مفید فایده می‌باشد.

خانواده ممکن است دارای ویژگی‌های «خانواده
گرایی غیر اخلاقی» باشد.
این ویژگی می‌تواند موجب

— افزایش درجات منفعت گرایی شخصی برای خود و خانواده شود که با اهداف شرکت در تعارض قرار دارد.

— و یا موجب افزایش ارتباطات خانوادگی نوع دوستانه شود که این ارتباطات به عنوان مانعی برای نظارت دیگران بر فعالیت افراد محسوب می‌شود.

دارائی‌های خانواده ممکن است از طریق
..... و و که همگی
آنها احتمالاً به دلیل به وجود
می‌آیند، به هدر رود.

- فرصت طلبی
- طفره رفتن از بار مسئولیت‌ها
- انتخاب‌های معکوس
- فقدان سامانه رسمی نظارت

مالکیت خانواده در شرکتهای منفعت طلب
شخصی، ممکن است به صورت بسیار
پراکندهای در دست اعضای خانواده باشد، بدین
معنی که

— برخی از اعضا به رشد کسب و کار علاقه‌مند هستند و بقیه به دنبال کسب پاداش مالکیت هستند.

— به عبارت دیگر در مقاصد شرکت تعارض وجود دارد.

در شرکتهای خانوادگی خود منفعت طلب
نوعی تعارض در مقاصد شرکت وجود دارد، این
امر موجب:

— تحریک تعارض‌ها و رفتارهای منفعت طلبانه
شخصی می‌شود که منجر به آسیب و صدمه به
عملکرد شرکت می‌شود.

در مقایسه شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی از منظر نوع عملکرد، شرکت‌های خانوادگی از نظر گرایش به رشد مالی و از نظر سنجش‌های ادراک شده عملکردی دارای هستند.

- برتر

- برتری (در عملکرد)

۲۱۳

* این نتیجه گیری مربوط به تحقیقان دیلی و دولینگر است و البته توسط آندرسون و ریب نیز تایید شده است.

از نظر پرو شرکت‌های خانوادگی ذاتاً ناکارآمد
هستند، زیرا

— اعتقاد به افراد خاص، معیار نامتناسبی برای
انتخاب کارکنان است (معیار داشتن ارتباط
شخصی با رئیس سازمان به جای معیار
شایسته سالاری)

لانگ، فاکيو و يوآنگ، دليل عملکرد ضعيف
شرکت‌های خانوادگی را می‌دانند.

— تعارضات و تفاوت‌های فردی میان اعضا در مدیریت شرکت

لوینسون علت ناکارایی شرکت‌های خانوادگی را
..... می‌داند.

عدم به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای که می‌توانند
با بی‌طرفی و مهارت بیشتر کارکنند و
جایگزین اعضای خانوادگی شوند.

متغیرهای متداول مؤثر بر عملکرد یک شرکت:

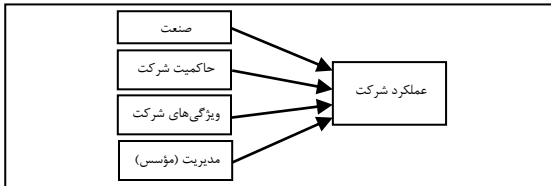
- صنعت

- روش مدیریت (حاکمیت شرکت)

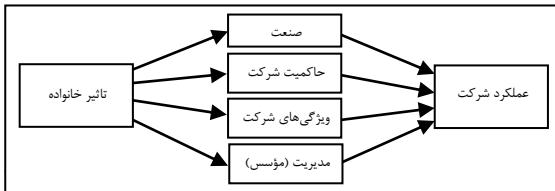
— ویژگی‌های شرکت (مثل سرمایه اجتماعی،
استراتژی)

— مدیریت (مؤسس) (به ویژه در شرکت‌های
جدیدتر تاسیس مؤسس یا کارآفرین)

تأثیر خانواده بر عملکرد شرکت:



متغیرهای متداول مؤثر بر عملکرد شرکت -



تأثیر خانواده بر عملکرد شرکت -

طبق نظر استیرس، عملکرد عمدتاً به صورت
..... تعریف می‌شود.

— کارایی در استفاده از منابع در راه دستیابی
به مقاصد سازمانی

تأثیر خانواده‌ها بر شرکت‌ها در وهله اول ناشی
از

- مقاصد

و ارتباطات خانوادگی

و منابع و دارائی‌های خانواده می‌باشد.

