



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱-۴۰

طراحی الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی

محمد رضا خاشعی *

رضا بنی اسد **

روح الله رازینی ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245965.3549

چکیده

امروزه موانع گسترده‌ای بر سر راه پیشرفت بخش کشاورزی ایران قرار دارد. اگرچه به نظر برخی از فعالان بخش کشاورزی مهم‌ترین مانع در این حوزه نقصان در جنبه‌های فناوری است؛ اما از نظر پژوهشگران، مهم‌ترین مانع بر سر راه پیشرفت کشاورزی ایران، مربوط به جنبه‌های علوم انسانی-اجتماعی و در رأس آنها موضوع مدیریت کسب و کار در این حوزه است. از این دیدگاه، اولین موضوع مورد مناقشه، نظام‌های تولید و بهره‌برداری کشاورزی است. آنچه در این پژوهش مبنا قرار گرفته است، نظام بهره‌برداری خانوادگی در کشاورزی است که نمود آن در اجرای کسب و کار خانوادگی کشاورزی است؛ بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش عدم وجود الگویی برای طراحی و اجرای کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی در کشور است. با این وجود هدف اصلی، طراحی الگویی است تا مجموعه اجزاء اصلی کسب و کار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در برگرفته و منطق کار کردن کسب و کار به عنوان یک کل را نشان دهد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش، چارچوب مفهومی که متشکل از اجزاء، رابط بین آنها و محتوای آنها است، بدست آمد. سپس بر اساس شیوه‌نامه مصاحبه، با دوازده نفر از خبرگان بخش کسب و کار کشاورزی مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و رویکرد استراید-استرلینگ استفاده شد که داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. نتایج حاصل ۱۵۹۶ کد و ۵۶۵ مضمون پایه، ۸۶ مضمون سازمان دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر به دست آمد. در نتیجه الگوی کسب و کار بخش کشاورزی با ۱۲ جزء بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی، کانال‌ها، ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، معماری سرمایه انسانی، معماری سرمایه مالی، مشارکت‌های کلیدی و اداره راهبردی کسب و کار طراحی شد.

واژگان کلیدی

کسب و کار خانوادگی کشاورزی؛ طراحی الگوی کسب و کار؛ نظام بهره‌برداری کشاورزی؛ نظام بهره‌برداری خانوادگی؛ الگوی کسب و کار؛ نظام تولید کشاورزی.

* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

mohammadreza.khashei@modares.ac.ir

0000-0003-1326-6919

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

baniasadmba@isu.ac.ir

0000-0002-3022-6815

*** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

razini@isu.ac.ir

0000-0002-3304-5956

مقدمه

در دسامبر سال ۲۰۱۱، شصت‌وششمین نشست مجمع عمومی سازمان ملل متحد تصمیم گرفت سال ۲۰۱۴ را به عنوان سال بین‌المللی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی^۱ انتخاب کند تا به موجب آن کشورهای عضو تشویق به حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی شوند. به علاوه، این سازمان دهه‌ی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۸ را دهه‌ی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی اعلام کرد و در ادامه‌ی آن برنامه عملیاتی بین‌المللی نیز تهیه و در اختیار کشورهای جهان قرار داد.^۲ منظور از کسب‌وکار خانوادگی - به صورت خلاصه - یک سازمان تجاری است که ایجاد و مدیریت آن از سوی افراد خانواده صورت می‌گیرد. منظور از خانواده، افرادی هستند که به لحاظ سببی، نسبی و یا فرزند خواندگی یک خانواده را شامل می‌شوند (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۸۳).^۳

توجه روزافزون جهان به موضوع کسب‌وکارهای خانوادگی به خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی، بی‌علت نیست. کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی ظرفیت منحصر به فردی هم برای تأمین معیشت خانواده‌ها، هم برای تأمین شغل اعضای خانواده و هم برای تأمین امنیت غذایی و خودکفایی کشورها دارند. در سال ۲۰۱۴، در یک گزارش، شاخصی از فائو محاسبه شده است که نشان می‌دهد ۵۷۰ میلیون مزرعه در جهان وجود دارد که ۹ مزرعه از هر ۱۰ مزرعه، مزارع خانوادگی بوده و حدود ۸۰ درصد غذای جهان را تولید می‌کنند (FAO, 2021). برآوردهای به روز شده حاکی از آن است که بیش از ۶۰۸ میلیون مزرعه در سراسر جهان وجود دارد. از این تعداد بیش از ۹۰٪ آنها خانوادگی هستند که بین ۷۰ تا ۸۰ درصد از زمین‌های کشاورزی جهان را اشغال کرده و حدود ۸۰ درصد از مواد غذایی جهان را از نظر ارزش تولید می‌کنند (Lowder, Sánchez & Bertini, 2021, P1).

کسب‌وکارهای کشاورزی ویژگی‌هایی دارند که این ویژگی‌ها منجر به اهمیت اداره خانوادگی آنها می‌شود. اولاً، فعالیت کشاورزی بسیار پیچیده است؛ یعنی میزان همگنی یا ناهمگنی متغیرهای موجود در محیط آن و تعداد عوامل محیطی تأثیرگذار بر آن زیاد است. ثانیاً، پویایی آن نیز زیاد است؛ یعنی میزان و قابلیت پیشبینی‌ناپذیری تغییرات در محیط پیرامونی آن و میزان تغییرات آن عوامل زیاد است. این دو ویژگی منجر به سختی اداره

کسب و کار کشاورزی و اهمیت بالای تعهد نیروی های انسانی که در آن کار می کنند می شود. عملاً هم، چنین سطحی از تعهد از طریق مالکیت ایجاد می شود. یعنی در کشاورزی به نوعی مالکیت و مدیریت با هم توأمان شده و موضوع کسب و کارهای خانوادگی و کشاورزی با هم گره می خورند؛ کسب و کارهایی که حداقل، مدیریت و کنترل به وسیله ی خانواده ای مالک انجام می شود.

البته هنگامی که از کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی سخن به میان می آید، ممکن است این خطا به ذهن متبادر شود که این ها فقط کسب و کارهایی با مقیاس کوچک هستند؛ اما واقعیت امر چیز دیگری است؛ اندازه زمین کشاورزی به صورت مستقیم از شاخص های دیگری به خصوص شاخص اقتصادی تأثیر می پذیرد. برای مثال، طبق گزارش فائو در سال ۲۰۲۱، اندازه مزرعه به طور کلی با سطح متوسط درآمد ملی افزایش می یابد.

طبق آمارهای سازمان های جهانی همچون فائو، این موضوع در جهان و حتی در کشورهای توسعه یافته نظیر آمریکا که مهد اقتصاد سرمایه داری و نماد کشاورزی مدرن است نیز صدق می کند. برای مثال، طبق گزارش وزارت کشاورزی ایالات متحده آمریکا با عنوان «مزارع و دامداری های آمریکا در یک نگاه (۲۰۲۲)» (Whitt, Miller & Oliver, 2022, P 4)، ۹۷.۴ درصد از مزارع کشاورزی آمریکا خانوادگی هستند که ۸۹.۷ درصد از آنها کوچک، ۵.۷ درصد از آنها متوسط و ۲ درصد از آنها بزرگ هستند. آنچه بیان شد، اهمیت و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی را در تولید و اداره کشاورزی جهان نشان می دهد.

