

Familiness and Its Role in the Internationalization of Family Firms

Roya Ziaei Khatooni^{*}, Reza Zaefarian^{},
Misagh Tasavori^{***}**

Abstract

Family businesses and their internationalization have attracted increasing attention. Over the years, scholars have attempted to shed light on different characteristics of family firms that support their successful internationalization. In this research, we focus on familiness and investigate how familiness plays a role in the process of internationalization. Familiness refers to competencies and capabilities that are created in family firms because of the interaction between family and business. To answer this question, we have employed a qualitative research method and semi-structured interviews to collect data from seven family businesses from an emerging economy that were operating internationally. Built upon the social capital theory, our findings shed light on how the nature of family relationships in terms of different aspects of cognitive, relational, and structural dimensions facilitate the internationalization of family firms.

Keywords: Family Business; Internationalization; Familiness; Dimensions of Familiness; Social Capital.

Received: Jul. 18, 2021; Accepted: Oct. 13, 2021.

^{*} MSc., University of Tehran.

^{**} Associate Professor, University of Tehran (Corresponding Author).

Email: rzaefarian@ut.ac.ir

^{***} Assistant Professor, Sharif University of Technology.

خانواده‌گرایی و نقش آن در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی

رویا ضیائی خاتونی*، رضا زعفریان**، میثاق تصویری***

چکیده

کسب‌وکارهای خانوادگی و بین‌المللی‌شدن آن‌ها توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. در طی سال‌ها پژوهشگران سعی کرده‌اند ویژگی‌های مختلف شرکت‌های خانوادگی را که به موفقیت آن‌ها در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کنند، شناسایی کنند. در این پژوهش بر خانواده‌گرایی تمرکز شده و بررسی می‌شود که چگونه خانواده‌گرایی در فرایند بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی نقش ایفا می‌کند. خانواده‌گرایی به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی اطلاق می‌شود که در شرکت‌های خانوادگی، به دلیل تعامل بین خانواده و کسب‌وکار، ایجاد می‌شود. برای پاسخ به این سؤال از روش پژوهش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده از هفت کسب‌وکار خانوادگی که وارد بازارهای بین‌المللی شده‌اند، استفاده شده است. بر اساس نظریه سرمایه اجتماعی، یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که چگونه ماهیت روابط خانوادگی از منظر جنبه‌های مختلف ابعاد شناختی، ارتباطی و ساختاری بین‌المللی‌شدن شرکت‌های خانوادگی از بازارهای نوظهور را تسهیل می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: کسب‌وکارهای خانوادگی؛ بین‌المللی‌شدن؛ خانواده‌گرایی؛ ابعاد خانواده‌گرایی؛ سرمایه اجتماعی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱.

* کارشناس ارشد، دانشگاه تهران.

** دانشیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: rzaefarian@ut.ac.ir

*** استادیار، دانشگاه صنعتی شریف.

۱. مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خانوادگی در سراسر دنیا نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند [۲۴]. بر اساس آخرین آمار مؤسسه کسب‌وکارهای خانوادگی^۱ حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد تولید سالانه (GDP)^۲ و ۵۰ تا ۸۰ درصد از ایجاد اشتغال، سهم کسب‌وکارهای خانوادگی در بسیاری از کشورها است [۴]. کسب‌وکار خانوادگی به‌نوعی از کسب‌وکار اشاره دارد که در آن یک خانواده کنترل مؤثری بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک کسب‌وکار دارد و حداقل دو نفر از اعضای هیئت‌مدیره از اعضای خانواده هستند [۲].

با توجه به نقش مهمی که این نوع از کسب‌وکارها در اقتصاد کشورها دارند، پژوهشگران بسیاری به بررسی این کسب‌وکارها و ویژگی‌های منحصر به فرد آن‌ها پرداخته‌اند تا به درکی بهتر دست یابند که چگونه ماهیت خانوادگی بودن به موفقیت و رشد این کسب‌وکارها کمک می‌کند [۷، ۱۳، ۳۰، ۳۶، ۳۹]. یکی از استراتژی‌های رشدی که کسب‌وکارها از جمله کسب‌وکارهای خانوادگی دنبال می‌کنند، استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی است [۳۴]. در واقع مسئله بین‌المللی شدن کسب‌وکارها توجه بسیاری از مدیران را متوجه خود ساخته است [۱۷] و ورود به بازارهای جهانی از آن نظر برای کسب‌وکارها حائز اهمیت است که به آن‌ها کمک می‌کند تا از سود حاصل از آن بهره ببرند و به مشتریان بیشتر و متنوع‌تری دست یابند [۳۰]؛ همچنین با ورود به بازار سایر کشورها، کسب‌وکارها می‌توانند از صرفه اقتصادی تولید بهره‌مند شوند، قیمت تمام‌شده کمتری داشته باشند و سود بیشتری کسب کنند [۳۰]؛ بنابراین بررسی عوامل موفقیت در ورود کسب‌وکارهای خانوادگی به بازارهای بین‌المللی حائز اهمیت ویژه‌ای بوده و مورد تأکید پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است.

باید توجه داشت که ورود و فعالیت در بازارهای بین‌المللی بسیار پیچیده است و کسب‌وکارها در این مسیر با چالش‌های فراوانی از جمله عدم شناخت کافی بازار هدف، نداشتن سرمایه کافی، آشنانیدن با فرهنگ سایر کشورها و غیره روبه‌رو هستند [۱]؛ بنابراین شناسایی و بررسی عواملی که به کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط در فرایند بین‌المللی شدن کمک می‌کند، می‌تواند کمک شایانی به موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی نماید. پژوهشگران زیادی به بررسی ویژگی‌های عمومی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بازارهای بین‌المللی پرداخته‌اند؛ اما کمتر موضوع فرایند بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای خانوادگی بررسی شده است؛ از این‌رو در این پژوهش به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه ویژگی‌های خاص کسب‌وکارهای خانوادگی در بین‌المللی شدن آن‌ها و غلبه بر چالش‌ها نقش ایفا می‌کنند.

۱. Family Firm Institute

2. Gross Domestic Product

پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند در مقایسه با سایر کسب‌وکارها، کسب‌وکارهای خانوادگی در مسیر توسعه و رشد خود دارای عملکرد و رفتاری متمایز هستند [۵۴]. برخی از ویژگی‌های خاص کسب‌وکارهای خانوادگی از جمله حاکمیت، تصمیمات مشارکتی و اهمیت تداوم کسب‌وکار برای نسل‌های آتی این کسب‌وکارها در ورود آن‌ها به بازارهای بین‌المللی بررسی شده است [۳۷، ۳۶، ۳، ۱۰]. در این پژوهش نقش ویژگی خانواده‌گرایی این کسب‌وکارها تحلیل می‌شود.

خانواده‌گرایی^۱ یکی از ویژگی‌های مهم کسب‌وکارهای خانوادگی است [۳۹]. اگر خانواده به مثابه یک اجتماع کوچک در نظر گرفته شود، خانواده‌گرایی را می‌توان نوعی سرمایه اجتماعی برای خانواده تلقی کرد؛ به عبارتی دیگر خانواده‌گرایی مجموعه منحصربه‌فردی از منابع و قابلیت‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی است که به دلیل ارتباطات متقابل بین خانواده، اعضای خانواده و کسب‌وکار ایجاد می‌شود و می‌تواند به هم‌افزایی برای رشد کسب‌وکار منجر شود [۲۲، ۱۴]. این هم‌افزایی کسب‌وکارهای خانوادگی را از سایر کسب‌وکارها متمایز می‌کند و به ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها منجر می‌شود [۱۴].