از نظر دانشمندان، نظریه‌هایی که می‌تواند
برای تدوین نظریه در مورد نحوه تأثیر مقاصد،
ارتباطات و منابع خانواده بر عملکرد سازمانی
مناسب باشند کدامند؟

- نظریه کارگزاری

- دیدگاه مبتنی بر منابع

بر اساس نظریه‌های کارگزاری و دیدگاه مبتنی
بر منابع تأثیر عوامل خانوادگی بر عملکرد
شرکت به چه صورت است؟

— عوامل خانوادگی خاصی می‌توانند منجر به
مزیت‌های متفاوت و دارائی‌های مهمی برای
بنگاه شوند در حالی که سایر عوامل خانوادگی
بر شرکت هزینه تحمیل می‌کنند و به عنوان
ناشایستگی‌هایی در مقابل عملکرد شرکت
محسوب می‌شوند.

عوامل خانوادگی مؤثر بر عملکرد شرکت:

۱- عوامل خانوادگی که باعث عملکرد قوی می‌شوند:

- مزیت‌های نمایندگی (کارگزاری)

- دارائی‌های خانواده

۲- عوامل خانوادگی که باعث عملکرد ضعیف می‌شوند:

- هزینه‌های نمایندگی (کارگزاری)

- ناشایستگی‌های خانوادگی

مزیت‌های نمایندگی (کارگزاری) شامل:

— هزینه‌های کمتر بنگاه به دلیل هم‌جهتی
اهداف مدیر و بنگاه

— هزینه‌های کمتر بنگاه به دلیل اعتماد بالا و
ارزش‌های مشترک بین اعضای خانواده

دارائی‌های خانواده، شامل:

— سرمایه انسانی: خانواده واجد آموزش، مهارت، انعطاف پذیری و انگیزش منحصر به فردی است.

— سرمایه اجتماعی: خانواده ارتباط بیرونی‌ای با کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذی‌نفعان برقرار می‌کند که موجب خوش‌نامی آن می‌شود.

— سرمایه مالی / فیزیکی: ممکن است دارائی‌های مالی و فیزیکی خانواده قابل استفاده در شرکت باشد.

— نام‌گذاری تجاری خانواده برای شرکت یا کالاهای خدمات شرکت می‌تواند موجب تصویر مثبت و خوش‌نامی ذی‌نفعان گردد.

هزینه‌های نمایندگی (کارگزاری) عبارتند از:

— هزینه‌های نمایندگی بیشتر ناشی از
اهداف متضاد در خانواده

— هزینه‌های نمایندگی بیشتر ناشی از منفعت
طلبی، طفره رفتن و انتخاب معکوس ناشی از
نوع دوستی

(یعنی نظارت نداشتن اعضای خانواده بر
یکدیگر)

ناشایستگی‌های خانوادگی، شامل:

— خانواده به دلیل کوچکی فاقد مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز، افراد مستعد یا آموزش کافی است.

— خانواده در ایجاد سرمایه اجتماعی ما بین ذی‌نفعان اصلی به دلیل بی‌اعتمادی به خارجی‌ها ناکام می‌ماند (خانواده گرایی بی‌مسئولیت)

— خانواده از دارائی‌های شرکت برای مقاصد شخصی استفاده می‌کند و موجب نشست منابع مالی و ... در شرکت می‌شود.

— ارتباطات خانوادگی منجر به تعارض‌های پیچیده در خانواده می‌شود که می‌تواند تصویر و خوش‌نامی آن را نزد ذی‌نفعان کاهش دهد.

خانواده گرایی بی مسئولیت :
(Amoral Familism)

— خانواده در ایجاد سرمایه اجتماعی ما بین
ذی‌نفعان اصلی به دلیل بی‌اعتمادی به
خارجی‌ها ناکام می‌ماند.

بر اساس مطالب تئوری مبتنی بر منابع و نظریه کارگزاری، دیر به این نتیجه رسید که، شرکت‌های خانوادگی بهترین عملکرد را نسبت به سه نوع دیگر شرکت‌های خانوادگی دارند.

۲۴۵

* زیرا این شرکت‌ها دارائی‌های خانوادگی مهمی را با هزینه‌های نمایندگی کم در اختیار دارند.

از این جهت عملکرد شرکت‌های خانوادگی
خاندانی از شرکت‌های غیر خانوادگی بهتر است
که:

— شرکت‌های خانوادگی از داشتن منابع خانوادگی محرومند.

— شرکت‌های خانوادگی هزینه‌های نظارتی بیشتری دارند و برای فرایندهای نظارتی خود از کنترل‌های حرفه‌ای استفاده می‌کنند.