بررسی فضای علمی و پژوهشی جهانی -نظیر مقالات، کتاب ها، گزارش ها و سایر متون علمی- نشان می دهد که موضوع کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، موضوع پراهمیتی است. در مورد کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی پژوهش های فراوانی صورت پذیرفته و رشد پژوهش و تولید مستندات در این حوزه چشمگیر است. یک نمونه شاهد مثال، جستجو در پایگاه تخصصی گوگل اسکالر است. با جستجو در این پایگاه داده چهار میلیون و پانصد هزار نتیجه بدست می آید. این در حالی است که در

کمتر از یک سال گذشته این عدد سه میلیون و دویست و هفتاد هزار نتیجه بود. در نتیجه موضوع کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی موضوع بااهمیت علمی در فضای بین‌المللی به نظر می‌رسد.

در ایران نیز از گذشته، حتی با وجود حضور پررنگ ارباب‌ها در کشاورزی، اما کشاورزان صاحب نسق به صورت خانوادگی کشاورزی می‌کرده‌اند. به عبارت دیگر، بافت اجتماعی و به تبع آن بافت اقتصادی حوزه‌ی کشاورزی، خانواده بوده است و خانواده نه تنها بافت اصلی کسب‌وکارهای کشاورزی، بلکه بافت اکثر کسب‌وکارهای کشور را تشکیل می‌داده‌اند. اگرچه اکنون مفهوم کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در فضای علمی و اجرایی کشور ناآشناست و کشاورزی خانوادگی در خط مشی‌های رسمی به رسمیت شناخته نمی‌شود، اما هنوز کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در ایران به حیات خود ادامه داده و بخش بزرگی از کسب‌وکارهای کشاورزی کشور را تشکیل داده و مهم‌تر از آن بخش عمده تولیدات کشاورزی را تولید می‌کنند.

بررسی فضای علمی و اجرایی در حوزه کشاورزی نشان می‌دهد که متأسفانه کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی، موضوعی است که بسیار محدود به آن پرداخته شده، درحالی که از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ بنابراین با کمبود محتوای تخصصی علمی که پشتوانه مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی باشد، مواجه هستیم.

نبود درک مشترکی از چیستی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی و نبود الگویی که هر کس^۵ آن را درک کند، مسئله امروز است. این الگو باید ساده، مناسب و به طور ذاتی قابل فهم بوده و درعین حال نباید پیچیدگی‌های نحوه عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی را بیش از حد ساده نماید تا تمایز این الگو از کسب‌وکار نسبت با سایر انواع کسب‌وکارهای کشاورزی و کارکردهای مهم آن حفظ شود؛ بنابراین به الگویی نیاز است تا مجموعه اجزاء اصلی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطق کارکردن کسب‌وکار به عنوان یک کل را نشان دهد. این موضوع دو فایده اساسی دارد: اولاً نقشه راهی برای چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی جدید و نحوه معماری کسب‌وکار است، ثانیاً نمایش وضع مطلوب این کسب‌وکارهاست تا

کسب و کارهای موجود با اصلاح تدریجی خود متناسب با آن از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت کنند.

به عقیده خبرگان و پژوهشگران، بهترین ابزار برای مسائل بیان شده، استفاده از مفهوم الگوی کسب و کار است. در نتیجه هدف پژوهش، طراحی الگوی کسب و کار خانوادگی کشاورزی است. در این فرایند به چهار سوال اصلی پاسخ داده می شود؛ الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی چه اجزاء اصلی دارد؟ جایگاه و ارتباط اجزاء آنها با یکدیگر چگونه است؟ محتوای اجزاء آن چیست؟ و در نهایت الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی چگونه است؟

۱. مرور پیشینه ها

۱-۱. پیشینه نظری

۱-۱-۱. کسب و کار خانوادگی کشاورزی

شناخت و فهم هر کسب و کار، برای طراحی الگوی آن ضروری است؛ بنابراین اولین کار در طراحی الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، تعریف این کسب و کار است. به همین منظور، ضرورت دارد تا تعریفی جامع و مانع از این کسب و کارها ارائه شود. کسب و کار خانوادگی کشاورزی نیز همچون سایر مفاهیم در علوم انسانی و اجتماعی، دارای تعاریف متعددی است. بررسی ادبیات تخصصی نشان می دهد که بیش از نوزده تعریف جدی و چالش برانگیز در مورد کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی ارائه شده است. اولین تعریف مربوط به جانسون در سال ۱۹۴۴ و یکی از تعاریف اخیر آن، مربوط به بلیرس و همکارانش در سال ۲۰۱۵ است. بررسی تعریف های کسب و کار خانوادگی کشاورزی نشان می دهد که تعریف این مفهوم در گذر تاریخ تکامل یافته است. این تکامل به این صورت است که پژوهشگران تعریف هایی از کسب و کار خانوادگی کشاورزی ارائه می داده اند، سپس و در گذر زمان، سایر پژوهشگران با نقد و بررسی تعریف های موجود در آن مقطع زمانی، تعریف اصلاح شده یا جدید خود را ارائه داده اند. این امر دلایل مختلفی داشته اما مهم ترین آن وجود زاویه دیدگاه های متفاوت، شرایط سیاسی خاص، وضعیت فرهنگی متنوع، شرایط جغرافیایی و فضای اقتصادی است.

به نظر پژوهشگران، اگرچه تعریف جانسون قدیمی است، اما یکی از تعاریف مهم و روشن کننده ماهیت کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی است. جانسون (۱۹۴۴) در مقاله خود با عنوان «کسب و کار خانوادگی کشاورزی»^۶ به اولین تعریف از کسب و کار خانوادگی کشاورزی اشاره کرده است. وی معتقد است که «در ایالات متحده آمریکا: اولاً، برخلاف کشاورزی معیشتی، کسب و کار خانوادگی کشاورزی زندگی رضایت بخشی را برای خانواده فراهم کرده و علاوه بر آن فرصتی برای جمع آوری پس انداز برای دوران پیری فراهم می کند. ثانیاً، برخلاف مزرعه بسیار تجاری سازی شده^۷، کسب و کار خانوادگی کشاورزی تا حد زیادی به نیروی کار و مدیریت خانواده مزرعه با کمک مبادله ای از همسایگان برای ادامه فعالیت های تولیدی خود بستگی دارد. لازم به ذکر است که عملکرد کسب و کار خانوادگی کشاورزی به نیروی کار استخدامی بستگی ندارد (Johnson, 1994, P. 530)».