برخی از پژوهشگران اثر خانواده‌گرایی بر استراتژی‌های بین‌المللی‌شدن را بررسی کرده‌اند [۳۴]؛ اما همچنان پژوهش‌ها در حوزه بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی به صورت پراکنده و کم‌عمق باقی مانده است [۴۸]. این در حالی است که بررسی نقش این مفهوم در تمامی ابعاد به پژوهش‌هایی گسترده و عمیق نیازمند است؛ همچنین این نوع کسب‌وکارها در بازارهای نوظهور ممکن است عملکرد و رفتارهای متفاوتی را بروز دهند [۳۶]؛ از این رو بررسی آن‌ها در کشورهای در حال توسعه و با روابط خانوادگی متفاوت می‌تواند تمرکز پژوهش‌های مختلف باشد؛ بنابراین مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان نوعی از نهادهای اقتصادی مورد توجه قرار می‌گیرد. به خصوص شناسایی رفتار این نوع از کسب‌وکارها در ورود به بازارهای بین‌المللی از مواردی است که در کشور ایران کمتر به آن پرداخته شده است.

مطالعات مختلف در این حوزه از نظریه‌های مختلفی برای بررسی مفهوم خانواده‌گرایی بهره برده است. در این میان نظریه منبع‌محور^۲ و نظریه سرمایه اجتماعی^۳ در بررسی اثرات خانواده‌گرایی در عملکرد شرکت‌های خانوادگی بیش از سایر نظریه‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۲۲، ۳۹، ۱۶]. در پژوهش حاضر نیز تأثیر خانواده‌گرایی بر بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی با رویکرد نظریه سرمایه اجتماعی بررسی می‌شود و نقش هر یک از ابعاد ساختار روابط، ماهیت ارتباطات و شناخت بین افراد خانواده که می‌تواند در این فرایند مؤثر باشد، بررسی خواهد شد. به طور دقیق‌تر در این پژوهش سعی می‌شود به این سؤال پاسخ داده شود که خانواده‌گرایی چگونه

۱. Familiness

۲. Resource Based Theory

۳. Social Capital Theory

می‌تواند به بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند. شایان ذکر است که در حوزه سرمایه اجتماعی کسب‌وکار خانوادگی پژوهش‌های صورت‌گرفته بیشتر با رویکرد نظری و ارائه چارچوب توسعه یافته‌اند [۶]. درحالی‌که بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر اساس هریک از این نظریه‌ها و چارچوب‌ها به صورت تجربی کمتر مورد توجه بوده است که لزوم انجام این پژوهش را نشان می‌دهد [۱۰].

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه سرمایه اجتماعی و خانواده‌گرایی. سرمایه اجتماعی به مجموعه‌ای از منابع واقعی، بالقوه و در دسترس اطلاق می‌شود که از شبکه ارتباطی موجود در یک واحد فردی یا اجتماعی مشتق می‌شود. سرمایه اجتماعی شامل شبکه‌ای از ارتباطات است و می‌تواند شامل دارایی‌هایی باشد که ممکن است از طریق این شبکه‌ها ایجاد شوند [۱۹]. با تکیه بر تعریف سرمایه اجتماعی، خانواده‌گرایی را می‌توان مجموعه‌ای مشخص از قابلیت‌ها و منابع منحصر به فرد درون یک کسب‌وکار دانست؛ به عبارت دیگر روابط میان اعضای یک خانواده که در یک کسب‌وکار خانوادگی مشغول به کار هستند، مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها را در یک کسب‌وکار ایجاد می‌کند [۲۲]. این قابلیت‌های ایجاد شده در کسب‌وکار خانوادگی به راحتی امکان تکثیر و تکرار ندارند. وجود این قابلیت‌ها در محیط‌های اقتصادی سخت فرصت بقا و رشد را افزایش می‌دهد. در تأیید این موضوع، پیرسون^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، مبتنی بر نظریه منبع‌محور و نظریه سرمایه اجتماعی، مفهوم خانواده‌گرایی را توضیح دادند و آن را عاملی مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌های خانوادگی معرفی کردند که به ایجاد ارزش و ثروت برای کسب‌وکار منجر می‌شود [۳۹]. در واقع نظریه سرمایه اجتماعی چرایی به وجود آمدن خانواده‌گرایی را توصیف می‌کند [۳۹].

بر اساس پژوهش آدلر و اون^۲ (۲۰۰۲)، سرمایه اجتماعی به دو شکل تعریف می‌شود: سرمایه اجتماعی خارجی^۳ و سرمایه اجتماعی داخلی^۴ [۲۹]. شکل خارجی سرمایه اجتماعی مربوط به ارتباطات سازمان با بخش‌هایی خارج از سازمانی است. شکل داخلی سرمایه اجتماعی با ارتباطات درون سازمانی شامل ارتباطات بین افراد و گروه‌هایی که مشغول به کار در کسب‌وکار هستند می‌شود [۳۶]. کاری لینا و ون بورن^۵، معتقدند که سرمایه اجتماعی داخل سازمان انعکاس ارتباطات درون سازمانی است که ماهیت اجتماعی دارد و به هدف‌گرایی جمعی و اعتماد در سازمان منجر می‌شود [۱۲]. در پژوهش حاضر تمرکز بر شکل داخلی سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی

1. Pearson et. al.

2. Adler and Kwon

۳. External social capital

۴. Internal social capital

5. Carrie R. Leana, van Buren

داخلی شامل سه بُعد ساختاری، ارتباطی و شناختی است که در ادامه توضیح داده خواهند شد [۲۰].

بُعد ساختاری: این بُعد به چگونگی تعاملات اجتماعی میان اعضای یک جمع (خانواده)، شامل الگوهای ارتباطی و میزان قوی بودن رابطه میان اعضا می‌پردازد. بُعد ساختاری همچنین به توانایی استفاده و به‌کارگیری (مکرر) اعضا از شبکه‌های اجتماعی^۱ اشاره دارد [۳۹]. تعاملات اجتماعی، ساختار و شدت پیوند بین اعضای خانواده می‌تواند به سودآوری و منفعت شرکت‌های خانوادگی کمک کند [۳۶، ۳۹]. شرکت‌های خانوادگی می‌توانند نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی با تکیه بر این تمایز و مزیت، سرمایه اجتماعی قدرتمندی برای شرکت خود ایجاد کنند [۳۹]. بر اساس بُعد ساختاری، هنگامی که یکی از اعضای خانواده در یک کسب‌وکار خانوادگی مشغول به کار می‌شود، می‌تواند ارتباطات خود با سایر کسب‌وکارها و افراد را در اختیار کسب‌وکار خانوادگی بگذارد و به این ترتیب کمک مضاعفی به کسب‌وکار خانوادگی کند [۱۵].

بُعد شناختی: این بُعد به مجموعه ویژگی‌هایی اشاره دارد که به اعضای یک شرکت در ایجاد درک مشترک از اهداف مشترک شرکت کمک می‌کند [۱۹]. بُعد شناختی اهداف و چشم‌اندازهای مشترک گروهی و همچنین زبان، روایت‌ها و فرهنگ مشترک جمعی را توصیف می‌کند که به طور متداول شناخته شده و قابل درک هستند. هافمن و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، معتقدند که وجود ارتباطات قوی و ماندگار در خانواده، اهداف فردی را با سرعت بیشتری در جهت اهداف جمعی کسب‌وکار همگرا می‌کند و به ایجاد درک مشترک منجر می‌شود که برای رسیدن به اهداف خانوادگی ضروری است [۳۹]؛ به عبارت دیگر با توجه به ماهیت شرکت‌های خانوادگی، می‌توان گفت که بُعد شناختی در سوابق خانواده ریشه دارد. در واقع اعضای یک خانواده با احتمال قوی‌تری نسبت به سایرین به درک عمیقی از ارزش‌های خانواده و کسب‌وکار می‌رسند که به ایجاد فرهنگی منحصربه‌فرد در خانواده کمک می‌کند. یادآوری این نکته لازم است که این فرهنگ به راحتی توسط رقبا قابل تقلید نیست و می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی به کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند [۱۱، ۱۸].