شرکت‌های خانوادگی حرفه‌ای، از آن جهت
عملکرد پایین‌تری نسبت به شرکت‌های
خانوادگی خاندانی دارند که

— برخی هزینه‌های جانبی ناشی از تحمیل قوانین حرفه‌ای و نظارت در آن‌ها وجود دارد که باعث جلوگیری از انتخاب معکوس، طفره رفتن از مسئولیت و فرصت طلبی می‌شود.

در شرکتهای خانوادگی حرفه‌ای ارتباط بین
نظارت و عملکرد است یعنی

.....

- غیر خطی

— از یک سو، نظارت خیلی کم موجب کاهش کنترل بر فرصت طلبی می‌شود که می‌تواند باعث عملکرد ضعیف گردد.

از سوی دیگر، کنترل‌های خیلی بروکراتیک هم می‌تواند دارائی‌های خانوادگی را کاهش دهد، یا موجب کاهش بروز نوآوری در شرکت‌ها گردد و موجب هزینه‌های نمایندگی زیاد می‌شود.

شرکت‌های خانوادگی حرفه‌ای به دلیل
..... و نسبت به
شرکت‌های غیر خانوادگی از نظر عملکردی
..... می‌باشند.

- در اختیار داشتن منابع خانوادگی
- عدم تحمل هزینه‌های نمایندگی
- بهتر (دارای مزیت)

شرکتهای خانوادگی پدر و مادری از نظر
مزایای عملکرد نسبت به شرکتهای غیر
خانوادگی و سایر شرکتهای
خانوادگی هستند به دلیل

..... *

- خنثی

- خنثی

— مزیت "هزینه‌های کم نمایندگی" و برخی
"عدم شایستگی‌های خانوادگی" که دارند
خنثی می‌شود.

شرکت‌های خانوادگی با منفعت طلبی شخصی
از نظر عملکرد نسبت به شرکت‌های غیر
خانوادگی و سایر شرکت‌های
خانوادگی هستند.

- پایین تر

- پایین تر

۲۵۷

* چرا که ناشایستگی های آنها با هزینه های زیاد نمایندگی ترکیب شده و احتمالا در بقا دچار مشکل هستند.

در شرکتهای خانوادگی با منفعت طلبی
شخصی عدم شایستگیها ناشی از

- مدیریت ناشایست
- خانواده گرایی غیر اخلاقی
- تعارض‌های درونی پیچیده
- استفاده شدید از منابع شرکت در راستای
منافع شخصی
- فقدان نظارت مؤثر
- و...

۲۵۹

* این شرکت‌ها در نقطه مقابل شرکت‌های خانوادگی خاندانی و حرفه‌ای قرار می‌گیرند.

انواع خانواده بر اساس "پویایی‌های خانواده":

- ۱- خانواده با پارادایم بسته
- ۲- خانواده با پارادایم تصادفی
- ۳- خانواده با پارادایم باز
- ۴- خانواده با پارادایم همگام

خانواده با پارادایم بسته:

— خانواده برای انتظام فرایندهای خانواده و
تصمیم‌گیری، بر سلسله مراتب اتکا دارد.

خانواده با پارادایم تصادفی:
(Random Paradigm)

— ارزش‌های خانواده طی زمان تغییر می‌کند و تازه می‌ماند.

در خانواده‌هایی با پارادایم تصادفی، یک مکتب
بزرگ وجود دارد که را
در خود تشویق می‌کند و برای
ارزش قائل است و نیازهای جمعی در این
خانواده‌ها با برآورده می‌شوند.

- تساوی گرا

- استقلال

- اعمال فردی اعضای خانواده

- انگیزه‌های شخصی

خانواده با پارادایم باز:

— اعضای خانواده به خلق یک مدل دموکراتیک
برای عمل و تصمیم گیری می پردازند.

در خانواده‌های با پارادایم باز، خانواده تلاش می‌کند نیازهای فردی را در قالب یکپارچه سازد.

- مقاصد و ارزش‌های جمعی

۲۷۱

* این خانواده‌ها تلاش می‌کنند ارزش‌های سلسله مراتبی را با ارزش‌های مستقل در پارادایم تصادفی و بسته ترکیب نمایند.

خانواده با پارادایم همگام:

— خانواده همگام بر اساس موافقت‌نامه‌های
ضمنی که به ارزش‌ها، مقاصد و ایده‌هایی که
موجب انتظام فرایندهای شرکت می‌شوند اتکا
دارند.

— قوانین خانواده توسط اعضا درونی گردیده،
بنابراین نیازی به گوشزد کردن وظایف کسی
نیست.

