

شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی

(مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی استان تهران)

آرین قلی پور
دانشیار گروه مدیریت
دانشگاه تهران

سحر یزدان فر
دانشجوی ارشد مدیریت
کارآفرینی دانشگاه تهران

شواهدی وجود دارد که یک کسب و کار بعد از یک نسل فروخته یا تعطیل می‌شود، یکی از این مسائل، نبود جانشین مناسب برای رهبری کسب و کار است. از اساسی‌ترین دلایل میزان بالای عدم موفقیت در نسل اول و دوم کسب و کارهای خانوادگی، عدم توانایی مدیریت جانشین‌پروری از یک نسل به نسل بعدی است. از این‌رو هر چقدر جانشین‌پروری آسان‌تر و موفق‌تر باشد، شانس بقا و سودآوری بلند مدت بیشتر می‌شود. جانشین‌پروری برنامه‌ریزی شده شانس پیدا کردن یک جانشین شایسته را افزایش می‌دهد و تضمینی در رهبری آسان بین نسل‌ها است. در هر حال در اغلب جانشین‌پروری‌ها، انتخاب جانشین هم خون از قبل صورت گرفته است که این خود یکی از دلایل ایجاد مشکل جانشین مناسب است، اما با توجه فوری به مشکلات جانشین‌پروری می‌توان راه حل مناسب را پیدا کرد. کشف این واقعیات و آشکارسازی تقریبی چالش‌های جانشین‌پروری به مدیران در برخورد مستقیم با این مشکلات و فراهم کردن راه حل بنیادی، کمک می‌نماید. هدف اصلی پژوهش شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع مواد غذایی شهر تهران است. روش پژوهش به صورت کیفی و بر اساس تئوری بسترزاد بوده و مصاحبه با ۱۲ نفر از مالکان و کارآفرینان در حوزه صنایع مواد غذایی صورت گرفته است. جامعه آماری ما مدیران و موسسان صنایع مواد غذایی شهر تهران بوده و این صنعت به دلیل این که کسب و کارهای خانوادگی در آن بیشتر است مد نظر قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش چالش‌های زیر را نشان می‌دهد: چالش‌های جانشین‌پروری، چالش‌های انحلال کسب و کار خانوادگی، چالش‌های کارآفرین در رهاسازی کسب و کار.

واژگان کلیدی: کسب و کار خانوادگی، جانشین‌پروری، چالش‌های جانشین‌پروری

۱- مقدمه

تخمین زده شده است که ۱۰٫۸ میلیون کسب و کار خانوادگی وجود دارد و آنها ۵۹ درصد از تولید ناخالص داخلی یا ۵٫۵ تریلیون دلار آمریکا، ۵۸ درصد از نیروی کار و یا ۷۷ میلیون کارگر را به خود اختصاص داده‌اند (Poutziouris, Smyrniotis & Klein, 2006). در مورد چالش‌های مدیریت و تضاد کار و خانواده در کسب و کار خانوادگی مقالات بسیاری نوشته شده است. در ادبیات جانشین‌پروری بارها گزارش شده که جانشین‌پروری از گزاره‌های پرریسک می‌باشد، با استناد به آمار تنها ۳۰ درصد از کسب و کار خانوادگی از نسل اول به نسل دوم و با تعداد رو به کاهشی تا حدود ۱۰ درصد از نسل دوم به نسل سوم انتقال می‌یابند (Beckhard & Dyer, 1983). بدین ترتیب مسائل جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی بسیار مهم هستند.

۲- مبانی نظری پژوهش

"کسب و کار خانوادگی" کسب و کاری است که مالکیت بیش از ۵۰ درصد آن به وسیله خانواده کنترل می‌گردد، تصمیمات مدیریتی تحت تاثیر خانواده می‌باشد و دو یا چند نفر از اعضای فامیل به عنوان مدیر در کسب و کار مشغولند. کسب و کار خانوادگی به طور معمول دارای کنترل متمرکز بوده و قوانین حاکمیت خانواده از طرف کسب و کار پذیرفته شده است (Handler, 1990). این قوانین شامل پول، وفاداری، مشارکت، چشم‌انداز، تعارض و نقش می‌باشند (Hollander & Bukowitz, 1990). تعاریف بسیاری در زمینه ادبیات کسب و کار خانوادگی وجود دارد و بسیاری از آنها پیرامون مالکیت، کنترل و بعضاً انتظار یا تحقق جانشین‌پروری

شرکتهای "خارج از خانواده"^۸ مشارکت خانوادگی کمی دارند و موضوعات خانوادگی بهطور عمومی در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته نمی‌شوند. شرکتهای «شعبده‌باز»^۹ سازمانهایی هستند که مدیران- مالکان تلاش می‌کنند نیازهای خانواده‌شان را با نیازهای شرکت متوازن سازند. در این گونه شرکتهای خانواده و شرکت بر یکدیگر اولویت ندارند.

بر مبنای مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی، پوزا(۲۰۰۷)^{۱۰} یک طبقه بندی از شرکت های خانوادگی را با توجه به سه منظر "تقدم خانواده"، "تقدم مالکیت" و "تقدم مدیریت" ارائه نموده است (Dyer & Gibb, 2006).