بُعد ارتباطی: این بُعد به مفاهیمی مانند اعتماد^۳، هنجارها^۴، نوع دوستی^۵ و شناخت^۱ اشاره دارد که از روابط میان افراد ایجاد می‌شود [۱۹]. پیوندهای حاصل از روابط میان افراد، اغلب پیوستگی

۱. Social Networks

2. Haffman et al.

۳. Trust

۴. Norms

۵. Obligation

های منحصر به فرد و ماندگاری را در میان آن‌ها ایجاد می‌کنند که بر رفتار، روحیه همکاری، ارتباطات و تعهد کاری برای رسیدن به اهداف مشترک تأثیر می‌گذارد. اجزای بُعد ارتباطی، پایه و اساس شرکت‌های خانوادگی را تشکیل می‌دهد. این اجزا نه تنها برای شناخت و دنبال کردن اهداف اقتصادی، بلکه در ایجاد اهداف و ارزش‌های مشترک در خانواده ضروری هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اعتماد جمعی و پیوندهای شخصی در روابط، به ایجاد انگیزه و باور جمعی منجر می‌شود که به اعضای خانواده این توانایی را می‌دهد تا چالش‌های همکاری و هماهنگی در کارها را شناسایی کنند و از میان بردارند و نهایتاً به اهداف مشترک دست یابند [۳۹]. این اهداف به عنوان توانمندی‌ها و قابلیت‌های شرکت خانوادگی شناخته می‌شوند و وجود منابع خانواده‌گرایی در شرکت موجب افزایش آن‌ها می‌شود [۳۹]. در مجموع از نگاه پیرسون و همکاران (۲۰۰۸)، سه بُعد خانواده‌گرایی مبتنی بر سرمایه اجتماعی داخلی^۲ برای کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند مقیاس تجربی مناسبی برای سنجش سرمایه اجتماعی داخلی (خانواده‌گرایی) باشد.

بین‌المللی شدن. بین‌المللی شدن یکی از حیاتی‌ترین و پیچیده‌ترین استراتژی‌هایی است که هر کسب‌وکاری ممکن است آن را پیش بگیرد [۵۴]. از میان اشکال مختلف بین‌المللی شدن، صادرات رایج‌ترین شکل آن است [۵]. در کسب‌وکارهای خانوادگی نیز صادرات از نخستین روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی است. به این ترتیب کسب‌وکارهای خانوادگی ابتدا با کشورهای که از نظر جغرافیایی و روان‌شناختی کمترین فاصله را دارند، شروع به همکاری می‌کنند و سپس به‌طور تدریجی به وسیله دانش و منابع جمع‌آوری شده، فعالیت‌های خود را در بازارهایی در فاصله دورتر گسترش می‌دهند [۲۸].

در مسیر ورود به بازارهای بین‌المللی می‌توان چالش‌های صادراتی متنوعی را بیان کرد. این موانع در تمام مراحل فرایند بین‌المللی شدن به چشم می‌خورد و منجر می‌شود تا یک شرکت علی‌رغم توانایی‌هایی موجود، قادر به قدم گذاشتن در فرایند بین‌المللی شدن نباشد و در توسعه بازارهای برون‌مرزی ناکام بماند [۳۱]. در واقع موانع و چالش‌های بین‌المللی شدن^۳ را می‌توان در دو بخش چالش‌های داخلی و چالش‌های خارجی دسته‌بندی کرد [۴۱]. چالش‌های داخلی (چالش‌های داخل سازمان)، همان‌طور که از نام آن مشخص است، برآمده از محدودیت در منابع، محدودیت‌های مدیریتی، محدودیت‌های بازاریابی و محدودیت‌های مرتبط با دانش و اطلاعات است. محدودیت‌های مربوط به حوزه منابع نیز شامل ظرفیت محدود تولید، کمبود نیروی کار

۱. Identification

۲. ISC-FB (internal social capital among family business)

۳. Internationalization Barriers

ماهر و تأمین مالی در کوتاه‌مدت می‌شود [۲۵]؛ همچنین برای کسب‌وکارهای فعال در کشور ایران، محدودیت‌هایی که از تهدیدهای سیاسی و فشار ناشی از تغییرات اقتصادی و فناوری به کسب‌وکارها تحمیل می‌شود، عملی‌ساختن اهداف کسب‌وکارها را با مشکل مواجه می‌کند [۴۳]؛ از این‌رو این چالش‌ها اهمیت شناسایی راهبردهایی که به کسب‌وکارهای ایرانی در بین‌المللی شدن کمک می‌کند را دوچندان می‌سازد [۴۶].

بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی. در این قسمت پژوهش‌ها و یافته‌های پیشین در زمینه بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی بررسی می‌شود. یکی از مواردی که در مبانی نظری به آن اشاره شده، تأثیر مثبت پیوندهای بین اعضای خانواده در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار خانوادگی است [۲۳]؛ به طوری که عمق ارتباطات بین اعضای یک خانواده آن‌ها را ترغیب می‌کند که در زمان نیاز، منابع شخصی خود (مالی یا نیروی کار) را به اشتراک بگذارند که به ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شود و در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار نقش مثبتی ایفا می‌کند [۴۵]. وجود گرایش‌های بلندمدت اعضای خانواده، به خصوص در بحث‌های مالی و در مدیریت یک کسب‌وکار، این امکان را ایجاد می‌کند که شرکت به دنبال کسب سود در کوتاه‌مدت نباشد و با تمرکز بر اهداف بلندمدت به ایجاد مزیتی رقابتی در بازارهای بین‌المللی دست یابد [۲۳، ۴۵، ۳۶]. از طرفی تبادل اطلاعات در میان اعضای خانواده در شرکت‌های خانوادگی کمک می‌کند تا روند جذب دانش در این نوع کسب‌وکارها تسهیل شود که این موضوع نیز می‌تواند در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی در بازارهای بین‌المللی نقش ایفا کند [۱۹]. در واقع اشتراک اطلاعات در کسب‌وکارهای خانوادگی در زمان ورود به بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند تا اعضای خانواده با سرعت بیشتری ملزم به یادگیری و کسب دانش برای موفقیت در بازارهای برون‌مرزی شوند؛ همچنین به آن‌ها این امکان را می‌دهد که به درک بهتری از فرایند بین‌المللی‌شدن دست یابند [۵۱]. در این میان کیفیت ارتباطات و همکاری نیز ایجاد دانش جدید را تسهیل کرده و به توسعه استراتژی‌های نوآوری کمک می‌کند که در موفقیت در عرصه بین‌المللی، به خصوص برای کسب‌وکارهای خانوادگی نقش، مهمی دارد [۵۳].

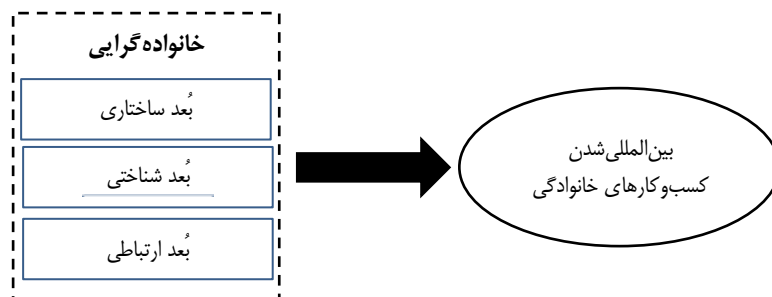
اعتماد و ارتباطات نیز از عوامل مهمی هستند که در عملکرد بین‌المللی کسب‌وکارهای خانوادگی اثرگذارند و آن را بهبود می‌دهند. در واقع ارتباط پایدار و بلندمدتی که بین اعضای خانواده وجود دارد، منبع این اعتماد است [۳۶]. ارتباطات مبتنی بر اعتماد که در میان اعضای خانواده در یک کسب‌وکار خانوادگی وجود دارد، نیاز به مانیتورینگ و ارزیابی‌های رسمی را نیز کاهش می‌دهد و از این‌رو به انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها منجر می‌شود و انطباق‌پذیری با محیط را در این نوع کسب‌وکارها در بازار بین‌المللی افزایش می‌دهد [۹]. وجود چشم‌انداز و درک مشترک از اهداف نیز از دیگر ویژگی‌های خانواده‌گرایی است که با توجه به مبانی نظری، نقش

مهمی در بین‌المللی شدن آن‌ها ایفا می‌کند. این درک مشترک از این‌رو در این نوع کسب‌وکارها وجود دارد که فرزندان یک خانواده شناخت بهتری نسبت به هنجارها و ارزش‌های خانواده دارند و این شناخت به آن‌ها این امکان را می‌دهد که عملکرد بهتری داشته باشند [۶]؛ همچنین وجود چشم‌انداز مشترک در خانواده موجب افزایش سطح تعهد و عملکرد در فرایند بین‌المللی شدن می‌شود [۲۱، ۴۲]. درک بهتر خط‌مشی کسب‌وکار و چشم‌انداز آن همچنین کمک می‌کند که اعضای خانواده حتی اهداف شخصی خود را نیز با توجه به رویکرد شرکت تنظیم کنند و اولویت بالاتر را به اهداف و منافع مشترک تخصیص دهند [۳۶].