— بیشتر در جوامع آسیایی وجود دارند تا در
فرهنگ غربی.

خانواده‌های هم‌گام، احتمالا هزینه‌های
نماینده‌گی نسبت به خانواده‌های با
پارادایم تصادفی دارند و توانایی گسترش
سرمایه اجتماعی را با اثربخشی
نسبت به سایر انواع خانواده‌ها دارند.

- کمتری

- بیشتری

خانواده‌های با پارادایم تصادفی با باز در تطابق
با رشد و تغییر شرکت از خانواده‌های پارادایم
بسته می‌باشند.

- موفق تر

مثال‌هایی از شرکت‌های خانوادگی:

- _ Peugeot
- _ Michelin
- _ Danone
- _ Tetrapak
- _ IKEA
- _ Mars
- _ Kellogs
- _ Johnson & Johnson
- _ BMW
- _ Henkel

بر اساس مطالعات GEM

(Global Entrepreneurship Monitor)

طبقه بندی انواع و اقسام کسب و کارها و
درصد هر کدام از کل کسب و کارهای
خانوادگی

طبقه‌بندی انواع و اقسام کسب و کارها و درصد هر کدام از آن‌ها از کل کسب و کارهای خانوادگی

۴٪	کشاورزی، جنگل‌داری، ماهیگیری
۵٪	استخراج معدن، ساختمان
۱۴٪	صنایع تولیدی
۶٪	حمل و نقل، ارتباطات، خدمات شهری
۶٪	عمده‌فروشی، فروش وسایل نقلیه موتوری، تعمیرات
۳۹٪	خرده‌فروشی، هتل‌داری، رستوران
۵٪	مالی، بیمه، املاک و مستغلات
۱۰٪	خدمات تجاری
۵٪	بهداشت، آموزش، خدمات عمومی
۶٪	خدمات مصرف‌کنندگان

بیشترین درصد شرکتهای خانوادگی از کل شرکتهای موجود در کشورها مربوط به و است.

- ایالات متحده ۹۵٪

- ایتالیا ۹۳٪

برتری و مزیت نسبی شرکت‌های خانوادگی
نسبت به دیگر انواع شرکت‌ها:

— می‌توانند جهت اجرای ایده‌های نو و جدید، از درون خانواده منابع لازم (به غیر از منابع دیگر که در دسترس تمام انواع شرکت‌ها می‌باشد) را جذب نموده و در بسطیاری از طرح‌ها و فرصت‌های اقتصادی سرمایه‌گذاری نموده و ضمن کسب درآمد بیشتر، هزینه‌های خود را نیز به حداقل برسانند.

عوامل مرتبط با شکل گیری و رشد شرکتهای
جدید: (در مدل های مختلف)

- شرایطی که افراد با آن مواجهند.

- گروه‌های اجتماعی که مؤسسان کسب و کار جدید به آن تعلق دارند.

- ویژگی‌های افرادی که مخاطره جدید را آغاز می‌کنند.

- سازمانی را که به وجود می‌آورند.

- محیط پیرامونی

- فرایندی که تحت آن مخاطره جدید شکل می‌گیرد.

— متغیرهای روان‌شناسی، شخصی، جمعیت شناختی،
سازمانی و محیطی / وضعیتی

موضوع مشترک در مدل‌های مرتبط با بررسی
عوامل مرتبط با شکل‌گیری و رشد شرکت‌های
جدید:

— اهمیت دلایلی است که منجر به راه اندازی
یک کسب و کار جدید می شود.

انواع تغییرات و دگرگونی‌ها در سیستم خانواده:

- ۱- تغییراتی که در ساختار خانواده رخ داده.
- ۲- تغییرات نقش‌ها و روابط اعضای خانواده.

یکی از تغییرات ساختاری در سیستم خانواده،
اندازه و ماهیت خانواده می‌باشد. کوچک شدن
خانواده‌ها موجب ایجاد بازارهایی برای
محصولات و خدمات جدید شده است، مانند:

- رستوران‌های خدماتی تک نفره.

— آپارتمان‌ها، لوازم و اثاثیه و ظروف در اندازه‌هایی مناسب برای خانواده تک نفره.

— افزایش تقاضا برای عضویت افراد در کلوپ‌های تفریحی و اجتماعی جهت تخلیه مسائل روانی ناشی از انزوای زندگی فردی و تک نفره.

تأثیر کوچک شدن اندازه خانواده بر تعداد
کارآفرینان نوپا:

— از یک سو موجب افزایش تعداد کارآفرینان
نوپا

— از سوی دیگر موجب کاهش تعداد آنها
می‌شود.