اگر جانشین‌پروری و متعاقب آن، تزریق و توسعه پتانسیل جدید در زمان مناسب انجام گیرد، به توسعه موفق کسب و کار خانوادگی منجر خواهد شد. با این حال، اگر جانشین‌پروری بیش از حد طولانی شود، به تعویق افتد یا انجام نگیرد، می‌تواند عواقب وخیمی برای توسعه کسب و کار خانواده، از جمله تعطیلی کسب و کار را داشته باشد. روشن است که طیف گسترده‌ای از مشکلات می‌تواند در نمایش واقعیت بیشتر از آنچه که ساده می‌نمایند، بوجود آید (Neubauer, 2003).

بر این اساس روشن است که هنوز هم قلمروهای ناشناخته‌ای در زمینه تحقیق کسب و کار خانوادگی وجود دارد. در اینجا مشکل جانشین‌پروری، که غالباً به عنوان یک مشکل کسب و کار خانوادگی خاص در چند سال گذشته در نظر گرفته شده، مورد بحث قرار خواهد گرفت. جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی را در یک نگاه پویا می‌توان از یک سو در مرحله گذار بین نسل‌ها (چهارمین مرحله از مدل فرد در کسب و کار خانوادگی)، و از سوی دیگر در چرخه زندگی کسب و کار (در شرایط

(Neubauer, 2003).

تاکنون تلاشهای اندکی برای دسته‌بندی شرکتهای خانوادگی صورت گرفته است. دیر(۱۹۸۶)^۲ نوعی دسته‌بندی متناسب با فرهنگ «خانواده»، «کسب و کار» و «هیأت مدیره» را بسط می‌دهد که منجر به جانشین‌پروری مناسب در رهبری کسب و کار می‌شود. همپتون و همکاران(۱۹۹۷)^۴ و لانسبرگ(۱۹۹۹)^۵ شرکتهای خانوادگی را

**هیچ‌گاه دو کسب و کار خانوادگی
کاملاً یکسان یافت نمی‌شود
و کسب و کارهای خانوادگی به
طور قابل ملاحظه‌ای ناهمگن
هستند. هر کسب و کار خانوادگی،
تاریخ، فرهنگ و ویژگی‌های خاص
خود را دارد.**

با توجه به ساختار مالکیت آنها دسته‌بندی کرده‌اند که این دسته‌بندی مشتمل بر سه دسته شرکتهای "محدود به کنترل مالک"، "ائتلاف نزدیک یا مشارکت خواهر و برادری" و "ائتلاف دور یا مشارکت با پسر خاله، دختر عمو و ..." می‌باشد. که هر کدام از این سه نوع شرکت با موارد و پویاییهای متفاوتی مواجه هستند (Dyer & Gibb, 2006: 265). بیرلی(۲۰۰۱)^۶ شرکتهای خانوادگی را بر اساس مشارکت خانواده در شرکت طبقه‌بندی می‌نماید. در شرکتهای "درون خانواده"^۷ نیازها و حساسیت‌های خانواده مالک بر رفتار شرکت تاثیر می‌گذارد.

3- Dyer
4- Hampton et al.
5- Lansberg
6- Birley
7- Family In

تعریف می‌شوند. بری(۱۹۸۹)^۱ یک کسب و کار خانوادگی را به عنوان یک بنگاه اقتصادی که توسط اعضای یک خانواده کنترل می‌شود، تعریف کرده است. دیلی و دلینگر(۱۹۹۲)^۲ شرکت خانوادگی را شرکتی تعریف می‌کنند که متعلق به یک خانواده است و توسط همان خانواده اداره می‌گردد. در حالی که شاو، کریسمن و شارما(۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که شرکتی خانوادگی است که توسط یک خانواده با قصد شکل دادن و پیگیری چشم انداز کسب و کار توسط ائتلافی غالب از اعضای یک خانواده یا تعداد کمی از خانواده‌ها، اداره و یا مدیریت شود، به شیوه‌ای که به طور بالقوه در سراسر نسل آن خانواده یا خانواده‌ها پایدار بماند (Sardeshmukh, 2008).

هیچ‌گاه دو کسب و کار خانوادگی کاملاً یکسان یافت نمی‌شود و کسب و کارهای خانوادگی به طور قابل ملاحظه‌ای ناهمگن هستند. هر کسب و کار خانوادگی، تاریخ، فرهنگ و ویژگیهای خاص خود را دارد. کسب و کار خانوادگی به عنوان یک سازمان دارای مشخصات زیر است:

- کسب و کاری که تابع مولد کالاهای تولیدی و یا ارائه خدمات به عنوان یک سیستم باز باشد.
 - کسب و کاری که در آن اکثریت کارکنان که کسب و کار را می‌گردانند، اعضای یک خانواده باشند.
 - کسب و کاری که در آن خانواده در مالکیت سهمیم بوده و اجازه اعمال نفوذ قابل توجه در توسعه کسب و کار را داشته باشند.
 - کسب و کاری که در آن حق رای به‌گونه‌ای است که خانواده بتواند کنترل وظایف را اعمال کند.
 - کسب و کاری که دارای حداقل یک عضو از خانواده، صاحب کسب و کار بوده و فعالانه در مدیریت دخیل باشد
- 1- Barry
2- Daily & Dollinger

ایده‌آل، در فاز انتقال به بلوغ) قرارداد (Neubauer, 2003).