پژوهشی که در سال ۲۰۱۸ در ترکیه انجام شد، نشان داد وفاداری افراد در کسب‌وکار خانوادگی است که آن‌ها را مجاب می‌کند تا پیرو بنیان‌گذاران شرکت باشند و رهنمودهای آن‌ها را دنبال کنند [۳۶]. در مبانی نظری موضوع درباره ریسک‌گریزی کسب‌وکارهای خانوادگی نیز بحث شده است. این تمایل به عدم‌پذیرش ریسک ممکن است به دلیل تجربیات کم این نوع کسب‌وکارها در عرصه بین‌المللی بوده و یا ترس از بقا در چنین بازارهایی آن‌ها را ریسک‌گریز کرده باشد [۹]؛ اما آنچه در مبانی نظری بیان شده است بر این موضوع اذعان دارد که وجود درک مشترک از اهداف سازمان در میان اعضای خانواده باعث می‌شود که این افراد لزوم ورود به بازارهای بین‌المللی را برای حفظ بقا و منافع درک کنند [۲۷]. همین امر باعث عملکرد بهتر آن‌ها در کنترل ویژگی ریسک‌گریزی این نوع کسب‌وکارها می‌شود [۲۱].

همان‌طور که بیان شد، بین‌المللی شدن کسب‌وکارها اخیراً موضوع پژوهش‌های بسیاری بوده است و این پژوهش‌ها به بررسی هر یک از ویژگی‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در بین‌المللی شدن پرداخته‌اند؛ اما نوآوری پژوهش حاضر، بررسی نقش ویژگی خانوادگی با رویکرد سرمایه اجتماعی در بین‌المللی شدن این کسب‌وکارها در ایران است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌ویژه شرایط محیطی ایران و رفتارها و روابط خانوادگی در این کشور به یافتن دید بهتر نسبت به آن‌ها کمک می‌کند.

مدل این پژوهش نیز با تکیه بر پژوهش پیرسون و همکاران (۲۰۰۸)، توسعه یافته است. آن‌ها معتقدند که بر اساس نظریه منبع‌محور و با رویکرد سرمایه اجتماعی، یک کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند با کمک منابع و قابلیت‌هایی که از طریق خانواده‌گرایی به دست می‌آورد، به مزیت رقابتی دست یابد و عملکرد خود را بهبود دهد و از این طریق ایجاد ارزش و ثروت کند. از آنجاکه در این پژوهش تمرکز بر نقش «خانواده‌گرایی» در فرایند بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای خانوادگی است، چارچوب پژوهش مطابق شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای دستیابی به درک کامل‌تر از نقش خانواده‌گرایی و پاسخ به سؤال پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است [۴۰]. از آنجاکه پاسخ به سؤال این پژوهش نیازمند مطالعه‌ای عمیق و همه‌جانبه با تمرکز بر چگونگی نقش خانواده‌گرایی در فرایند بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی است، این رویکرد مورداستفاده قرار گرفته است. روش کیفی می‌تواند به خوبی کیفیت روابط، موقعیت‌ها و فعالیت‌ها در یک کسب‌وکار خانوادگی را بررسی کند [۵۶]؛ همچنین برای درک عمیق از ماهیت شرایط موردنظر و ماهیت موضوع موردبحث از روش مطالعه چندموردی کمک گرفته شده است. یکی از دلایل استفاده از این روش کارایی آن در درک مسائل کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌خصوص زمانی که در فرایند بین‌المللی‌شدن قرار دارند، است [۳۲]. در روش مطالعه چندموردی به‌دلیل تکرارپذیری موضوعات این امکان ایجاد می‌شود تا بتوان نتایج را تأیید و یا رد کرد [۵۰]. این تکرارپذیری به کاهش سوگیری‌ها در پژوهش کمک می‌کند و اعتبار نتایج را ارتقا می‌دهد [۴۴]. روش مطالعه چند موردی همچنین میزان تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش می‌دهد [۴۰]. استراتژی مناسب برای انجام موردپژوهی استفاده از پرسش‌های چرا و چگونه است [۴۹]. برای انجام مطالعه موردی پرسش‌های مدنظر عبارت‌اند از: چرایی و چگونگی ایفای نقش خانواده‌گرایی و ابعاد آن در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی. از این‌رو قضایای این پژوهش بر این استوار بوده است که در حیطه سؤال مطرح‌شده به دنبال پاسخی دقیق و کامل باشد. با توجه به سؤال پژوهش، واحد تحلیل در این پژوهش کسب‌وکارهای خانوادگی است. از این‌رو جامعه آماری پژوهش را کسب‌وکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند که بر اساس اطلاعات گردآوری‌شده از آن‌ها، فعالیت‌هایی در حوزه بین‌المللی (حداقل در سطح صادرات) را تجربه کرده‌اند. بر همین اساس ۷ کسب‌وکار خانوادگی مستقر در شهر تهران که شرایط پژوهش را داشتند، انتخاب شدند و هر کسب‌وکار به‌عنوان یک مورد مطالعه در نظر گرفته شد.

ابزار مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه بود و برای انجام مصاحبه، سؤال‌ها با دقت و در سه دسته‌بندی طراحی شدند. سؤال‌هایی که در بخش نخست از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد شامل سؤال‌هایی بود که زمینه فعالیت، تاریخچه فعالیت و توضیحاتی در رابطه با روابط خانوادگی آن‌ها در کسب‌وکار را ارزیابی کند. در بخش دوم سؤال‌ها از آن‌ها در رابطه با فعالیت‌های بین‌المللی شدن پرسیده شد. در این بخش تمرکز بر جمع‌آوری داده در رابطه با فعالیت‌های بین‌المللی هر یک از کسب‌وکارها و چالش‌ها و تجربیاتی بود که با آن‌ها روبه‌رو شده بودند. در نهایت در بخش سوم تمرکز بر سؤال‌هایی بود که از طریق آن‌ها بتوان نقش خانواده‌گرایی (ابعاد ساختاری، شناختی، ارتباطی) در فرایند بین‌المللی شدن این کسب‌وکارها را شناسایی کرد.