چرا کوچک شدن اندازه خانواده موجب افزایش
تعداد کارآفرینان نوپا می‌شود؟

— هیچ گونه نگرانی و مسئولیتی از بابت تأمین مالی همسر، فرزندان و یا افراد مسن خانواده ندارد.

— تعداد کمتر افراد خویشاوند که مانع از پذیرش مسئولیت مخاطرات جدید توسط آنها شود.

چرا کوچک شدن اندازه خانواده موجب کاهش
تعداد کارآفرینان نوپا می‌شود؟

— وجود افراد و نسبت‌های خویشاوندی بیشتر، باعث کاهش مغایرت‌ها و عدم تقارن‌ها در طول فرایند راه اندازی کسب و کارهای جدید می‌شود.

— بهره‌مندی بیشتر از منابع بالقوه خانوادگی و افراد خویشاوند

— تأثیرات و الزامات منفی بر فرایند بسیج منابع، علی‌الخصوص در مورد بهره‌مندی از منابع انسانی

— امکان تأمین منابع مالی نیز در خانواده‌های کوچک‌تر بسیار مشکل می‌باشد.

مثال‌هایی از فرصت‌های کسب و کار که در
نتیجه تغییر در نرخ ازدواج، طلاق و زاد و ولد:

- طلاق ← ایجاد مکان‌هایی برای
نگهداری کودکان
- کاهش میزان زاد و ولد ← برای فرار از
مشکلات، نیاز فرزندان برای همبازی به
محصولاتی مانند اسباب بازی و یا کتاب‌های
رمان.

ازدواج، از طریق زمینه را برای
ایجاد کسب و کار و مخاطره را فراهم می‌آورد،
چرا که

- انگیزه لازم

— از نظر پذیرش مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها مکمل
و شریک یکدیگر باشند.

افزایش نرخ طلاق باعث به وجود آمدن
انگیزه‌ای جهت می‌شود و
تحقیقات نشان می‌دهد

— فرار از مشکلات و ضربه‌های روحی ناشی از طلاق.

— بسیاری از زنان زمانی که از همسر خود جدا می‌شوند اقدام به ایجاد یک کسب و کار شخصی می‌نمایند.

کاهش روابط میان اعضای خانواده، باعث
..... می‌گردد و افزایش سطح تعاملات
والد - فرزند، باعث به عنوان
..... می‌گردد.

- بروز محدودیتهایی برای فرایند آغاز مخاطره
- افزایش آمادگی و تمایل بچه‌ها برای درگیری
- در کسب و کار والدین خود
- منبع نیروی انسانی کم هزینه

فرصت‌های کارآفرینانه زمانی پدیدار می‌گردند
که

— تغییرات محیطی باعث ایجاد اطلاعات، شکاف‌ها و یا دیگر خلأهای نامتقارن در صنعت می‌شوند.

— تغییرات تکنولوژیکی، قانونی، سیاسی و اقتصادی و تا حدی اجتماعی و جمعیت شناختی

شین و ونکاترمن شدیداً بر فرایند
کشف فرصت تأثیر می‌گذارند و منابع آن
عبارتند از

- دانش طبیعی و ذاتی گذشته افراد
- آموزش، تجارب و حوادث شخصی

دیدگاه‌های مطرح در ارتباط با فرایند ایجاد
مخاطره:

- دیدگاه شناختی
 - دیدگاه اکولوژیکی (بوم شناسی)
 - دیدگاه درگیری و دخالت اجتماعی
- دیدگاه ویژگی‌ها (حمایت کم تجربی از این دیدگاه)

دیدگاه درگیری و دخالت اجتماعی:

— افراد اغلب به عنوان اعضای از شبکه‌های دارای روابط اجتماعی می‌باشند تا این که به عنوان یک تصمیم گیرنده فردی و کوچک محسوب شوند.

— به عبارت دیگر این گونه افراد به تنهایی و در خلأ تصمیم به آغاز یک کسب و کار نمی‌نمایند بلکه آن‌ها تحت تأثیر نفوذ و مشاوره افراد دیگری در محیط خود می‌باشند.

دیدگاه درگیری و دخالت اجتماعی در ارتباط
با فرایند بسیج و تأمین منابع بیان می‌کند که:

— پیوندها و روابط اجتماعی مؤسس در جذب و تأمین منابع (مالی، فیزیکی، انسانی و غیره) مورد نیاز راه اندازی یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برخی محققان نقش ارتباطات خانوادگی را به طور واضح برجسته نموده‌اند.