هرشون (۱۹۷۵)^۱ یکی از اولین محققانی بود که مطالعاتی را در این زمینه آغاز نمود. وی در بررسیها و مطالعات خود در ارتباط با چرخه زندگی (عمر) کسب و کارهای خانوادگی، دیدگاه چند نسلی را اقتباس نمود و یک نمودار دو بعدی (محورهای مدیریت و توالی) را ارائه کرد که روند پیشرفت یک خانواده را طی سه نسل نشان می‌دهد و سبکها و الگوهای مدیریتی مناسب برای هر مرحله از تکامل یک کسب و کار خانوادگی را بیان می‌کند. دانشمندان دیگری نیز مدل‌های مشابهی را ارائه نموده‌اند که در تمامی آنها به فرایندهای مدیریت کسب و کار و مدیریت فرایند توالی کسب و کار اشاره شده است. مدل‌های دیگری نیز در ارتباط با تکامل کسب و کار از سوی دانشمندانی چون گلدبرگ (۱۹۹۱)، هندلزمن (۱۹۹۶) و لیچ (۱۹۹۴)^۲ ارائه گردیده است. ونتر خاطر نشان می‌سازد که مدل‌های چرخه زندگی سازمانی عموماً بیان می‌کنند که یک سازمان در ابتدا به دلیل قابلیت‌های مدیریتی کارآفرین و یا مؤسس ایجاد می‌شود و در ادامه، طی یک فرایند مشخص جداسازی مدیریت و مالکیت، تکامل پیدا می‌کنند. این مدل‌ها عموماً مباحث توالی را نادیده می‌گیرند و به دام تشخیص اختلافات جزئی درون کسب و کارهای خانوادگی، می‌افتند (Adendorff, 2004).

بومن و آپتن (۱۹۹۱)^۳ خانواده را در انتقال کسب و کار خانوادگی ملزم به تلاش مصمم در به انجام رساندن موارد زیر می‌نماید: ۱- برقراری ارتباط ۲- ایجاد یک طرح کسب و کار استراتژیک، شامل: ماموریت کسب و کار، اهداف کسب و کار، استراتژی برای رسیدن به اهداف ۳- ایجاد یک طرح استراتژیک خانوادگی، شامل: چشم انداز متحد از نقش خانواده‌ها در کسب و کار، نظام نامه اخلاقی برای اعضای خانواده، سیاست‌های عملیاتی مشترک در خدمت خانواده و کسب و کار، مرام و منش خانواده، آماده سازی یک طرح مالی برای بازنشستگی، آماده سازی یک برنامه غیر منقول ۴- آماده کردن طرح جانشین‌پروری، شامل: اقدام به آموزش جانشین، تنظیم تاریخ بازنشستگی، پشتیبانی از جانشین خود.

بنیانگذاران در تلاش برای تصمیم‌گیری در مورد این موضوع هستند که چه کاری باید با کسب و کار خود انجام دهند، با این حال، گزینه‌ها کم هستند. این گزینه‌ها مواردی همانند بستن درها، فروش به خارج از شرکت یا کارمند، حفظ مالکیت اما با استخدام مدیر خارج از کسب و کار، حفظ مالکیت خانواده و کنترل مدیریت را در برمی‌گیرند.

برای بودن در میان یکی از چند کسب و کار خانوادگی که در انتقال مالکیت باقی مانده‌اند، نیاز به درک درستی از کسب و کار و خانواده است. چهار دلیل اساسی شکست شرکت‌های خانوادگی برای انتقال موفق کسب و کار از نسلی به نسل دیگر، عدم زنده ماندن کسب و کار، فقدان برنامه‌ریزی، تمایل کم مالک به انتقال شرکت، اکراه فرزندان برای پیوستن به شرکت می‌باشد. این عوامل به تنهایی یا توأم، انتقال یک کسب و کار خانوادگی را، در صورتی که جانشین‌پروری غیر ممکن نباشد، دشوار می‌سازند. علت اصلی برای شکست، عدم برنامه‌ریزی است. کسب و کار، در اکثر موارد، با برنامه‌های درست و در جای خود، سالم باقی خواهد ماند. چهار برنامه، فرآیند انتقال را تشکیل می‌دهند. با اجرای این برنامه‌ها، شما عملاً انتقال موفقیت‌آمیز کسب و کار خود را در سلسله مراتب خانواده تضمین می‌کنید (Bowman-Upton, 1991).

در گزارش منتشر شده توسط اتحادیه اروپا، مشکلات عمده مرتبط با انتقال کسب و کار عبارتند از: ارزیابی کسب و کار، تامین مالی انتقال، مشکلات حقوقی و جنبه‌های عاطفی. در مطالعه اتریش، ساختاری بر اساس سه گروه زیر برای به تصویر کشیدن موانع جانشین‌پروری مورد استفاده قرار گرفت:

۱- موانع شخصی

۲- موانع مربوط به کسب و کار

۳- موانع عمومی.

”موانع شخصی“: فقدان تجربه در زمینه مدیریت در برخی از جانشینان تا حد زیادی شایع‌ترین مانع شخصی

1- Hershon

2- Goldberg; Handelsman; Leach

3- Bowman-Upton

نمونه‌هایی از «عوامل کسب و کار» عبارتند از: برنامه‌ریزی املاک، خرید و فروش موافقتنامه انتقال مالکیت، مدیریت محیط کسب و کار، استفاده از مدیران حرفه‌ای، انتخاب جانشین، رشد جانشینان و مدیریت تغییر سازمانی. به عنوان مثال، مالک کسب و کار در هنگام تصمیم‌گیری در مورد انتقال کسب و کار به جانشین، باید قادر به فروش سهام خود باشد، این در حالی است که وی سرمایه کافی از شرکت برای زندگی راحت در دوران بازنشستگی مهیا کرده‌است. معمولاً «عوامل کسب و کار» در حوزه روابط انسانی رخ می‌دهند. عوامل ارتباطی را میتوان با استفاده از نظر چندسیستمی فهرست کرد که شامل سطوح فرد، روابط ویژه مالک و جانشین، خانواده و کل سیستم رابطه‌ای است. در نتیجه، پژوهش در زمینه جانشین‌پروری بسیار چالشگر بوده زیرا که این دیدگاه‌های چندگانه را نمی‌توان به آسانی در یک طرح واحد گنجانند.