مصاحبه‌ها با مدیران ارشد کسب‌وکارها که همگی عضو خانواده بودند، صورت پذیرفت. هر مصاحبه به‌طور میانگین ۷۵ دقیقه طول کشید و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌شوندگان در سمت‌های مختلف سازمانی (مدیر عامل، مدیر بازاریابی و فروش، مدیر مالی و مدیر بخش بین‌الملل) در حال فعالیت بوده‌اند؛ همچنین اندازه شرکت‌ها از نوع شرکت‌های کوچک و متوسط انتخاب شد؛ چراکه به دلیل محدودیت منابع، این نوع شرکت‌ها رفتار متفاوتی از شرکت‌های بزرگ دارند [۵۵]. مدت زمان فعالیت هر یک از شرکت‌ها متفاوت انتخاب شد تا بتوان قابلیت تعمیم بیشتری از یافته‌های پژوهش داشت [۵۶]؛ همچنین تمامی کسب‌وکارهای یادشده دارای تجارب بین‌المللی در زمینه‌های مربوط به خود بودند که این فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های صادراتی تا داشتن دفتر نمایندگی در کشورهای خارجی را شامل می‌شوند. اطلاعات شرکت‌های مورد مطالعه در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه	اندازه شرکت	عمر شرکت	سمت مصاحبه شونده	محصول یا خدمت
۲ بار	کوچک	۱۷ سال	مدیرعامل	تجهیزات آزمایشگاهی و پزشکی - لوازم بهداشتی و آرایشی - محصولات دامی
۱ بار	متوسط	۳۵ سال	مدیر بخش بین‌الملل - مشاور مدیریت - مدیر مالی - مدیر بازاریابی	حمل و نقل بین‌المللی
۲ بار	کوچک	۵ سال	مدیرعامل - مدیر بازاریابی	گردشگری بین‌المللی
۲ بار	متوسط	۲۵ سال	مدیر فروش	تولید و صادرات منسوجات
۱ بار	متوسط	۲۰ سال	مدیر بازاریابی	تولید و صادرات منسوجات

تعداد مصاحبه	اندازه شرکت	عمر شرکت	سمت مصاحبه شونده	محصول یا خدمت
۱ بار	متوسط	۲۳ سال	مدیر فروش	تولید پمپ‌های صنعتی
۲ بار	متوسط	۳۰ سال	مدیر عامل	تولید تجهیزات آزمایشگاهی و پزشکی و صادرات آن‌ها

برای ایجاد انعطاف‌پذیری کافی در مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت عمیق و نیمه‌ساختاریافته (نیمه‌باز) انجام شد [۳۵]. علاوه بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از مستندات و مدارک موجود نیز استفاده شده است. سؤال‌های مصاحبه بر اساس روش '5w1h' طراحی و برای حصول اطمینان از پوشش داده‌ها با نظر خبرگان اصلاح و تکمیل شد. متن مصاحبه‌ها ثبت و ضبط شد و برای افزایش اعتبار پژوهش، متن مصاحبه‌ها و سپس تحلیل‌های انجام‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا صحت آن را تأیید کنند. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از روش کدگذاری یا تحلیل مقایسه‌ای مداوم استفاده شد [۸]؛ به طوری که ابتدا کل داده‌ها بررسی شده، سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده در سه بخش دسته‌بندی شدند که این سه بخش تم اصلی جمع‌آوری و تحلیل داده‌های این پژوهش را تشکیل داده‌اند. بر اساس این سه تم، داده‌ها در سه دسته مختلف گردآوری شدند. دسته نخست به کسب‌وکارهای خانوادگی و مفهوم خانواده‌گرایی مرتبط بود. در دسته دوم داده‌هایی دسته‌بندی شدند که مربوط به بین‌المللی‌شدن این نوع کسب‌وکارها بودند. در آخر داده‌های مربوط به نقش خانواده‌گرایی در بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها در یک دسته قرار گرفتند و هر یک به بخش‌های معنادار کوچک‌تری تقسیم شده و در مرحله بعد به هر بخش از داده‌های تقسیم‌شده یک «کد» تخصیص داده شد. هر یک از داده‌های جدید با کدهای ایجادشده مقایسه شده و بخش‌های مشابه با همان کد نامگذاری شدند. فرایند کدگذاری داده‌ها به تفکیک توسط دو تن از پژوهشگران صورت گرفت. پس از کدگذاری، کدهای استخراج‌شده توسط دو عضو با یکدیگر مقایسه شد و کدهای مشابه گروه‌بندی و بر اساس یک موضوع مشخص دسته‌بندی شدند [۸]. در حین تحلیل و کدگذاری داده‌ها از مصاحبه‌شوندگان و خبرگان حوزه درخواست شد تا داده‌ها و کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها را بررسی کنند تا احتمال برداشت متفاوت از پاسخ‌ها کاسته شود.

برای تحقق روایی پژوهش، استفاده از چارچوب استاندارد نگارش سؤال‌ها، اصلاح سؤال‌ها توسط خبرگان و درنهایت بازنگری سؤال‌ها با انجام مصاحبه مقدماتی استفاده شده و سنجش میزان پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه ۱۱ انجام شده است. برای

تعیین اعتبار پایایی، نتایج توسط چند متخصص، با توجه به معیار لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵)، از لحاظ قابلیت ثبات، قابلیت اعتبار، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری ارزیابی و طبقه‌بندی شده‌اند [۳۳]. با توجه به توافق بین پژوهشگران، ضریب پایایی در این پژوهش ۷۳ درصد به دست آمد. قابلیت ثبات داده‌ها نیز به دو صورت پوشش داده شد؛ به طوری که مصاحبه با افراد مختلف در یک سازمان و همچنین مشارکت سه پژوهشگر در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به خوبی تحقق این پارامتر را پوشش داد [۳۸]. در رابطه با قابلیت اعتبار نیز یکی از پژوهشگران که توانایی بالاتری در روش تحقیق داشت به عنوان ناظر در نظر گرفته شد و در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها ارزیابی‌های لازم را انجام داد. از طرفی مصاحبه‌ها با حضور دو پژوهشگر صورت گرفت تا میزان اعتبار داده‌های به دست آمده بیشتر شود. برای تحقق تأییدپذیری نتایج نیز از الگوی تصمیم‌گیری مشخصی که مورد تأیید پژوهشگران بود، استفاده شد تا در فرایند تفسیر داده‌ها کمترین میزان اختلاف به وجود آید. پارامتر انتقال‌پذیری نیز با معیارهایی مانند شرایط انجام پژوهش قابل ارزیابی است؛ همچنین انتخاب هر مورد مطالعه از چند صنعت متفاوت نیز قابلیت انتقال‌پذیری نتایج را افزایش می‌دهد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بررسی مصاحبه‌های صورت گرفته و مستندات موجود از کسب‌وکارهای مورد مطالعه نشان می‌دهد که سه بُعد ساختاری، شناختی و ارتباطی خانواده‌گرایی می‌تواند در ورود کسب‌وکارهای خانوادگی به بازارهای بین‌المللی نقش مهمی ایفا کند که در ادامه به نقش هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

بُعد ساختاری: مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که در بُعد ساختاری، اشتراک منابع مالی توسط اعضای خانواده با کسب‌وکار در بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای خانوادگی نقش مهمی دارد. مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی همچنین به نقش شبکه‌های اعضای خانواده در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و شناخت فرصت‌ها در بازارهای بین‌المللی اشاره کردند. جدول ۲، نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

1 Lincoln and Guba

جدول ۲. گویه‌های کلامی بُعد ساختاری

کُد	گویه‌های کلامی بُعد ساختاری
اشتراک منابع مالی	در مواقع بحران مالی با رضایت خاطر حقوق خود را به شرکت می‌بخشیم تا زمانی که بحران مالی برطرف شود (مدیر بخش بین‌الملل شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی). زمانی که برای اولین بار قصد ورود به بازارهای خارجی را داشتیم با مشکل کمبود سرمایه مواجه بودیم که با پس‌انداز شخصی و حمایت خانواده توانستیم به این مشکل هم فائق بیاییم (مدیر فروش تولید پمپ‌های صنعتی).
اشتراک منابع اطلاعاتی	با وجود ارتباطاتی که هر یک از ما داریم، می‌توانیم به اطلاعات خوبی دست پیدا کنیم و آن را با هم به‌اشتراک بگذاریم. درواقع ارتباطاتی که داریم حاصل سال‌ها تجربه و کار در بازارهای مختلف است و ارزش زیادی برایمان دارد (مدیر عامل شرکت تولید تجهیزات دارویی و آزمایشگاهی).