اما کامل ترین و جدیدترین تعریف از کسب و کار خانوادگی کشاورزی که روشن کننده موضوع است به شرح زیر است:

«کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی یکی از انواع کسب و کارهای تجاری است که موضوع فعالیت آن یکی از اشکال یا چند مورد از اشکال - کشاورزی اعم از: زراعت، باغبانی، دامداری و دامپروری، پرورش طیور، شیلات و آبی پروری، پرورش برخی از حشرات نظیر پرورش کرم ابریشم و پرورش زنبور عسل، جنگل داری، و ... است. از یک طرف، این نوع از کسب و کار از سوی خانواده ایجاد و مدیریت می شود؛ یعنی تمرکز مدیریت و مالکیت. از طرف دیگر، یکپارچگی بین کسب و کار و خانواده وجود دارد؛ یعنی در این کسب و کارها، کار و زندگی توأمان با هم هستند. به علاوه، هدف این کسب و کار، فعالیت اقتصادی و حفظ خانواده است؛ بدیهی است در کنار آن، معیشت خانواده نیز تأمین می گردد. اغلب نیروی کار، اعضای خانواده هستند و در صورت لزوم از نیروی کار روزمزد و فصلی نیز استفاده می شود. سرمایه اولیه برای شروع کسب و کار، دارایی خانواده است و مالکیت زمین برای کشاورزی شرط لازم برای این نوع از کسب و کارها نیست. اندازه کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی، متناسب با توانایی خانواده و شرایط اقلیمی برای تولید است. بیش از ۵۰ درصد از درآمد خانواده و

کسب و کار باید از محل فعالیت های کشاورزی باشد. همچنین بین کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی و جامعه پیوندی وجود دارد که باعث تأثیرپذیری و تأثیرگذاری اجتماعی می گردد (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۸۳).

۱-۱-۲. الگوی کسب و کار

برای طراحی الگوی کسب و کار، باید به فهم صحیح، ساده، کاربردی و منطبق بر واقع از الگوی کسب و کار دست پیدا شود. رسیدن به اجماع نظر در مورد تعریف الگوی کسب و کار و اجزاء آن، کاری دشواری است؛ زیرا تعاریف مختلف با دیدگاه ها، جهان بینی ها و زمینه های متفاوت کسب و کار ارائه شده اند. الگوی کسب و کار برای اولین بار از سوی بلمن و همکاران (۱۹۵۷) استفاده شد. طبق نظر اُستروالد و همکاران (۲۰۱۰)، تکامل مفهوم الگوی کسب و کار از سال ۱۹۹۸ شروع شده است که پنج مرحله «تعریف و طبقه بندی الگوهای کسب و کار»، «فهرست کردن اجزاء الگوی کسب و کار»، «شرح عناصر الگوی کسب و کار»، «پیکره بندی عناصر کسب و کار» و «استفاده کردن از مفهوم الگوی کسب و کار» را پشت سر گذاشته است.

باتوجه به بررسی های صورت گرفته از سوی پژوهشگران و نظر خبرگان، الگوی کسب و کار اُستروالد به عنوان الگوی پایه برای شروع ترسیم الگوی کسب و کار در نظر گرفته شده است. بوم کسب و کار اُستروالد نمایش بصری و ساده سازی شده الگوی کسب و کار اوست. در ادامه به صورت مختصر اجزاء الگوی کسب و کار و بوم الگوی کسب و کار اُستروالد توضیح و نمایش داده می شود. لازم به ذکر است که اجزاء الگو به طبع آن بوم الگو بعد از اتمام پژوهش ممکن است تغییراتی را به سبب بومی سازی آن برای کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی داشته باشد.

جدول (۱): اجزاء سازنده الگوی کسب و کار

حیطه های چهارگانه	اجزاء نه گانه	توضیحات
مشتریان	بخش های مشتری	گروه های مختلفی از افراد یا سازمان هایی را تعریف می کند که شرکت قصد دست یابی و خدمات به آنان را دارد.
	ارتباط با مشتری	انواع روابطی را توصیف می کند که شرکت با بخش های خاصی از مشتریان برقرار می کند.

حیطه‌های چهارگانه	اجزاء نه‌گانه	توضیحات
ارزش پیشنهادی	کانال‌ها	بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد.
	ارزش‌های پیشنهادی	بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند.
زیرساخت	فعالیت‌های کلیدی	مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار را تشریح می‌کند.
	منابع کلیدی	مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار را تشریح می‌کند.
	مشارکت‌های کلیدی	شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکاء را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار می‌شود.
پایداری مالی	جریان‌های درآمدی	نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند (هزینه‌ها باید از درآمد کسر شوند تا سود به دست آید).
	ساختار هزینه	تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای الگوی کسب‌وکار با خود به همراه دارد.

منبع: (استروالد و پیگنیور، ۲۰۱۰، ۱۶ و ۱۷)

۱-۲. جمع‌بندی پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی و جمع‌بندی ادبیات پژوهش، خروجی نظام یافته‌ای از مطالعه منابع تخصصی حوزه کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی بر اساس شیوه‌نامه و چک‌لیست زیر بدست آمده است: در این چک‌لیست سعی شده تا مفاهیم کلیدی و تأثیرگذار در راه‌اندازی و اداره کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در قالب اجزاء الگوی کسب‌وکار آورده شود. طبیعی است که برخی از مؤلفه‌ها به الگوی کسب‌وکار اضافه شده که به دلیل بومی‌سازی الگوی کسب‌وکار است.

جدول (۲): چک لیست به دست آمده برای الگوی کسب و کار از بررسی ادبیات تخصصی

شماره	سؤالها
۱	تصمیم درباره حکمرانی شرکتی، مالکیت و اداره کسب و کار: مالکیت و مدیریت آن صرفاً در دست خانواده خواهد بود/مالکیت و مدیریت جداست و خانواده صرفاً ذینفع و سهامدار کسب و کار است و مدیرانی جهت اداره و مدیریت به کار گماشته شده اند. تعیین رابطه بین سه متغیر واحد تولید، واحد مصرف خانوار و واحد خویشاوندی. مدیریت ریسک در کسب و کار خانوادگی کشاورزی: ریسک های اصلی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/مدیریت ریسک های حوادث غیر مترقبه نظیر سیل، خشکسالی، آتش سوزی/مدیریت ریسک های مالی/مدیریت ریسک های فروش/مدیریت ریسک های منابع انسانی فصلی/مدیریت ریسک های تولید. وضعیت حقوقی کسب و کار کشاورزی خانوادگی: ثبت حقوقی کسب و کار خانوادگی به عنوان یک شرکت قانونی/عدم ثبت حقوقی کسب و کار خانوادگی به عنوان یک شرکت قانونی/نوع شرکت ثبتی در صورت ثبت حقوقی/تأثیرات مثبت و منفی ثبت حقوقی برای کسب و کار. تعیین هدف از تشکیل و اداره کسب و کار خانوادگی کشاورزی: مشخص کردن هدف از ایجاد و اداره/اشتغال زایی برای اعضای خانواده/گذران معیشت خانواده/اهداف اقتصادی/سایر. تعیین نوع تولید در کسب و کار خانوادگی کشاورزی: معیشت محور/اقتصاد محور/بازار گرا/سایر. تفویض اختیار و تقسیم وظایف در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ تأثیر فناوری اطلاعات بر کسب و کار خانوادگی کشاورزی: تأثیرات اینترنت بر چارچوب کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟/تأثیر فناوری اطلاعات بر بازاریابی و فروش/تأثیر فناوری اطلاعات بر تولید/تأثیر فناوری اطلاعات بر تأمین نهاده های تولید.
۲	یکی از مشکلات این کسب و کارها یافتن مشتری است. چه سازوکاری طراحی کنیم تا این مشکل حل شود؟ بخش های مشتریان: بخش های مختلف مشتریانی که می توانند مشتری کسب و کار خانوادگی کشاورزی شوند کدام است؟ بخش بندی بازار بر اساس چه مبنایی انجام می پذیرد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی برای چه کسانی ارزش خلق می کند؟/مهم ترین مشتریان کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه کسانی هستند؟/بازارهای هدف کسب و کارهای