«عوامل انسانی» مرتبط با مالکان عنوان شده‌اند. پژوهش‌های قبلی عنوان کرده‌اند که عوامل مرتبط با مالک از عوامل مهم پیش‌بینی جانشین‌پروری می‌باشند. به عنوان مثال، سبک رهبری مالکان با جانشین‌پروری مرتبط نشان داده شده است. «مباشر» که سبک رهبری‌اش کنترل روی کسب و کار است، شانس بهتری برای جانشین‌پروری نسبت به «پادشاه»^۲ و یا «زنرال»^۳ که سبکش نمایش قدرت رهبری است، دارد (Solomon et al., 2011).

تا زمانی که بنیانگذار / مالک کسب و کار در جای خود و در نقش خود باشد، کل سیستم نسبتاً پایدار است. همه جایگاه او را می‌شناسند و حتی از میزان علاقه وی به کسب و کار اطلاع دارند. در چنین سیستمی همه اعضای خانواده و کارکنان، ایده نسبتاً روشنی از ارتباطشان با سایر بخش‌های کل سیستم دارند. اما زمانی که «رویداد ایجاد شده» مانند تصمیم موسس به فروش کسب و کار و یا تصمیم بنیانگذار، به انتقال رهبری شرکت به برخی از خانواده‌های ویژه یا یک عضو غیرخانوادگی و یا مهمتر از همه، خروج قریب‌الوقوع موسس به صورت داوطلبانه یا غیر ارادی، وجود داشته باشد، وضعیت مبهم می‌شود و می‌تواند به راحتی تبدیل به هرج و مرج گردد. اغلب اوقات رهبر «طبیعی» آماده برای کل سیستم به منظور جایگزینی کارآفرین وجود ندارد. بدتر از آن، تقریباً پیدا کردن یک نفر که بتواند تمامی نقشهای بنیانگذار را ایفا کند، غیر ممکن است. با توجه به این واقعیت، طبیعی است که در چنین شرایط ابهام و سردرگمی می‌بایست برای رسیدن به نظم و امنیت کوشش نمود. این‌گونه است که همه اعضای خانواده و شرکت، برای به دست آوردن کنترل به اندازه و قدرت بر مواضع و سرنوشت خود تا جای ممکن، تلاش می‌کنند. ایشان اشاره می‌کنند که در پس این «رویداد بزرگ»، سه دسته از احزاب با مشکلات ویژه خود، روبرو می‌شوند:

- 1- Steward
- 2- Monarch
- 3- General

ذکر شده در فرآیند انتقال می‌باشد. یک سوم مشکلات ترس پیشینیان کسب و کار، توجه به چنین کاستی‌هایی است. در عین حال، با نگاهی به گذشته، تجربه سطح پایین مدیریتی ۸۲ درصد از افرادی که کنترل کسب و کار را به دست گرفته‌اند، باعث ایجاد مشکل در فرآیند جانشین‌پروری آنها می‌شود. تقریباً یک پنجم جانشینان مشکلات پذیرش توسط برخی از کارکنان و یا شرکای دیگر کسب و کار را تجربه کرده‌اند. برنامه‌ریزی صاحبان کسب و کار برای انتقال کسب و کار، مشکل موجود در این مرحله را با توجه به ملاحظات جانشینان‌شان، نمی‌بیند (Neubauer, 2003).

به طور کلی، «مشکلات مربوط به کسب و کار» را می‌توان به «زمینه‌های مناسب برای انتقال موفقیت‌آمیز»، «چشم‌انداز موفقیت در صنعت مربوطه» و «الزامات تامین مالی برای تصاحب (از جمله الزامات قیمت فروش و سرمایه‌گذاری)» تقسیم کرد. «سازگاری کسب و کار برای انتقال» یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای انتقال موفق کسب و کار و یکی از ملاک‌های تعیین‌کننده برای توسعه رضایت بخش کسب و کار است، که می‌تواند بر اساس نسبت حقوق صاحبان سهام و یا حاشیه آن اندازه‌گیری شود. تا زمانی که یک کسب و کار سود بدست می‌آورد و پایه قوی به صورت سهام دارد، برای جانشینان جذاب خواهد بود. «برنامه ریزی دقیق فرآیند انتقال» نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. مقرون به صرفه‌ترین راه حل، تحت فشار زمان تقریباً غیرممکن است. اغلب کارشناسان برنامه‌ریزی افق حداقل پنج سال را توصیه کردند، با این حال، در تجزیه و تحلیل کسب و کار، برنامه ریزی انتقال اغلب کمتر از یک سال قبل از تاریخ مورد نظر انتقال، آغاز شده است.

در ارتباط با «موانع عمومی» به گفته برخی از کارشناسان، کسب و کاری که مشکلات زیر را (یا فقط تا حدی) دنبال کند مناسب برای انتقال نیست: اگر محدوده محصول یا خدمت، دیگر پاسخ‌گوی نیاز بازار نباشد؛ محل کسب و کار به خصوص در تجارت خرده‌فروشی (کمبود فرکانس مشتری) نامطلوب باشد؛ کسب و کاری که در صنعت در آینده بسیار امیدوار کننده نباشد و / یا اندازه کسب و کار در عرصه فعالیت‌های کسب و کار خود بسیار ضعیف باشد؛ سبک‌های مدیریتی و ساختارهای آن منسوخ شده باشند.