بُعد شناختی: در بُعد شناختی، مصاحبه‌شوندگان به مفاهیمی از قبیل اهداف مشترک، دیدگاه مشترک و شناخت عمیق اشاره داشتند. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که وجود اهداف مشترک و دیدگاه مشترک به اعضای کسب‌وکار کمک می‌کند که با ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی سختی‌های مسیر را تحمل کنند. این هماهنگی درون‌سازمانی به تعاملات مطلوب درون یک شرکت منجر می‌شود [۲۶].

در این راستا یکی از مدیران ارشد اشاره کرد:

«مواقعی هست که تا ۱۰ شب در محل کار می‌مانیم و کارهای عقب‌مانده را انجام می‌دهیم و کسی غیر از اعضای یک خانواده حاضر نیست چنین کاری را بکند و این همه زمان بگذارد؛ مگر اینکه منفعت مالی برایش داشته باشد؛ اما ما برای رسیدن به اهدافمان می‌جنگیم».

مدیر بخش بین‌الملل شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی برخی از مدیران به شناخت عمیق میان اعضای خانواده اشاره کردند که در فرایند ورود به بازارهای بین‌المللی می‌تواند بسیار مهم باشد. مدیر فروش شرکت تولید پمپ‌های صنعتی گفت:

«سوءتفاهم‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی کمتر است؛ زیرا اعضای خانواده نسب به هم شناخت خوبی دارند و این شناخت کمک می‌کند که بهتر همدیگر را درک کنند که حاشیه‌ها هم طبعاً کمتر می‌شود».

شناخت بین اعضای خانواده به آن‌ها کمک می‌کند هنگامی که افراد برای ورود به بازارهای بین‌المللی تجربه پیدا می‌کنند، کسب‌وکار را ترک نکنند و بتوان از دانش و تجربه آن‌ها در ورود به کشورهای دیگر استفاده کرد. مدیرعامل شرکت بین‌المللی تجهیزات آزمایشگاهی و دارویی همچنین در مورد لزوم وفاداری کارکنان در مسیر ورود به بازارهای بین‌المللی افزود:

«برای انجام برخی از امور بازرگانی بین‌الملل نیازمند آموزش نیروی انسانی خود بودیم که برای ورود به بازارهای خارجی با مشکل روبه‌رو نشویم، آموزش‌هایی از قبیل دوره‌های

زبان‌آموزی، دوره‌های بازاریابی بین‌المللی و تجارت و غیره؛ اما بدون بهره‌برداری از فرد آموزش‌دیده، تنها هزینه‌های هنگفت برای آموزش وی را متقبل شدیم؛ زیرا درنهایت از شرکت ما جدا شد. آن زمان به این فکر کردم که چرا این کار را برای برادر خودم انجام ندادم. حداقل اطمینان داشتم که بعد از آموزش و کسب تجربه شرکت را ترک نمی‌کند. چون به غیر از رابطه خواهر و برادری، عضو سهامداران شرکت هم بود و هیچ‌گاه به زیان شرکت راضی نمی‌شد». سایر گویه‌های کلامی مربوط به این بُعد در جدول ۳، آورده شده است.

جدول ۳. گویه‌های کلامی بُعد شناختی

گویه‌های کلامی بُعد شناختی	کُد
اتفاق نظر بر اهداف تعیین‌شده شرکت در کوتاه‌مدت و بلندمدت بر این محور تنظیم شده بود که بتوانیم به بیشترین میزان مشتریان خارجی دست یابیم که این ناشی از اتفاق نظر و هم‌هدف‌بودن بین ما بود (مدیر فروش شرکت تولید پمپ‌های صنعتی).	منافع مشترک و چشم‌انداز مشترک
ما دید مشترک نسبت به مسائل داریم؛ چون همه از یک فرهنگیم و این کمک می‌کند همه ما با دیدگاه‌های مشترک تصمیم بگیریم؛ چون همه ما در کار ذی‌نفع هستیم (مدیرعامل شرکت تولید تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی).	منافع مشترک و فرهنگ مشترک بین اعضای خانواده
برای گرفتن نتیجه در بازارهای خارجی نیازمند زمان بودیم تا بتوانیم در بازار جا بیفتیم. صبر و تحمل اعضای خانواده در رسیدن به این هدف بسیار کمک کرد و این یک امتیاز مثبت برای شرکت بود (مدیر بازاریابی شرکت گردشگری بین‌المللی).	صبر و تحمل؛ تحمل ابهام بالا در اعضای خانواده
اعضای خانواده نسبت به شرکت وفادارتر هستند و این یعنی زمانی که در شرکت کسب تجربه کردند، شما را ترک نمی‌کنند تا به خاطر کمی حقوق بالاتر به جای دیگری بروند. آن‌ها می‌مانند و موجب پیشرفت شرکت می‌شوند (مدیرعامل شرکت تولید تجهیزات پزشکی).	وفاداری اعضای خانواده به شرکت
در زمان ورود به بازارهای جدید اختلاف‌نظرهایی بین اعضای خانواده وجود داشت که درک مشترک و احترام به اعضای بزرگ‌تر و با تجربه‌تر خانواده منجر به رفع اختلافات و رسیدن به یک تصمیم جمعی مناسب شده است (مشاور مدیریت شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی).	احترام متقابل بین اعضای خانواده
به دلیل عشقی که بین خانواده وجود دارد، ما همیشه حمایت عاطفی خانواده را داریم و این یعنی با انگیزه بیشتری کار کنیم (مدیر مالی شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی).	انگیزه جمعی بیشتر

بُعد ارتباطی. در بُعد ارتباطی کسب‌وکارهای خانوادگی به مواردی از قبیل اعتماد اشاره کردند که به آن‌ها در مسیر ورود به بازارهای بین‌المللی کمک کرده است. مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که ورود به بازارهای بین‌المللی نیاز به اطلاعات صحیح دارد و وجود اعتماد بین اعضای خانواده کمک می‌کند تا به اطلاعاتی که از یکدیگر در این زمینه دریافت می‌کنند، اطمینان داشته باشند.

وجود اعتماد بین اعضای خانواده همچنین سبب می‌شود که کسب‌وکار خانوادگی بتواند تصمیمات بهتری را اخذ کند. مدیر فروش شرکت تولید منسوجات بیان داشت: «رویکردی که در شرکت ما وجود دارد این است که با حضور اعضای خانواده امنیت اطلاعات بیشتر خواهد شد که به تصمیم‌گیری بهتر و اطمینان خاطر بیشتری منجر می‌شود و همین‌طور اطلاعاتی که بین ما به‌عنوان اعضای هیئت‌مدیره باقی می‌ماند منجر می‌شود نسبت به رقبا فرصت‌ها را زودتر کشف کنیم».

مدیر بازریابی شرکت تولید منسوجات همچنین اذعان داشت:

«در یک تجربه تلخ، نیروی متخصص ما، اطلاعات جمع‌آوری شده از بازارهای خارجی را که با هزینه‌های شرکت به‌دست آمده بود، به‌راحتی به شرکت رقیب ما فروخت. این یعنی برای مسئولیت مهمی از این قبیل باید فردی امین و مورداعتماد را در نظر می‌گرفتیم و خوب به‌دلیل اینکه ما -اعضای خانواده مشغول در شرکت- به کار تسلط بیشتری داشتیم، ترجیح دادیم خودمان به این سفرها رفته و بازارهای جدید را شناسایی کنیم».

جدول ۴، سایر گدها و گویه‌های کلامی مربوط به این بُعد را نشان می‌دهد.