شماره	دوران	سؤالها
		خانوادگی کشاورزی کجا است؟ ماهیت و ساختار آن چگونه است؟ چگونه بخش بازار متناسب برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی شناسایی می شود؟
۳	ارتباط با مشتریان	شیوه ارتباط با مشتریان برای این گونه کسب و کارها چگونه باید باشد؟ چگونه از فضای مجازی استفاده کند، تعامل کلاسیک یا سنتی باشد؟ و سایر موارد. هر یک از بخش های مشتریان کسب و کار خانوادگی کشاورزی انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی کدام یک از این روابط را ایجاد نموده است؟ هزینه برقراری روابط چقدر است؟/این ارتباطها چگونه با سایر اجزای الگوی کسب و کار هماهنگ شده اند؟ فروش و بازاریابی: الگوی فروش کسب و کار خانوادگی کشاورزی/فروش B2B/فروش B2C/آیا کسب و کار خانوادگی کشاورزی به استفاده از ابزارهای بازاریابی دیجیتال نیاز دارد؟/به کدام ابزارها؟
۴	کانالها	کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی هم اکنون چگونه به مشتریان دسترسی دارد؟ کانالهای کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه یکپارچه شده اند؟/کدام یک از کانالها به بهترین شکل کار می کنند؟ کدام یک به صرفه تر هستند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه کانالها را با زندگی روزمره مشتریان هماهنگ می سازد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه به بازارها ورود می کند؟
۵	ارزشهای پیشنهادی	ارائه ارزش پیشنهادی: کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه ارزش هایی را به مشتریان ارائه می دهد (چه ارزش هایی برای خانواده ایجاد می شود)؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی به حل کدام یک از مشکلات مشتریان خود کمک می کند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه نیازهایی از مشتری را برآورده می کند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می دهد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه پشتیبانی هایی از مشتریان خود می کند؟/مزیت رقابتی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/ارزش پیشنهادی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟ تعیین رابطه و وضعیت عوامل مصرف، ذخیره و فروش در کسب و کار خانوادگی کشاورزی: تولید فقط برای مصرف/تولید فقط برای ذخیره/تولید فقط برای فروش/تولید ترکیبی/تعیین میزان هر کدام همراه علت آن. متنوع سازی تولید در کسب و کار خانوادگی کشاورزی:

شماره	عنوان	سؤالها
		آیا متنوع سازی تولید لازم است؟/چه جایگاهی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی دارد؟/تعیین میزان تنوع به همراه دلیل آن/میزان انعطاف پذیری کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ چرا باید اینگونه باشد؟ مدیریت محصول: چه محصولاتی برای تولید انتخاب می شوند؟/ملاک های انتخاب محصولات چیست؟/جایگاه نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی/تدوین ساختار و فرآیند مدیریت نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی باید چگونه باشد؟/ساختار نحوه طراحی محصول و خدمات کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟
۶	فعالیت های کلیدی	فعالیت های کلیدی: ارزش های پیشنهادی کسب و کار خانوادگی کشاورزی به چه فعالیت های کلیدی نیاز دارند؟/کانال های توزیع نیازمند چه فعالیت های کلیدی هستند؟/ایجاد جریان های درآمدی به چه فعالیتی کلیدی احتیاج دارد؟/برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیت های کلیدی را در نظر بگیریم؟/گران ترین فعالیت های کلیدی کدام ها هستند؟/عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی چیست؟ حفظ و بهبود زمین و منابع تولید در کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی چگونه است؟
۷	منابع کلیدی	تعیین مشخص برنامه برای حفظ و بهبود زمین و منابع تولید: کانال های توزیع نیازمند چه منابعی هستند؟/برای ارتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟/ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟/ارزش های پیشنهادی کسب و کار خانوادگی کشاورزی به چه منابعی کلیدی نیاز دارد؟/منابع کلیدی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/گران ترین منابع کلیدی کدام ها هستند؟/منابع راهبردی همچون دارایی ها، قابلیت ها، شایستگی ها، توانایی ها و مهارت ها برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی شامل چه مواردی است؟ وضعیت مالکیت زمینی که فعالیت کشاورزی در آن صورت می گیرد: خانوده مالک کل زمین است/خانواده مالک زمین نیست/خانواده مالک قسمتی از زمین است/میزان مالکیت و میزان اجاره بودن زمین.
۸	مشارکت های کلیدی	شرکای کلیدی چه کسانی هستند؟/تأمین کنندگان کلیدی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه کسانی هستند؟/کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا را به دست می آوریم؟/کدام یک از فعالیت های کلیدی را شرکای ما انجام می دهند؟ تأثیر بافت فرهنگی بر مشارکت های کلیدی این ها چگونه است و چگونه می توان از بافت فرهنگی برای مشارکت استفاده کرد؟

شماره	عنوان	سؤالها
۹	تأثیر نیروی انسانی	تصمیم‌گیری درباره ترکیب نیروی کار: ترکیب نیروی کار در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ همه اعضای خانواده و بستگان هستند؟ سایر افراد به کار گماشته می‌شوند. تصمیم درباره استخدام نیروی کار: صرفاً استفاده از اعضای خانواده/استخدامی دائمی از سایر افراد/استخدامی موقت از سایر افراد/استخدام فصلی/همکاری با سایر شرکت‌ها/استخدام ترکیبی و تعیین میزان درصد بهره‌گیری از نیروی کار خانوادگی و غیرخانوادگی. تأثیر بافت فرهنگی بر نیروی انسانی. انتقال و جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: تعیین نوع انتقال و جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی/پیش‌بینی تأثیرات مثبت و منفی/آموزش جانشین برای اداره کسب‌وکار/تأثیرات انتقال و جانشینی در چارچوب کسب‌وکار. تعیین محل زندگی اعضای خانواده: محل زندگی در مکان کسب‌وکار است/محل زندگی در خارج از مکان کسب‌وکار است/میزان فاصله مهم است، تعیین شود/میزان فاصله تأثیری ندارد و مهم نیست.
۱۰	تأثیر مالی	تأمین سرمایه: تأمین کامل از سوی خانواده /تأمین سرمایه از طریق غیر از خانواده و مدیریت آن از سوی خانواده/تأمین به صورت ترکیبی.
۱۱	تأثیر درآمدی	مشتریان کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول هستند؟ مشتریان در حال حاضر برای چه چیزی پول می‌پردازند؟ چگونه پول می‌پردازند؟ مشتریان ترجیح می‌دهند چگونه پول بپردازند؟ هر جریان درآمدی چه سهمی از کلبه درآمدها را به خود اختصاص می‌دهد؟ نحوه و ساختار درآمدزایی از کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ چگونه جریان سودآوری کسب‌وکارهای کشاورزی در طول زمان حفظ می‌شود یا باید بشود؟ جریان درآمدی کسب‌وکار و خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ قیمت‌گذاری در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه انجام می‌شود؟ ساختار قیمت‌گذاری چگونه است؟ منابع کسب درآمد در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: منابع درآمد کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی از کجا بدست می‌آید؟ تعیین میزان درآمد حاصل از فعالیت‌های کشاورزی/تعیین میزان درآمد حاصل از فعالیت‌های غیر کشاورزی/تأثیرات مثبت و منفی تنوع درآمدی بر کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی/آیا باید میزان درصد آن مشخص بشود؟