بی توجهی یا به تعویق افتادن سرمایه‌گذاری اغلب به معنای بهره‌وری پایین تر و / یا محصول و یا خدمات با کیفیت کمتر است (Neubauer, 2003).

از نظر سولومن (۲۰۱۱) جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی بسیار پیچیده بوده و دیدگاه‌های چندگانه‌ای برای درک و توضیح آن استفاده شده است. وی این عوامل را به دو حوزه مرتبط زیر تقسیم کرده‌است:

- ۱- عوامل کسب و کار
- ۲- عوامل انسانی.

- ۱- موسس،
 - ۲- کارشناسان کلیدی در شرکت
 - ۳- اعضای خانواده (Beckhard & Dyer, 1983).
- شکست در روبرویی و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، توسط ایوان لنسبرگ (۱۹۸۸)^۱ توطئه جانشین‌پروری^۲ نامیده شده است. او نیروهایی را که در برابر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری عمل می‌کنند، این‌گونه ذکر می‌کند:
- ۱- **مؤسس** (ترس از مرگ، بی میلی به رها کردن قدرت و کنترل، از دست دادن هویت شخصی، ترس از دست دادن فعالیت‌های کاری، احساس حسادت و رقابت نسبت به جانشین)
 - ۲- **خانواده** (بی میلی همسر موسس به رهایی نقش در شرکت، هنجارهای روبرو از صحبت در مورد آینده خانواده، فراتر از طول عمر پدر و مادر، هنجارها در برابر همکاری خواهر و برادرها، ترس از مرگ پدر و مادر)
 - ۳- **کارکنان** (بی میلی به رهایی رابطه شخصی با بنیانگذار، ترس از افتراق در میان مدیران کلیدی، بی میلی به ایجاد کنترل‌های رسمی، ترس از تغییر)
 - ۴- **محیط** (ادامه کار همکاران و دوستان موسس، وابستگی مشتریان به موسس، ارزش‌های فرهنگی که باعث سست کردن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری می‌شود. غلبه بر این نیروها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نیاز به تعهد خانواده و کارمندان کسب و کار است (Bowman-Upton, 1991).
- از نظر دُ ماسیس (۲۰۰۸)^۳ سه دلیل دو به دو ناسازگار موجود در سیستم، باعث جلوگیری از جانشین‌پروری پیش‌بینی شده، می‌شوند:
- (۱) همه جانشینان بالقوه خانواده از مدیریت رهبری کسب و کار کنار بکشند.
 - (۲) ائتلاف غالب خانواده تمام جانشینان بالقوه را رد نمایند.
 - (۳) ائتلاف غالب خانواده با وجود جانشینان بالقوه قابل قبول از جانشین‌پروری جلوگیری نمایند.
- علت سوم شامل کسب و کارهای خانوادگی می‌شود که از نظر مالی قابل دوام و یا به اندازه کافی رضایت بخش نبوده باشند و در نتیجه فروخته شده‌اند. بررسی و تجزیه و تحلیل، پنج عامل جامع اما نه مستقل از عوامل مقدم را برای آن سه دلیل گفته شده در بالا شناسایی کرده است:
- ۱- عوامل فردی
 - ۲- عوامل ارتباطی
 - ۳- عوامل زمینه‌ای
 - ۴- عوامل مالی
 - ۵- عوامل فرایندی (De Massis et al, 2008).
- تعارض در کسب و کار خانوادگی را میتوان به اختلاف در اهداف افراد، خانواده و یا کسب و کار مرتبط دانست. شاید یکی از اعضای خانواده در کسب و کار نه صرفاً به خاطر ضرورت اقتصادی، بلکه به دلیل تمایل به کار در کسب و کار، به فعالیت خود ادامه می‌دهد و یا شاید جانشین بالقوه برنامه‌ریزی متفاوتی برای کسب و کار نسبت به برنامه‌های مدیریت فعلی دارد. معمولاً نسل‌های مختلف اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند. علت هرچه باشد، این تعارض برای جلوگیری و پیشگیری از مشکلات جدیتر بعدی باید مورد توجه و حل و فصل قرار گیرد.
- در ضمن باید توجه داشت که انتقال واقعی کنترل به جانشین، در زمان بازنشستگی کارفرما، رخ می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهند که انتقال‌های بدون مشکل زمانی اتفاق می‌افتند که:
- انتقال در زمان مناسب صورت گیرد.
 - انتقال نهایی شده و مشارکت کارآفرین در فعالیت‌های روزانه را شامل نمی‌شود.
 - کارآفرین علناً متعهد به طرح جانشین‌پروری منظم باشد.
 - کارآفرین بر این امر تأکید داشته و بر تدوین اصول شرکت در خصوص پاسخ‌گویی مدیریت، سیاست‌ها،

1- Ivan Landsberg
2- Succession Conspiracy
3- De Massis et al.

اهداف و استراتژی، نظارت داشته باشد.