جدول ۴. گویه‌های کلامی بُعد ارتباطی

گویه‌های کلامی بُعد ارتباطی	کد
درواقع اعضای یک خانواده زمان زیادی را صرف کار می‌کنند و زحمت زیادی می‌کشند. زمانی که تصمیم به صادرات گرفتیم، کارهای شرکت بیشتر شد و نیاز به تلاش بیشتر و صرف زمان بیشتر داشتیم که اعضای خانواده‌ام کمک بزرگی در این مرحله بودند (مدیرعامل شرکت گردشگری بین‌المللی).	تلاش بیشتر و صرف زمان بیشتر و تمرکز جمعی بالاتر
برای موفقیت در بین رقبایان به بازارهای بین‌المللی نیاز است تا حس اعتماد در شرکت وجود داشته باشد تا اطلاعات به‌راحتی به خارج از شرکت بروز نکند که این اعتماد به‌صورت کامل و صددرصدی بین ما وجود دارد و به هم اعتماد صددرصد داریم (مدیر بازریابی شرکت گردشگری بین‌المللی).	وجود اعتماد کامل در بین اعضای خانواده
پدر و عموی من به‌عنوان مدیران ارشد شرکت همیشه در حال مشورت‌کردن در مورد امور شرکت هستند که موجب شده تا تبادل نظر بین آن‌ها بالا رفته و به کشف فرصت‌های جدید منجر شود (مدیر بین‌الملل شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی).	همکاری موثر
هر چقدر هم با هم بحث کنیم و از هم ناراحت شویم، درنهایت به یک نتیجه خوب می‌رسیم و کدورتی هم به‌وجود نمی‌آید که بعداً منجر شود که یکی از اعضای خانواده بخواند به‌دلیل این کدورت ما را ترک کند (مدیرعامل شرکت تولید تجهیزات پزشکی).	صمیمیت و روابط مثبت

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، بررسی نقش خانواده‌گرایی در ورود کسب‌وکارهای خانوادگی به بازارهای بین‌المللی است. به همین منظور با استفاده از نظریه سرمایه‌های اجتماعی و سه بُعد ساختاری، شناختی و ارتباطی خانواده‌گرایی، نقش هر یک از این ابعاد در تسهیل بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای خانوادگی بررسی شد. خلاصه یافته‌های این پژوهش در شکل ۲، نشان داده شده است.



شکل ۲. خلاصه یافته‌ها

نتایج این پژوهش یافته‌های قبلی در مبانی نظری کسب‌وکار خانوادگی را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند از مزایای خانوادگی بودن خود در مواجهه با مشکلات استفاده کنند [۴۷]. همان‌طور که در مبانی نظری این حوزه نشان داده شده است و یافته‌های این پژوهش نیز آن را تأیید می‌کند، ایجاد چشم‌انداز و منافع مشترک یکی از ویژگی‌های مهم کسب‌وکارهای خانوادگی است که به بهبود عملکرد آن‌ها در عرصه بین‌المللی کمک می‌کند [۲۱، ۶]. از منظر بُعد شناختی خانواده‌گرایی می‌توان گفت که در مبانی نظری به وجود منافع مشترک در کسب‌وکارهای خانوادگی اشاره شده است که این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا با شناخت بهتر از کسب‌وکار بتوانند فرصت‌های بهتری را شناسایی کرده و به پیشرفت و موفقیت کسب‌وکارشان کمک کنند [۳۶]. ویژگی دیگری از بُعد شناختی خانواده‌گرایی که در یافته‌های پژوهش وجود داشت و در مبانی نظری به‌عنوان عامل تسهیل‌گر در بین‌المللی شدن

کسب‌وکار اشاره شده است، وجود «فرهنگ مشترک» است که در تاریخچه خانواده ریشه دارد و به افراد در درک بهتر ارزش‌ها و همسوسدن با اهداف شرکت کمک می‌کند [۱۱، ۵۲]. وفاداری نسبت به شرکت و پیروی از رهنمودهای اعضای خانواده در سمت مدیریت نیز از زیرمجموعه‌های بُعد شناختی در یافته‌های پژوهش به‌شمار می‌رود که در مبانی نظری به آن پرداخته شده است [۳۶].

از منظر بعد ارتباطی خانواده‌گرایی در مبانی نظری به کیفیت ارتباطات و همکاری در میان اعضای خانواده در یک کسب‌وکار اشاره شده است که به شرکت‌های خانوادگی در ورود به بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند [۱۰]. این مورد در پژوهش حاضر با مفهوم همکاری مؤثر هم‌خوانی دارد و ضمن تأیید نقش مثبت آن در تسهیل فرایند بین‌المللی‌شدن، یافته‌های پژوهش‌های قبل را نیز تأیید می‌کند. وجود اعتماد نیز از زیرمجموعه‌های بُعد ارتباطی در خانواده‌گرایی است که اثر مثبت آن در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار خانوادگی از نظر پژوهشگران مورد تأیید قرار گرفته شده است [۲۷، ۳۶، ۴۲، ۵۱].

از منظر بُعد ساختاری نیز اشتراک منابع مالی، سرمایه انسانی و اطلاعات از مواردی هستند که در مبانی نظری به‌عنوان عوامل مؤثر در ارتقای عملکرد بین‌المللی کسب‌وکارهای خانوادگی به آن‌ها اشاره شده است [۳۶، ۴۵]. پژوهش حاضر نیز تمامی این موارد را در عملکرد شرکت‌های خانوادگی ایرانی در ورود به بازارهای بین‌المللی مؤثر برمی‌شمارد.

گرایش‌های بلندمدت مدیران کسب‌وکار که در مبانی نظری به آن اشاره شده از عواملی است که کمک می‌کند تا کسب‌وکارها عملکرد بهتری در روند بین‌المللی‌شدن داشته باشند [۲۳، ۴۵]؛ درحالی‌که نتایج پژوهش حاضر شواهدی را مبنی بر نقش این ویژگی در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه نداد. بر اساس گفته‌های مدیرعامل شرکت تولید تجهیزات آزمایشگاهی، فعالیت در اقتصاد ایران محدودیت‌هایی را برای داشتن اهداف بلندمدت ایجاد می‌کند و آن‌ها را به سمت بازارهای زودبازده و کم‌خطر، چه در بازارهای داخلی و چه در بازارهای خارجی هدایت می‌کند. همان‌طور که بیان شد، نتایج پژوهش بخشی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین را تأیید می‌کند. به‌علاوه نتایج این پژوهش به برخی از ویژگی‌های خانوادگی اشاره می‌کند که در مبانی نظری موضوع به نقش آن‌ها در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار خانوادگی پرداخته نشده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود. آنچه از نتایج پژوهش حاضر حاصل شد، مفاهیمی مانند تمرکز جمعی و صمیمیت است که به بُعد ارتباطی خانواده‌گرایی مرتبط می‌شوند؛ درحالی‌که قبلاً در مبانی نظری به آن‌ها اشاره‌ای نشده است؛ اما در فرایند بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار خانوادگی در ایران نقش مهمی ایفا می‌کنند. این موضوع می‌تواند به‌دلیل فرهنگ ایرانی و نقش روابط نزدیک‌تر اعضای خانواده با یکدیگر باشد.

در بُعد شناختی نیز یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دو عامل جدید انگیزه جمعی و احترام متقابل نقش مؤثری در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای مورد مطالعه داشته‌اند. در واقع انگیزه و احترام از مواردی هستند که از شناخت اعضای خانواده نسبت به یکدیگر نشأت می‌گیرند و موجب تسهیل امور در عرصه بین‌المللی می‌شوند. همان‌طور که در بخش تحلیل داده‌ها نیز به آن اشاره شد، این دو عامل در فرایند تصمیم‌گیری برای بین‌المللی‌شدن اثرگذار هستند. از موارد دیگری که زیرمجموعه بُعد شناختی محسوب می‌شود و حاصل یافته‌های این پژوهش است، ویژگی صبر و تحمل در میان اعضای خانواده است. این مورد در هر مرحله از فرایند بین‌المللی‌شدن به‌نوعی نقش ایفا می‌کند؛ به‌خصوص در مواقع بحران که نیاز به کنترل هیجانات و مدیریت چالش وجود دارد.

در بُعد ساختاری نیز یافته‌های این پژوهش به دو عامل جدید اشاره دارد. اشتراک منابع اطلاعاتی و مالی که نقش مهمی در ارتقای عملکرد بین‌المللی کسب‌وکارهای خانوادگی دارند. در واقع نقشی که هر یک از این ابعاد و زیر مجموعه‌های آن‌ها در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی ایفا می‌کنند، نشان از اهمیت این مفهوم در این نوع از کسب‌وکارها دارد.