شماره	سؤالها
	میزان و ترکیب سرمایه مورد نیاز: معین بودن میزان سرمایه اهمیت جدی ندارد؛/معین بودن میزان سرمایه بسیار مهم است؛/میزان سرمایه ثابت، و سرمایه در گردش چه قدر است؟
۱۲	مهم ترین هزینه های کسب و کار و خانوادگی کشاورزی چیست؟/مخارج سرمایه کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/هزینه های عملیاتی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/ساختار هزینه در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟

منبع: یافته های تحقیق

۱-۳. پیشنهادی تجربی

همان طور که پیش تر بیان شد، پژوهش های علمی در این حوزه و در منابع فارسی بسیار کم است. اما در پژوهش های خارجی پژوهش های مرتبط زیادی صورت پذیرفته که از آنها در پژوهش حاضر بهره گرفته شده است. در ادامه پژوهش های مرتبط با موضوع حاضر بیان شده و به اختصار توضیح داده می شود:

پاپزن و گراوندی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان «تحلیلی بر آسیب پذیری نظام بهره برداری خانوادگی روستایی در استان کرمانشاه؛ مطالعه موردی: گندمکاران»، به سنجش آسیب پذیری نظام بهره برداری خانوادگی در بُعد های اقتصادی، اجتماعی و محیطی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که نظام های بهره برداری خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین سطح آسیب پذیری در بعد های محیطی، اقتصادی و اجتماعی است. عابدی سروستانی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان «کارکردهای اجتماعی مزرعه های خانوادگی در فرایند توسعه پایدار روستایی: سنجش گرایش کارشناسان کشاورزی استان گلستان»، با هدف تبیین ضرورت حفاظت از مزرعه های خانوادگی از نظر بُعد اجتماعی توسعه پایدار انجام داده است؛ نتایج این پژوهش نشان می دهد تأکید بر صیانت از مزرعه های خانوادگی به عنوان یک روش زندگی و عاملی مهم در دستیابی به اشتغال پایدار، عدالت اجتماعی، امنیت غذایی، حفظ محیط زیست، گسترش انتخاب های کشاورزان، ارتقاء ارزش ها و فضیلت های اخلاقی و نقش آن در پایداری روستاها است.

همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارشناسان کشاورزی نسبت به مزارع خانوادگی چندان مناسب نیست.

قلی‌پور دمیه و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «کارایی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و راهکارهای ارتقاء آن به منظور دستیابی به توسعه پایدار روستایی»، به بررسی مفهوم کارایی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و نقش آن در توسعه مناطق روستایی پرداخته است. به علاوه، راه‌های ارتقاء کارایی بازاریابی این محصولات از طریق بهبود سازکارهای بازاررسانی محصولات کشاورزی با توجه به ماهیت مزارع خانوادگی مورد توجه قرار گرفته و در انتها برخی پیشنهادهای کاربردی را در این زمینه ارائه کرده است.

طالب و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «جایگاه انواع سرمایه در پایداری نسلی نظام بهره‌برداری خانوادگی»، به بررسی عوامل زمینه‌ساز تاب‌آوری بهره‌برداری‌های خانوادگی در محدوده مورد مطالعه پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که باید هنگام پژوهش در مورد نظام بهره‌برداری کشاورزی خانوادگی، عنصر «خانواده» را در نظر گرفت. در این مقاله با مطالعه نحوه کمک‌کردن تمامی افراد دخیل در کسب‌وکار (اعضای خانواده بهره‌بردار) به حفظ کسب‌وکار کشاورزی خانوادگی، به جای تمرکز صرف بر نقش رئیس واحد بهره‌برداری نشان می‌دهد در میدان کشاورزی خانوادگی، سطوح مختلفی از سرمایه افراد به شیوه‌هایی استفاده می‌شود که حفظ‌کننده نظام بهره‌برداری خانوادگی است و روابط بین اعضای خانواده نیز می‌تواند از سطوح مختلف سرمایه تأثیر بگیرد.

جداول ۲ و ۳ برخی دیگر از پژوهش‌های مرتبط با پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۳): فهرست مقالات، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع داخلی مرتبط با پژوهش

عنوان	یافته‌ها	منبع
بررسی و مقایسه نظام‌های بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی‌های تولید	به بررسی دو نوع نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی در کشاورزی پرداخته شده است.	(یارکرمی، ۱۳۹۰)
سنجش میزان پایداری نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعیین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده آن	به بررسی پایداری نظام تولید خانوادگی کوچک و ارائه راهکاری برای پایداری این	(عباسی‌زاده قنواتی، ۱۳۹۰)

در روستای خانم آباد شهرستان کرمانشاه	کسب و کارها برای مورد مورد آن مطالعه پرداخته است.	
تحلیل اثرات کار خانوادگی زعفران کاران بر پایداری مناطق روستایی شهرستان قاین	طبق یافته‌های پژوهش، کار خانوادگی در نظام بهره‌برداری خانوادگی، دو اثر اقتصادی (درآمد کشاورزی در اقتصاد خانواده و ...) و اجتماعی (رضایت از کشاورزی و ..) بر پایداری مناطق روستایی در مورد مطالعه دارد.	(کمالی، ۱۳۹۴)
توسعه مزارع خانوادگی چندمحصولی در حوزه دامپروری در اقلیم‌های خشک و نیمه خشک	مقاله حاضر با هدف ارتقای درآمدهای خانوارهای روستایی به دنبال تبیین و ترویج توسعه مزارع خانوادگی در مورد مطالعه است.	(رضا صغری و همکاران، ۱۳۹۵)
شناسایی راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک-مقیاس استان همدان	رساله دکتری مذکور، راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک-مقیاس در مورد مطالعه پژوهش را شناسایی کرده است.	(بهادری قزلجه، ۱۳۹۷)
شناخت شاخص‌ها و بیانگرهای اجتماعی نظام بهره‌برداری خانوادگی پایدار و ارزیابی امکان احیای آن	به مطالعه شیوه عملکرد خانوارهای روستایی برای برون رفت از فقر از روش کشاورزی خرده مالکی (بهره‌برداری خانوادگی) استفاده کرده‌اند، پرداخته است.	(شفعتی، ۱۳۹۷)
طراحی الگوی پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه	به طراحی الگویی برای پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در مورد مطالعه پرداخته است.	(شرفی، ۱۳۹۹)