انتقال می‌تواند به تدریج با کنار رفتن و دادن مسئولیت بیشتر و بیشتر به جانشین به اجرا درآید. یک متخصص به کارآفرین توصیه می‌کند که تعداد غیبت‌های برنامه‌ریزی شده، قبل از رها کردن کنترل را بیشتر نماید و به جانشین اجازه دهد که ببیند مدیریت کسب و کار به تنهایی چگونه است. همچنین، این اجازه را می‌دهد تا کارفرما ببیند که کسب و کار بدون وی از هم نمی‌پاشد و هنگامی که تاریخ بازنشستگی خود را اعلام کرد، نمی‌بایست آن را فسخ نماید. چیزی به عنوان نیمه بازنشستگی وجود ندارد. زمانی که فرزندان در چهل سالگی خود بسر می‌برند، نقش‌های رهبری شرکت را انتظار دارند. اگر کارفرما حاضر به رها کردن نباشد، ممکن است آنها شرکت را ترک کنند (Bowman-Upton, 1991).

۳- روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، از نوع گراند تئوری (نظریه بسترزاد) می‌باشد. این روش نظریه بسترزاد یک روش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظری‌های تکوین می‌یابد. استفاده از روش گراند تئوری، محقق را قادر می‌سازد تا بتواند مباحث مخصوصی را که با یکدیگر ارتباط عمیقی دارند و درهم تنیده هستند، بدون این‌که متغیرهای مستقل و وابسته را مقدر نماید، مورد شناسایی قرار دهد. گراند تئوری به عنوان یک تحقیق کیفی، بر روی تولید و استخراج تئوری از داده‌ها تأکید می‌کند (Mutshewa, 2010: 215).

جامعه آماری و حجم نمونه‌ها ۱۲ کسب و کار خانوادگی در حوزه صنایع مواد غذایی بوده‌اند، لذا تحقیق حاضر نیز بر اساس مصاحبه با همین نمونه‌ها تنظیم شده است. در این تحقیق با ۱۲ کارآفرین مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام گرفت. به همین سبب در این مطالعه مصاحبه‌های عمیق با کارآفرینان کسب و کارهای خانوادگی (صنایع مواد غذایی استان تهران) به عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در تحقیق کنونی برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. بعد از انجام هر مصاحبه از هر کدام از مصاحبه‌شوندگان در مورد این که به نظرشان کدام دسته از همکارانشان می‌توانند در مورد موضوع تحقیق اطلاعات بیشتری بدهند سوال شد.

مصاحبه‌های اولیه به صورت کاملاً باز و ساختار نیافته انجام گرفت. به مرور با توجه به پاسخ‌های داده شده به سوالات و کدگذاری مصاحبه‌های اولیه و پیدا کردن سر نخ‌های بیشتر برای سوالات بعدی، شکل سوالات تا حدی تغییر کرد هر چند تمام سوالات مرتبط با موضوع و در چارچوب پی بردن به سوالات اصلی تحقیق بوده‌اند. در ضمن مدت هر مصاحبه بسته به موقعیت و شرایط سازمانی و موافقت طرفین بین حداقل ۱ تا ۲ ساعت بود. در این مطالعه محقق مصاحبه‌ها را تا زمانی ادامه داد که اشباع نظری حاصل شود به گونه‌ای که هر چه به مصاحبه‌های آخر نزدیکتر می‌شد اطلاعات جدید اضافی مرتبط با موضوع کمتر به چشم می‌خورد. در این تحقیق از روش استراوس و کوربین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش دارای سه رویه اصلی است: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

اولین گام در هر تحلیلی خواندن متن مصاحبه از ابتدا تا پایان می‌باشد. هنگامی که مطالعه سریع مصاحبه انجام شد تحلیل‌گر باید مطالب مهم را از طریق خط کشیدن زیر آنها یا از طریق حاشیه نویسی متن مشخص نماید. هدف از مطالعه اولیه ورود تخیلی به دنیای مصاحبه‌شونده است تا از این طریق تحلیل‌گر بتواند آن چه که مصاحبه‌شونده بیان می‌کند را احساس کند (Straus and Corbin, 2008: 163).

کدگذاری باز گامی است که محقق به طور متناوب باید بعد از انجام هر مصاحبه انجام دهد. این ویژگی کدگذاری باز با دو نوع کدگذاری دیگر متفاوت است. کدگذاری محوری برای یافتن الگوی پیوند میان مقولات (حاصل از کدگذاری باز) صورت می‌گیرد. بنابراین کدگذاری محوری با متن مصاحبه‌ها سر و کار ندارد بلکه با مقولات سر و کار دارد. کدگذاری انتخابی روند انتخاب مقوله اصلی به طور سیستماتیک و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها از طریق روایت داستانی در مورد ارتباط آنها می‌باشد.

۴- یافته های تحقیق

در این زمینه ۱۲ مصاحبه انجام گرفت و تمامی مصاحبه‌ها توسط ضبط صوت ضبط گردید. پس از اتمام هر مصاحبه، محقق با دقت و صرف زمان بسیار هر کدام از مصاحبه‌ها را مستند کرده و تا حد ممکن از دخالت برداشت‌های شخصی در مستند سازی مصاحبه‌ها جلوگیری شده است. بدین ترتیب فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها در این تحقیق پس از درج اطلاعاتی چون عنوان مصاحبه، تاریخ انجام مصاحبه، شماره مصاحبه، شماره صفحه و نام مصاحبه شونده، با استفاده از نرم افزار WORD به صورت الکترونیکی مستند سازی شد. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها به صورت کلمه به کلمه مستند شده و صورت بندی جملات مصاحبه‌ها به صورت طبیعی رعایت شده است.