در مدل تأثیر سیستم خانواده بر ایجاد مخاطره
جدید، ویژگی‌های سیستم خانواده‌های
کارآفرینان مشتمل بر

— تغییرات دگرگونی‌ها (ازدواج، طلاق، زاد و ولد، استخدام، بازنشستگی، مرگ و میر)

— نگرش‌ها، هنجارها، ارزش‌ها (هنجارهای تعاملاتی اعضای خانواده، نگرش‌ها نسبت به کار و خانواده، ارزش‌های غایی و مفید خانواده)

— منابع (مالی، انسانی، اجتماعی، فیزیکی، اطلاعاتی، زمانی)

در مدل تأثیر سیستم خانواده بر ایجاد مخاطره
جدید، فرایند ایجاد یک مخاطره شامل:

- شناخت فرصت

- تصمیم به راه اندازی

- تأمین منابع

— به کارگیری استراتژی‌ها، فرایندها و

ساختارهای مورد نیاز

در مدل تأثیر سیستم خانواده بر ایجاد مخاطره
جدید، نتایج پیامدهای فرایند راه اندازی
سازمان جدید، مشتمل بر:

- پایداری و بقا
- عملکرد عینی
- ادراکات ذهنی موفقیت

۳۲۳

* این پیامدها می‌تواند موجب تغییر در سیستم خانواده (منابع کارآفرینانه، دگرگونی اجتماعی خانواده و ارزش‌ها، هنجارها و طرز نگرش‌های اعضا) گردد.

رابطه خانواده فرد کارآفرین با شرکت
جدیدالتأسیس می‌تواند یک عامل مهم تعیین
کننده در موفقیت و یا شکست کسب و کار
باشد، چرا که

— تأمین مالی برای سرمایه گذاری نمودن در
مخاطره جدید از محل دارائی‌های شخصی و یا
خانواده تأمین می‌شود.

۳۲۵

* البته تأمین منابع دیگر مانند دسترسی به بازار، منابع عرضه،
تکنولوژی و حتی ایده‌های جدید

مزیت‌های درگیری اعضای خانواده در کسب و
کار (مخاطره) :

- ۱- تقسیم هزینه‌های اولیه و ضررهای ابتدایی
بین افراد
- ۲- موفقیت‌های بعدی نصیب کل خانواده
می‌شود.
- ۳- وجود فرصت بیشتر برای کنار هم بودن
خانواده
- ۴- وجود اطمینان و اعتماد کافی بین افراد

..... و اعضای خانواده
می‌تواند به عنوان منبعی مهم در تأمین سرمایه
اولیه کسب و کارهای جدید باشد.

- پس اندازه‌های شخصی

- کانال‌های ارتباطی هر کدام از آنها با منابع
سرمایه‌ای

انواع اختلافات و تعارضات کار و خانواده:

— نخست اختلافات و تعارضات کاری یا
وظیفه‌ای (عدم توافقات و مخالفت‌های اعضای
سازمان نسبت به محتوای کار)

— دوم اختلافات و تعارضات ارتباطی و غیر
کاری (ناسازگاری‌ها، تنش‌ها، کدورت‌ها و
رنجش‌های اجتماعی و بین فردی)

تعارضات کاری برای عملکرد تیمی و سازمانی
..... می‌باشند، اختلافات ارتباطی
..... عملکرد می‌باشند.

- سودمند

- تفریق کننده

تعارضات کاری برای عملکرد تیمی و سازمانی
سودمندند، چرا که

— باعث افزایش خلاقیت می‌شوند.

— باعث افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند.

— به عنوان عاملی مؤثر در تنوع ادراکی و شناختی سازمان می‌باشند که با نوآوری‌مداری و قابلیت حل مسائل پیچیده غیر معمول ارتباط دارد.

اختلافات ارتباطی تفریق کننده عملکرد
می باشند، چرا که

— باعث محدودیت سینرژی و هم افزایی
گروهی گردیده.

— در صورتی که رفع نشوند باعث از بین رفتن
تمام تلاش‌های کارآفرینانه جمعی و اجتماعی
(خصوصا در خانواده) می‌شوند.

مقایسه چگونگی جهت گیری زنان کارآفرین
در مورد کار و خانواده بر مدیریت زندگی آنها:

— زنان کارآفرین سنتی: به موفقیت نقش خود به عنوان یک زن و مادر در خانواده همانند نقش خود در کسب و کار اهمیت می‌دهند.

— زنان کارآفرین نوآور: به جای اهمیت به نقش‌های جنسیتی سنتی بیشتر به توسعه یک کسب و کار علاقه‌مند می‌باشند.