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۴): فهرست برخی از مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع خارجی مرتبط با پژوهش

عنوان	یافته‌ها	منبع
تداوم کسب و کار خانوادگی کشاورزی: مروری بر عوامل اجتماعی-اقتصادی و تاریخی تبیینی	این مقاله ویژگی‌های اصلی مزرعه خانوادگی را برجسته کرده و استدلال‌های اجتماعی-اقتصادی و سیاسی-نهادی مورد استفاده برای تداوم این ساختار در کشاورزی اروپای غربی را بررسی کرده است.	(Calus & Huylenbroeck, 2010)

(Darnhofer, 2010)	راهبردهای کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی را برای تقویت تاب‌آوری بررسی کرده است.	راهبردهای کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی برای تقویت تاب‌آوری آنها
(Di Domenico & Miller, 2012)	این مقاله انتخاب‌های کسب‌وکاری انجام شده از سوی خانواده‌های کشاورز مستقل را در هنگام مواجهه با نیاز به دور شدن از فعالیت‌های کشاورزی سنتی با راه‌اندازی کسب‌وکارهای گردشگری مبتنی بر مزرعه بررسی می‌کند.	بنگاه اقتصادی کشاورزی و گردشگری: اصالت تجربی در تنوع‌بخشی به کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در مقیاس کوچک مستقل
(Glover, 2013)	به بررسی استفاده از سرمایه اجتماعی، فرهنگی و نمادین در کنار سرمایه اقتصادی در مشاغل کوچک خانوادگی پرداخته است.	استفاده از سرمایه در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Dogliotti, García, Peluffo, Dieste, Pedemonte, Bacigalupe, Scarlato, Alliaume, Alvarez, Chiappe & Rossing, 2014)	به رویکرد سیستمی برای کشاورزی پایدار مبتنی بر نوآوری مشترک سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی پرداخته است.	نوآوری مشترک سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: رویکردی سیستمی برای کشاورزی پایدار
(Garner & Campos, 2014)	به بررسی تعاریف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و شاخص‌های شناسایی آن پرداخته است.	شناسایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Bélières, Bonnal, Bosc, Losch, Marzin & Sourisseau, 2015)	به بررسی تعاریف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و شاخص‌های شناسایی آن پرداخته است.	کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در سراسر جهان: تعاریف، مشارکت و سیاست‌های عمومی
(Liang, Lin & Zhang, 2015)	به بررسی تجربی تأثیر چرخه‌های زندگی خانواده را بر مقیاس مزرعه خانوادگی خانوارهای روستایی در جنوب چین تجزیه و تحلیل می‌کند. همچنین این مطالعه شکاف موجود در ادبیات مربوط به تأثیرات ساختار خانواده بر رفتار اقتصادی خانوار روستایی، به‌ویژه، بر تأثیر چرخه‌های زندگی خانواده در مقیاس مزرعه خانواده را پوشش می‌دهد.	تأثیر چرخه زندگی خانواده بر مقیاس کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در جنوب چین

(Suess-Reyes & Fuetsch, 2016)	به بررسی نظام مند و بازتاب انتقادی ۵۳ مقاله پرداخته شده است که به عوامل مرتبط با راهبردهای نوآورانه، پایدار و جانشین پروری در کشاورزی خانوادگی می پردازند.	آینده کسب و کار خانوادگی کشاورزی: مروری بر ادبیات راهبردهای نوآورانه، پایدار و جانشین محور
(Paskewitz & Beck, 2017)	این مقاله از نظریه تعارض درون گروهی و الگوهای ارتباطی خانوادگی برای بررسی تأثیر تعارض روزمره بر رضایت شغلی، رضایت ارتباطی و سودآوری در مشاغل مزرعه خانوادگی استفاده کرده است.	هنگامی که کار و خانواده ادغام می شوند: درک تجارب تعارض درون گروهی در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی
(Aguilar, DelGrossi & Thomé, 2018)	این مقاله به بررسی تشخیص ویژگی های متمایزی که زنجیره های کوتاه به طور کلی به مزرعه خانوادگی ارائه می دهند پرداخته است.	زنجیره عرضه مواد غذایی کوتاه: ویژگی های یک کسب و کار خانوادگی کشاورزی
(Shen & Shen, 2018)	با استفاده از مطالعه موردی به ارزیابی برنامه ها و سیاست های دولت چین برای حمایت از یک مدل دو لایه جدید که تعاونی ها و مزارع خانوادگی را متحد می کند، پرداخته است.	ارزیابی برنامه های کسب و کار خانوادگی کشاورزی و شرکت کشاورزی در چین: دیدگاه حکمرانی روستایی
(Egorov, Shavina & Inshakov, 2019)	نویسندگان مقاله رویکردهای نظری به کشاورزی خانوادگی را شکل ویژه ای از سازمان دهی اجتماعی و اقتصادی دانستند که مطمئن ترین سازکار برای جذب انبوه جمعیت روستایی در اقتصاد و بهینه سازی جریان های مواد و اطلاعات، پیوندهای مشارکتی و ارزش آفرینی مشارکت کنندگان به منظور جلب رضایت مصرف کنندگان در مقایسه با مزارع بزرگ کشاورزی است.	کسب و کار خانوادگی کشاورزی به عنوان شکل سازماندهی صنعت کشاورزی در مفهوم منبع یابی و مدیریت خرید
(Lapov, 2020)	در این رساله دکتری به استفاده از بازاریابی دیجیتال در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی برای فروش محصولاتشان پرداخته است.	استفاده از بازاریابی دیجیتال در کسب و کار خانوادگی کشاورزی و مشاغل کوچک در کرواسی

(Galli, Grando, Adamsone-Fiskovica, Bjørkhaug, Czekaj, & Duckett, 2020)	به ارائه بینشی در مورد چگونگی کمک مزارع کوچک به امنیت غذایی و تغذیه در مقیاس‌های مختلف سرزمینی، با تمرکز بر راهبردهای کشاورزان و پیامدهای امنیت غذایی است.	کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه به امنیت غذایی و تغذیه کمک می‌کند؟ پیوند دادن مزارع کوچک اروپایی، راهبردها و نتایج در سیستم‌های غذایی منطقه‌ای
(Yu, Zhao, Xue & Gao, 2020)	به عقیده نویسندگان، تکنیک‌های کنترل سبز برای تضمین کیفیت و ایمنی محصولات کشاورزی، محیط زیست و تولیدات کشاورزی در چین مفید است، در حالی که محدودیت‌های اعتباری خدمات مالی سنتی، ارتقای موفقیت‌آمیز آنها را دشوار می‌سازد. این پژوهش به بررسی استفاده از مالی دیجیتال و اتخاذ تکنیک‌های سبز از سوی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی می‌پردازد.	تحقیق در مورد استفاده از مالی دیجیتال و اتخاذ تکنیک‌های کنترل سبز بوسیله کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در چین
(Maini, De Rosa & Vecchio, 2021)	به بررسی تجزیه و تحلیل فرایندهای تصمیم‌گیری در سطح خانواده- مزرعه با اشاره به گذار به سمت کشاورزی پایدار می‌پردازد.	نقش آموزش در گذار به سوی کشاورزی پایدار: دیدگاه یادگیری کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Micu, Dumitru, Vintu, Tudor & Fintineru, 2022)	به شناسایی زمینه‌های زیربنایی توسعه مزارع خانوادگی و ایجاد یک مدل توسعه برای آن مزارع خانوادگی در یک وضعیت اقتصادی ضعیف پرداخته است.	الگوهای زیربنایی توسعه موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در رومانی
(Chen, Meng, Yan & Xu, 2022)	به بررسی تجزیه و تحلیل کارایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته و به ارائه توصیه‌های سیاستی هدفمند برای بهبود کارایی مزارع مختلف خانوادگی پرداخته است.	تجزیه و تحلیل کارایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و عوامل مؤثر بر آن: شواهدی از روستاهای چین
(Ayaz & Mughal, 2024)	به طور کلی، مزارع کوچک به بهره‌وری کل عوامل (TFP) کمتری در مقایسه با مزارع بزرگ دست می‌یابند. اما در این پژوهش اثبات می‌کند که در نظر گرفتن	اندازه و بهره‌وری مزرعه: نقش کار خانواده