در این مرحله به تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود که به آن کد اولیه می‌گویند. از درون یک مصاحبه (متن) کدهای زیادی استخراج شد اما وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار گرفتند کدهای جدید احصا و کدهای نهایی مشخص شدند. سپس کدهای اولیه به کدهای ثانویه تبدیل شده و در مرحله بعدی چند کد ثانویه تبدیل به کد مفهومی می‌شوند. پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است.

چالش‌های کسب و کار خانوادگی در این پایان‌نامه به عنوان شرایط مداخله گر شناسایی شده‌اند که خود چالش‌های جانشین‌پروری، چالش‌های انحلال کسب و کار خانوادگی و چالش‌های کارآفرین در رهاسازی کسب و کار را در برمی‌گیرد. در این پژوهش سعی شده‌است که کارآفرینان را با چالش‌های پیشروی در مسیر جانشین‌پروری آشنا سازد. این چالش‌ها عدم وجود بستر مناسب کسب و کار، چالش‌های کارآفرین، جانشین، خانواده و کارکنان را در بر می‌گیرند.

چالش‌های کسب و کار خانوادگی در این پایان‌نامه با توجه به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها به صورت زیر بدست آمده‌اند:

• چالش‌های جانشین‌پروری

چالش‌های جانشین‌پروری از نتایج تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان حاکی از آن است، جانشین‌پروری به پنج دلیل ممکن است به تعویق افتاده یا انجام نگردد. این دلایل در برگیرنده عدم جانشین‌پروری به علت عدم وجود بستر مناسب کسب و کار، عدم جانشین‌پروری به علت چالش‌های کارآفرین، عدم جانشین‌پروری به علت چالش‌های جانشین، عدم جانشین‌پروری به علت چالش‌های خانواده، عدم جانشین‌پروری به علت چالش‌های کسب و کار است. علت اول که عدم وجود بستر مناسب کسب و کار نامیده شد به دلایلی همانند بی‌اطلاعی از آینده، فقدان سیستم با ثبات کسب و کار، وجود مشکلات قانونی، فقدان سیستم آموزشی مناسب برای جانشین‌پروری شکل می‌گیرد. علت دوم چالش‌های کارآفرین می‌باشد که در برگیرنده مرگ یا بیماری کارآفرین، عدم رضایت کارآفرین به ادامه کسب و کار، مهاجرت کارآفرین و در نهایت عدم قطعیت کارآفرین در تصمیمات است. علت سوم چالش‌های جانشین بوده که شامل عدم وجود جانشین در خانواده، عدم حضور فرزندان برای جانشین‌پروری، دید سرمایه‌ای فرزندان به کسب و کار، عدم تمایل فرزندان برای جانشین‌پروری، اختلافات میان فرزندان، عدم پذیرش جانشین توسط خانواده، عدم پذیرش جانشین توسط کارکنان و وجود مشکل ارتباطی در جانشین به علت طی نکردن تمامی مراحل رشد کسب و کار همانند کارآفرین می‌باشد. علت چهارم از چالش‌های جانشین‌پروری، چالش‌های خانواده است که به دلایلی همانند اختلافات فرهنگی و مذهبی دو نسل، عدم انطباق سنی کارآفرین و جانشین و فقدان برنامه جانشین‌پروری رخ می‌دهد. علت پنجم و نهایی از چالش‌های جانشین‌پروری، چالش‌های کسب و کار است که به دلایل عدم تفاهم شرکا، فقدان مدیر با تجربه و فقدان تعریف نقش در کسب و کار باعث عدم جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی می‌گردد.

• چالش‌های انحلال کسب و کار خانوادگی

علل انحلال کسب و کار خانوادگی نیز همانند چالش‌های جانشین‌پروری در پنج حوزه شناسایی شده‌اند.

چالش‌های کارآفرین، چالش‌های جانشین، چالش‌های خانواده، چالش‌های کسب و کار و چالش‌های بستر نامناسب کسب و کار

علت اول که تحت نام چالش‌های کارآفرین قرار گرفته است دلایلی چون فوت کارآفرین و عدم تمایل کارآفرین به ادامه کسب و کار را در بر گرفته است. علت دوم چالش‌های جانشین می‌باشد که طبق یافته‌های بدست آمده از تحقیق دلایلی چون مشکلات اخلاقی جانشین، عدم تمایل جانشین به ادامه کسب و کار و عدم حضور جانشین دارد. علت سوم چالش‌های خانواده است که تعارض در خانواده، فروش کسب و کار توسط وراثت، تقسیم سهام توسط وراثت و عدم توانایی خرید سهام بقیه وراثت توسط یک نفر از دلایل به دست آمده در حوزه خانواده می‌باشد. علت چهارم علل انحلال کسب و کار به علت چالش‌های کسب و کار است که دلایلی غیر از تعارض در کسب و کار و غیر سهامی بودن کسب و کار را ندارد. و علت پنجم چالش‌های بستر نامناسب کسب و کار است که مشکلات مالی، مشکلات اقتصاد، مشکلات زیر بنایی محیط کسب و کار را شامل می‌شود. طبق نظر مصاحبه شونده‌گان عدم اطمینان از آینده و جنگ و بحران از دلایلی دیگری است که کسب و کارهای خانوادگی را به سوی انحلال سوق می‌دهد.