— زنان کارآفرین خانه‌دار: بیش از کسب و کار به خانواده خود اهمیت می‌دهند.

— زنان کارآفرین افراطی: عموماً کسب و کار خودشان را همانند زنان قهرمان آغاز می‌کنند و هیچ‌گونه وفاداری و تعلق خاطری نسبت به ارزش‌های سنتی کسب و کار ندارند.

۵ بعد اصلی خانواده‌های نیرومند و موفق:
(استین نت و دی فاین)

۱- تعهد بالا به خانواده

۲- ابراز تشکر و قدردانی

۳- ارتباطات مؤثر

۴- احساس حسن معنوی (تعهد در خانواده

برای دستیابی به برخی اهداف والا)

۵- توانایی سازگاری با بحران‌ها

مقایسه سیستم خانواده و کسب و کار:

مقایسه سیستم خانواده و کسب و کار

سیستم کسب و کار	سیستم خانواده	حوزه اختلاف و ناسازگاری
فواید، درآمد، کارایی، رشد	حمایت و پرورش افراد خانواده	اهداف
نیمه شخصی یا غیر شخصی در درجه دوم اهمیت	بسیار شخصی در درجه اول اهمیت	روابط
قوانین رسمی و مکتوب	انتظارات غیررسمی	قوانین
حمایت شرطی مبتنی بر عملکرد و نتایج ارتقا و اخراج	جبران خدمت به دلیل عضویت خانوادگی محبت و حمایت بی‌قید و شرط	ارزیابی
به دلیل بازنشستگی، ارتقا، کناره‌گیری	به دلیل مرگ یا طلاق	جانشینی

یکی از عوامل نشان دهنده وجود یا عدم وجود تعارض و اختلاف در میان اعضای یک اجتماع (مثل خانواده) می باشد. این عامل یک فرایند می باشد که ارتباط با عملکرد و اثربخشی کسب و کار دارد.

— وجود همکاری و یا عدم همکاری میان افراد
و اعضای آن اجتماع

- درونی

- مثبت

همکاری مؤثر بازتابی از
می باشد.

— تلاش مشترک بین افراد برای دستیابی به
منافع دو جانبه و مشترک

تفاوت‌های بین کسب و کار خانوادگی و کسب
و کار کوچک:

- ۱- توالی و جانشینی کسب و کار (انتقال بین نسلی مالکیت کسب و کار)
- ۲- تعاملات متقابل میان پویائی‌های خانواده و عملیات کسب و کار
- * ۳- اهداف خانواده و تأثیر آن‌ها بر کسب و کار (مؤلفه مهم و اصلی)

تعاملات متقابل میان پویائی‌های خانواده و
عملیات کسب و کار مشتمل بر:

- نقش‌های جنسیتی
- سر و کار داشتن با مسائل خانواده
- مالکیت
- درگیری خانواده
- سیر تکاملی کسب و کار در چرخه زندگی خانواده

انواع کسب و کار خانوادگی از نظر این که مالکان، دغدغه‌های خانواده را بر مباحثی چون موفقیت و رشد کسب و کار مقدم می‌دانند و این موضوع چه تاثیری بر کسب و کار دارد: (سینگر و دوناو)

- _ Family – Cantered Business
- _ Business Cantered Family

Family – Cantered Business:

— کسب و کاری که خانواده تحت تأثیر آن
است.

— به این معنی که کسب و کار شیوه‌ای از
زندگی است.

Business Cantered Family:

– کسب و کاری که تحت تأثیر خانواده است.

– به این معنی که کسب و کار تنها به عنوان ابزاری برای امرار معاش می‌باشد.

هدف اصلی بسیاری از شرکت‌های تجاری
عمومی و دارای مدیریت حرفه‌ای
است.

- ماکزیمم سازی ارزش شرکت

۳۵۹

* اما اهداف شرکت‌های خانوادگی کاملاً فرق دارد.

بر اساس نظر وست هد، فرض مسلم نظریه
اقتصادی جهت تصمیم گیری برای ایجاد و راه
اندازی یک کسب و کار باید بر مبنای
..... باشد. اما اهداف مالکان کسب و
کارهای خانوادگی، و
..... می باشد.