نیروی کار خانواده، رابطه اندازه مزرعه و بهره‌وری را اصلاح می‌کند.	
---	--

منبع: یافته‌های تحقیق

۲. مواد و روش‌ها

وضعیت نظام این پژوهش به صورت اجمالی به شرح جدول شماره (۵) است:

جدول (۵): وضعیت نظام پژوهش

وضعیت مقاله حاضر	مراحل
تفسیرگرایی	فلسفه پژوهش
کاربردی	کارویژه (هدف کلان) پژوهش
استقرایی	منطق
کیفی	رویکرد
مقطعی	مقطع
اکتشافی	هدف
مصاحبه و مطالعه اسناد کتابخانه‌ای	ابزار پژوهش
اولیه	نوع داده
آفلاین (کلاسیک)	بستر پژوهش
تحلیل مضمون	شیوه تحلیل داده

منبع: (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰۶)

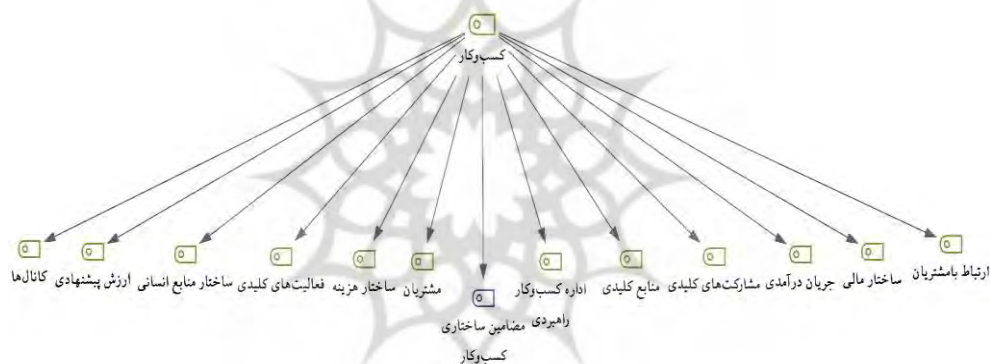
در این پژوهش بر مبنای مضمون قیاسی، الگوی اُستروالد بر مبنای پژوهش قرار گرفت. سپس با مطالعه کتابخانه‌ای به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای طراحی الگوی کسب و کار پرداخته شد. در این بررسی سعی شده تا به کمک اسناد، به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود. در انتها، اجزاء الگوی کسب و کار، ارتباط آنها با یکدیگر و محتوای اجزاء در قالب یک چک‌لیست و الگوی اولیه بدست آمد. همچنین سؤال‌های مورد نیاز برای مصاحبه با خبرگان بر اساس ادبیات پژوهش طراحی شد. در ادامه برای بررسی و تأیید چک‌لیست، به دوازده نفر از خبرگان ارائه شد. سپس با مصاحبه عمیق با آنها و تحلیل مضمون آوانوشته‌های حاصل از مصاحبه خبرگان، ۱۵۹۶ کد و ۵۶۵ پایه، ۸۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر ایجاد و الگوی اولیه بازطراحی و الگوی کسب و کار نهایی طراحی شد.

نمودارهای زیر خروجی نرم افزار MAXQDA است که اجزاء و جایگاه آنها در الگوی کسب و کار را نشان می دهد.

در انتها شایان ذکر است که هر بخش از چارچوب به رنگ های مختلفی در نمودارهای مضامین آورده شده است. هدف از این کار سهولت شناسایی و فهم جایگاه مضامین در چارچوب است. در ذیل راهنمای استفاده از این رنگ ها در چارچوب بیان خواهد شد:

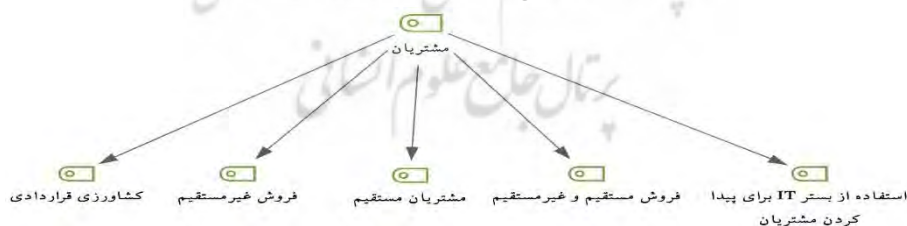
- رنگ بنفش: بخش مرتبط با بازاریابی مدل (اعم از اصلاح، کم کردن، زیاد کردن، تغییر نام بخشی از مدل اولیه و ...)

- رنگ سبز: بخش مرتبط با طراحی مؤلفه های الگوی کسب و کار خانوادگی کشاورزی.