تحلیل یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که نتایج را می‌توان با این اولویت مطرح کرد که بُعد ارتباطی در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی نقش پررنگی دارد و از طریق تسهیل ارتباطات درونی و بیرونی شرکت به بین‌المللی‌شدن شرکت کمک می‌کند. در درجه دوم بُعد شناختی و در نهایت بُعد ساختاری در درجه سوم قرار می‌گیرد. در جدول ۵، هر یک از مفاهیم بر اساس میزان اهمیت و فراوانی آن‌ها در مصاحبه‌ها در فرایند بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی نشان داده شده است.

جدول ۵. هر یک از مفاهیم بر اساس میزان اهمیت و فراوانی آن‌ها در مصاحبه‌ها

بُعد خانواده‌گرایی	فراوانی	ابعاد خانواده‌گرایی
ارتباطی	۹	تمرکز جمعی
ارتباطی	۸	اعتماد
ارتباطی	۷	همکاری مؤثر
ارتباطی	۷	صمیمیت
شناختی	۶	منافع مشترک
شناختی	۴	احترام متقابل
شناختی	۴	انگیزه جمعی
شناختی	۲	وفاداری
شناختی	۲	فرهنگ مشترک
شناختی	۲	صبر و تحمل
ساختاری	۹	اشتراک منابع مالی
ساختاری	۵	اشتراک منابع اطلاعاتی

پژوهش حاضر همچنین به غنای دانش و اطلاعات در زمینه بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی در کشور ایران کمک می‌کند. به دلیل کمبود اطلاعات و پژوهش‌ها در رابطه با کسب‌وکارهای خانوادگی و موضوع بین‌المللی‌شدن آن‌ها، این پژوهش می‌تواند به پیکره دانش و اطلاعات موجود در این زمینه بیفزاید.

نتایج این پژوهش برای مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی نیز می‌تواند مفید واقع شود. یافته‌ها به‌طور مشخص نشان می‌دهد که مدیران این بنگاه‌ها می‌توانند در فرایند بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی از منابع مالی و اطلاعاتی که اعضای خانواده به همراه می‌آورند، استفاده کنند. وجود اهداف و دیدگاه مشترک از مسیر حرکت شرکت و همچنین شناخت عمیق اعضای خانواده از یکدیگر و توجه به منافع مشترکی که می‌توانند در درازمدت از کسب‌وکار خانوادگی حاصل شوند، به آن‌ها کمک می‌کند که بتوانند به چالش‌های مسیر بین‌المللی‌شدن کسب‌وکار غلبه کنند. درنهایت اعتماد میان اعضای خانواده و وفاداری آن‌ها به کسب‌وکار می‌تواند در روزهای سخت بین‌المللی‌شدن کمک‌کننده باشد.

این پژوهش به روش کیفی انجام شد و فقط چند شرکت موردبررسی قرار گرفت. پژوهش‌های آتی می‌توانند نتایج این پژوهش را به‌صورت کمی و در تعداد بیشتری شرکت بررسی کنند؛ همچنین در این پژوهش فقط بر یک ویژگی خاص کسب‌وکارهای خانوادگی (خانواده‌گرایی) تمرکز شد. پژوهشگران بعدی می‌توانند ویژگی‌های دیگر کسب‌وکارهای خانوادگی را مورد مطالعه قرار دهند و نقش آن‌ها را در جهانی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی بررسی کنند.

منابع

1. Aali, S., & Tourchian, A. (2019). Determining the export skills of export manufacturing companies in different stages of internationalization. *Journal of International Business Administration*, 1(3), 59-78. (In Persian)
2. Adendorff, C. M. (2005). *The development of a cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa*. (Doctoral). Rhodes University.
3. Ahmadi Kafeshani, A., Nouri, P., & Talebi, K. (2018). Knowledge Transfer Process in Family Businesses: a grounded theory approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(2), 201-220. (In Persian)
4. Alfredo De Massis, F. F., Antonio Majocchi, Lucia Piscitello. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global strategy journal*, 8(1), 3-21.
5. Andrea Calabro, D. M., Morten Huse (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411.
6. Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
7. Arregle, J.-L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.
8. B. Owen, G. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152.
9. Bhaumik, S. K., Driffield, N., & Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging-market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automotive and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 437-450.
10. Cano-Rubio, M., Lombardi, R., Fuentes-Lombardo, G., & Núñez-Cacho, P. (2021). Familiness, business strategy and stakeholder engagement: The internationalisation of Spanish olive oil mills. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 1-23.
11. Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207-1227.
12. Carrie R. Leana, H. J. V. B. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
13. Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J. (2010). Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. *Global Management Journal*, 2(2), 18-35.
14. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
15. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*
16. Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 133-143

17. Farsijani, H., & Gauomi Ghahroudi, S. (2014). Identify & Prioritize the Barriers of Agility in Enterprizes to Achieve World-Class Production. *Journal of Industrial Management Perspective*, 4(1), 91-120. (In Persian)
18. George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
19. Ghoshal, J. N. a. S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
20. Ghoshal, W. T. a. S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Review*, 41(4), 464-476.
21. Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
22. Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
23. Hoffmann, C., Wulf, T., & Stubner, S. (2016). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal*, 34(3), 345-368.
24. Junsheng Dou, N. W., Emma Su, Hanqing Fang, Esra Memili. (2020). Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100-310.
25. Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
26. Karimi, M. N., F. Vafaei, F. Moradi, A. (1399). Identifying and Evaluating the Entrepreneurship and Innovation Indicators of Smart International Companies Using DEMATEL-ANP. *Journal of Industrial Management Perspective*, 10(4), 117-154. (In Persian)
27. Kontinen, T. O., Arto. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 26(2), 97-107.
28. Kontinen, T. O., Arto. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
29. Kwon, P. S. a. a. S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *academy of management*, 27(1), 17-40.
30. Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813-838.
31. Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *journal of small business and management*, 3(42), 279-302.
32. Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159-173.
33. Lincoln, Y. Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Vol. 416): SAGE.
34. Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.

35. Minichiello, V. A., Rosalie; Hays, Terrence Neville. (2008). *In-depth Interviewing: Principles, Techniques, Analysis*. Frenchs Forest, Australia: Pearson Education Australia.
36. Misagh Tasavori, R. Z., Teck-Yong Eng. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 24, 1-24.
37. Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
38. Mohsenpour, M. (2015). Evaluation of qualitative data. *Beyhagh*, 16(2), 50-55. (In Persian)
39. Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
40. Pervez Ghauri, K. G., Roger Strange. (2020). *Research methods in business studies*: Cambridge University Press.
41. Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
42. Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*.
43. Rasouli, R., Zamaheni, M., & Jamshidi, A. (2012). Forecasting Model Designing of Economic Firm's Performance in Competitive Environment. *Journal of Industrial Management Perspective*, 2(3), 29-44. (In Persian)
44. Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
45. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resource Management and Wealth Creation in Family Firms.
46. Soltanzade, S., Rezvani, M., Mobini Dehkordi, A., & Abdoli Mohammad Abadi, T. (2020). Sustainable Internationalization Pattern in Iranian Pharmaceutical Technology Based Industries: Explaining the Actions Taken and Providing the Optimal Model. *Journal of Management Improvement*, 14(3), 23-45.
47. Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & Von Schlippe, A. (2013). Untangling 'familiness': A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177.
48. Yang, X., Li, J., Stanley, L. J., Kellermanns, F. W., & Li, X. (2018). How family firm characteristics affect internationalization of Chinese family SMEs. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 417-448.
49. Yin, R. (2018). Case Study Research and Applications (Sixth Edit, Vol. 53). In: Los Angeles: SAGE Publications%
50. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
51. Zaefarian, R., Eng, T.-Y., & Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345.
52. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Autio, E., Lausanne, H., & George, G. (2004). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*.

53. Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *international Journal of management reviews*, 12(2), 151-183.
54. Zulima Fernández, M. J. N. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