• چالش‌های کارآفرین در رهاسازی کسب و کار

از دیگر چالش‌های پیشرو کسب و کارهای خانوادگی، چالش‌های کارآفرین در رهاسازی کسب و کار است که چالش‌های شخصیتی، ترس از جانشین نالایق و ترس از دست دادن شایستگی‌های اجتماعی را در برمی‌گیرد. اشاره شده است که کارآفرینان اغلب خودشان را در مه زمینه‌ها از جانشین برتر دیده و این الگوی ذهنی خودبتریبینی در کارآفرین یک از موانع طی شدن روند جانشین‌پروری و از دلایل عدم رها سازی کسب و کار توسط کارآفرین می‌باشد و دلیل دیگر کنترل بیش از حد کارآفرین بر کسب و کار است که مانع آزادی جانشین در بدست گیری امور و کنترل کسب و کار است. علت دوم ترس از جانشین نالایق است و مصاحبه‌شونده‌گان عدم وجود زیرکی تجاری در نسل بعدی را از دلایل نامناسب بودن جانشینان دانسته‌اند. دلیل نهایی کارآفرینان در عدم رهاسازی کسب و کار خانوادگی ترس از دست دادن شایستگی‌های اجتماعی است. آنان به دلیل نگرانی‌های مالی بعد از دوران بازنشستگی و از دست دادن قدرت و شان اجتماعی که بواسطه مدیریت کسب و کار داشته‌اند رهاسازی در کسب و کار خانوادگی را به تعویق انداخته و مانع تکمیل روند جانشین‌پروری در کسب و کار خانوادگی می‌شوند.

۵- بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر در تلاش است تا با توجه به یافته‌ها و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها چالش‌های پیشروی کارآفرینان را شناسایی نموده و در قالب یک چارچوب تئوریک به عنوان نتیجه ارائه نماید. بر اساس نتایج تمامی نظرات و ایده‌های مطرح شده از سوی مصاحبه شونده‌گان جانشین‌پروری از اقدام‌های ضروری و لازم در رشد چرخه کسب و کار خانوادگی است و آنان به این موضوع اشاره داشته‌اند که چالش‌های بوجود آمده در این مسیر به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم باعث کند شدن روند جانشین‌پروری و یا عدم انجام آن و در نهایت در بعضی موارد باعث انحلال کسب و کار خانوادگی می‌گردد. با توجه به اهمیت کسب و کارهای خانوادگی در زمینه اقتصادی، شناسایی این چالش‌ها می‌تواند کارآفرینان را با این موانع آشنا ساخته و آنها را در آماده سازی در برخورد با این چالش‌ها و یافتن راه حل‌های مناسب کمک نموده و نتیجه بخش بهتر و مناسب تر روند جانشین‌پروری باشد. تحلیل نظرات ایراد شده حاکی از آن بود که چالش‌ها در تمامی حوزه‌ها از خانواده و کسب و کار، یا کارآفرین و جانشین و حتی بسترهای مالی، اقتصادی و آموزشی ممکن است وجود داشته یا بوجود آیند. این مقاله در صدد است تا کارآفرین، جانشین و حتی خانواده و کارکنان کسب و کار را از وجود این چالش‌ها آگاه نماید تا در روند انجام جانشین‌پروری همه در برخورد با این موانع هوشیار بوده و به طور مناسب برخورد نمایند تا کمترین اتلاف وقت و مطلوبترین نتیجه را در این روند در برداشته باشد.

۶- پیشنهادها

پیشنهادهای زیر در ارتباط با چالش‌های جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی ارائه می‌گردد: اصلاح قوانین متعدد و متناقض در خصوص قوانین ارث در کسب و کارهای خانوادگی و کمک به پیاده سازی آنها در کشور؛ استفاده کارآفرینان از مطالعات و پژوهش‌های دانشگاهی در زمینه چالش‌های پیش رو در مرحله جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی؛ شناسایی الگوهای حاکم بر کسب و کارهای خانوادگی، تاکید و تداوم بر حفظ بنیان خانواده و رشد و ارتقای افراد خانواده در راستای جانشین‌پروری در این کسب و کارها.

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که به بررسی موانع قانونی در زمینه جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی در شهر تهران پرداخته و راهکارهایی جهت برطرف نمودن موانع شناسایی شده ارائه کنند. همچنین مشکلات بازار پول و سرمایه و موسسات اعتباری و تاثیر آنها را بر روند کسب و کارهای خانوادگی بررسی نمایند.

منابع:

1. Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X., & Klein, S.B. (Eds.), 2006. Handbook of research on family business. Northampton: Edward Elgar Publishing.
2. Beckhard, R. & Dyer, W., 1983. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12, 5-12.
3. Handler, W., 1990. Succession in family firms. *Entrep. Theory Pract.* 15 (1), 37-51.
4. Hollander, B., & Bukowitz, W., 1990. Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 39-152.
5. Sardeshmukh, Shruti R., 2008. *Successor Development in Family Firms*. Troy, New York
6. Neubauer, H., 2003. The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, vol. XVI, no. 4, December, Family Firm Institute. Inc.
7. Dyer Jr, W Gibb, 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*; 19, 4; pg. 253-273
8. Adendorff, C.M., 2004. The development of cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa Ph.D. thesis, Rhodes University, Grahamstown.
9. Bowman-Upton, N., 1991. *Transferring Management In The Family-Owned Business*. Waco, TX: Emerging Business Series, Baylor University.
10. Solomon, A., Breunlin D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T., Terrien, J., 2011. "Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*
11. De Massis, A. & Chua J. & Chrisman J., 2008. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, vol. XXI, no. 2, June 2008 © Family Firm Institute, Inc.
12. Mutshewa, athulang. 2010. The use of information by environmental planners: A qualitative study using Grounded Theory methodology. *Information Processing and Management* 46.
13. Straus, A and Corbin, J. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.