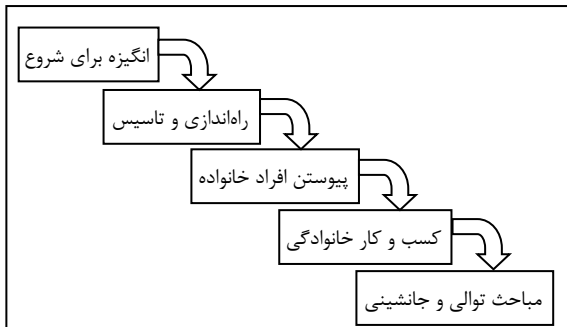
— ارزیابی بهترین جایگزین برای استفاده از
زمان فرد کارآفرین
— ایجاد فرصت استخدام برای افراد خانوادگی
تیم مدیریت
- تضمین مالکیت مستقل کسب و کار

ساختار و روابط خانواده - کسب و کار در
مراحل مختلف کسب و کار خانوادگی:

ساختارها و روابط خانواده - کسب و کار

تمرکز ارتباطات	قدرت تعیین کننده ارتباطات	فرایند آغازین	ساختار (مراحل)
بقا و نگهداری، توالی	اجماع قدرت در اختیار یک نفر	پیدایش کسب و کار	مرحله پیش از خانواده
جذب منابع	قدرت میان چندین نفر، بر مبنای پیوندهای خانوادگی، توزیع شده است.	ورود خویشاوندان مالک یا مؤسس به مباحث مالکیت و یا مدیریت	مرحله ورود خانواده
عملکرد	قدرت بر مبنای موقعیت مدیریتی و مالکیت سهام می باشد.	فروش سهام و سرمایه به افراد غیر خانوادگی	مرحله فراتر از خانواده
تعدیل و اصلاحات	قدرت بر مبنای توانایی انجام وظایف در سازمان جدید می باشد.	نابودی مجموعه سهام و دارائی های خانواده	مرحله بعد از خانواده

سیر تکامل کسب و کار خانوادگی از راه اندازی
تا شروع مرحله توالی:



- سیر تکامل کسب و کار خانوادگی از راه اندازی تا شروع مرحله توالی -

مهم‌ترین اهداف شخصی که کارآفرینان کسب
و کارهای خانوادگی در راه اندازی کسب و
کارهایشان ذکر کرده‌اند:

- زندگی در محیطی مناسب
- بهره‌مندی از یک شرایط زندگی خوب
- استقلال مالی
- دیدار افراد مورد علاقه
- مالکیت شخصی
- حفظ اجتماع خانواده
- حمایت از فرصت‌های مورد علاقه کل خانواده
- ایجاد درآمد برای زمان بازنشستگی
- حفظ دارائی‌های خانواده
- ایجاد ثروت
- کسب شهرت

اهدافی که کارآفرینان شخصی مرتبط با
خانواده در راه اندازی کسب و کارشان ذکر
کرده‌اند:

- تسهیم تمام تصمیمات کلیدی و مهم با همسر و یا خانواده خویش
- جلوگیری از بروز نفاق و عدم هماهنگی در میان افراد خانواده
- کسب درآمد کافی برای حمایت از خانواده
- تسهیم کار مساوی و یکسان با همسر خویش
- ایجاد زمان‌های آزاد بیشتر برای در کنار هم بودن افراد خانواده
- تربیت و پرورش فرزندان برای پذیرش مالکیت آینده کسب و کار
- رواج کسب و کار خانوادگی در میان خانواده و فرزندان
- بالا بردن موقعیت خانواده در جامعه و ایجاد شغل برای افراد خانواده

کسب و کارها در مرحله اولیه شکل گیری
دارای ساختار سازمانی، تحت
کنترل و محصولی
می باشند.

- غیر رسمی

- مالک - مدیر

- تک

۳۷۱

* زمانی که به صورت کسب و کار خانوادگی باشند احتمال زیادی وجود دارد که به جای اهداف کسب و کار، رویاهای شخصی، خانوادگی و یا شیوه زندگی خود را مقدم می‌دارند.

یک کسب و کار خانوادگی در مرحله اولیه
(مرحله پیش از خانواده) به صورت کسب و کار
خانوادگی حرفه‌ای و ورود افراد
خانواده در مالکیت و مدیریت در مرحله
..... اتفاق می افتد.

- نیست

- دوم

۳۷۳

* در مرحله پیش از خانواده (اول)، مباحث کسب و کارهای خانوادگی با غیر خانوادگی مشابه هستند.

اهمیت موضوع توالی و جانشینی در کسب و
کار خانوادگی به مربوط است.

— حفظ دوام و بقای تمام کسب و کار
خانوادگی

..... آخرین آزمایش هر کسب و کار
خانوادگی است که اگر به شکست بیانجامد
باعث از بین رفتن تمام تلاش‌های طول زندگی
فرد کارآفرین یا مدیر - مالک کسب و کار
می‌شود.

- توالی و جانشینی کسب و کار