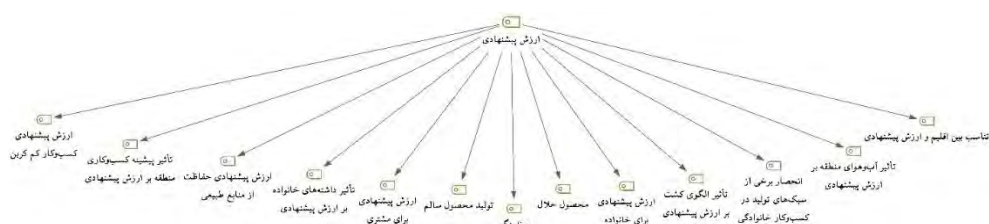
نمودار (۱): نمودار مضامین کسب و کار

منبع: یافته های تحقیق



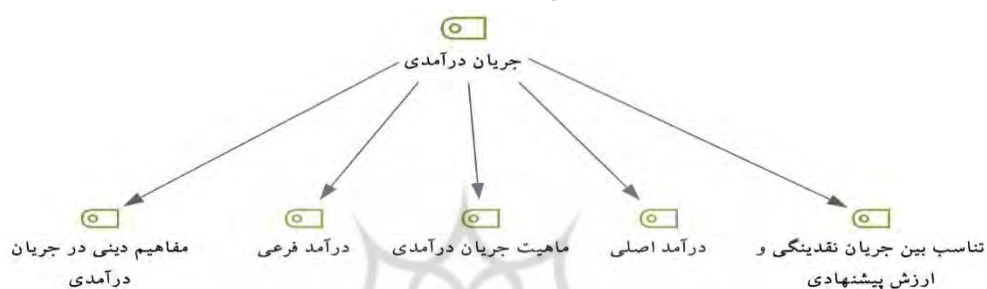
نمودار (۲): نمودار مضامین مشتریان

منبع: یافته های تحقیق



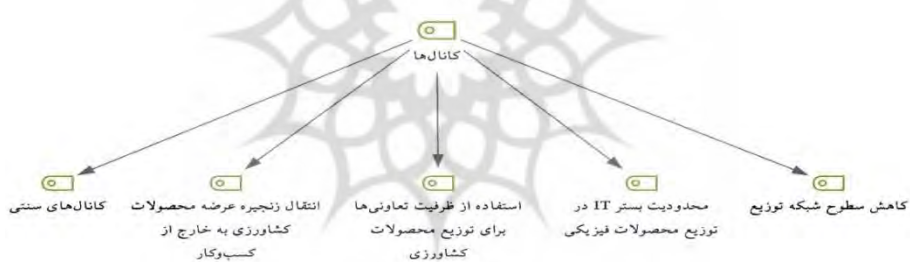
نمودار (۳): نمودار مضامین ارزش پیشنهادی

منبع: یافته‌های تحقیق



نمودار (۴): نمودار مضامین جریان درآمدی

منبع: یافته‌های تحقیق



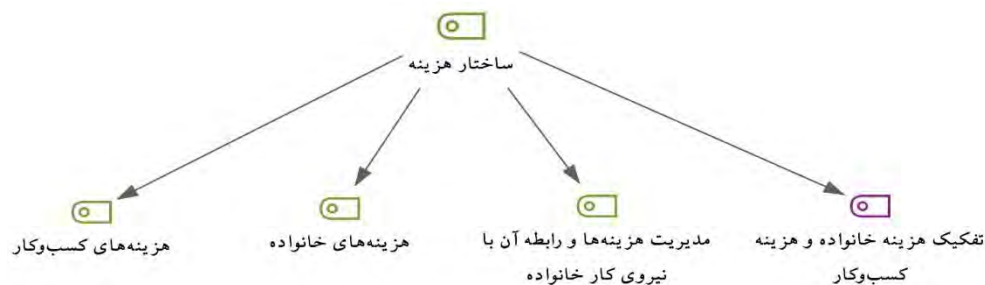
نمودار (۵): نمودار مضامین کانال‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق



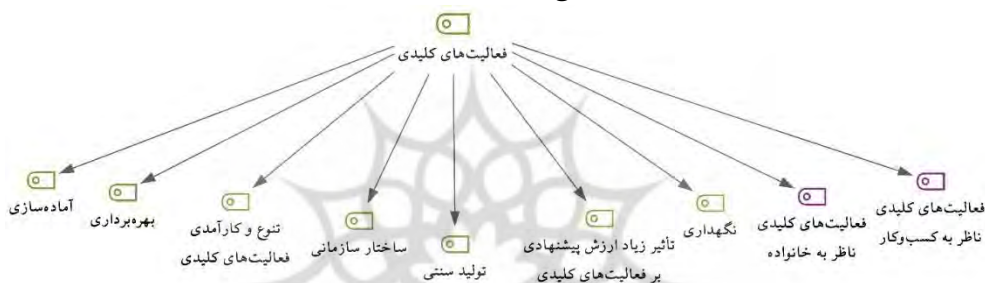
نمودار (۶): نمودار مضامین ارتباط با مشتریان

منبع: یافته‌های تحقیق



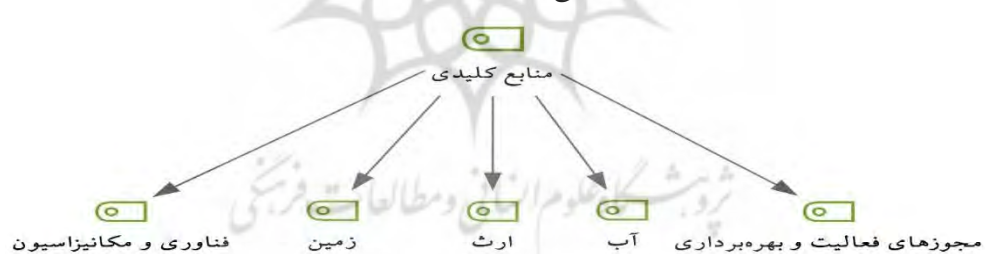
نمودار (۷): نمودار مضامین ساختار هزینه

منبع: یافته های تحقیق



نمودار (۸): نمودار مضامین فعالیت های کلیدی

منبع: یافته های تحقیق

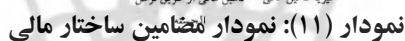


نمودار (۹): نمودار مضامین منابع کلیدی

منبع: یافته های تحقیق



منبع: یافته‌های تحقیق



منبع: یافته‌های تحقیق



منبع: یافته‌های تحقیق



منبع: یافته‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

برای الگوی کسب‌وکار تعریف‌های متعددی بیان شده است. اما به صورت ساده و عملیاتی باید گفت که الگوی کسب‌وکار عبارت است از مدلی که اجزاء اصلی و حیاتی کسب‌وکار و ارتباط میان آنها را نشان می‌دهد و منطق فعالیت و ادامه حیات کسب‌وکار را در قالب مدلی با ساده‌سازی بیان می‌کند.

الگویی که انتخاب شد معروف به الگوی کسب‌وکار اُستروالد است. اُستروالد الگوی کسب‌وکار را در قالب ابزاری با نام بوم کسب‌وکار ساده‌سازی کرده و نمایش می‌دهد. البته باتوجه به ماهیت کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی و ویژگی‌های آنها، اجزائی در کسب‌وکار از اهمیت بیشتری برخوردار است. به همین منظور و برای نشان دادن این اهمیت و بومی‌سازی بوم کسب‌وکار، تغییراتی در الگوی اصلی و به طبع آن در بوم اصلی انجام شد و بوم کسب‌وکار برای پژوهش حاضر بومی‌سازی شد.

اجزاء کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی باتوجه به نظرات خبرگان و بر اساس بینش بدست آمده برای پژوهشگر در حین پژوهش، بازبینی و بازطراحی شد. لازم به ذکر است آنچه باعنوان بوم کسب‌وکار شناخته می‌شود، الگوی کسب‌وکار نیست؛ بلکه نمایش بصری از الگوی کسب‌وکار است. در اینجا به توضیح هرکدام از این اجزاء پرداخته خواهد شد:

اداره راهبردی کسب و کار ^{۱۲} وحدت مالکیت و مدیریت؛ هدف کسب و کار؛ مأموریت کسب و کار؛ ارزش های کسب و کار.				
مشارکت های کلیدی ^{۱۱} وزارت جهاد کشاورزی و سازمان های زیرمجموعه آن؛ مشارکت های کلیدی مکمل؛ مشارکت های کلیدی موازی؛ مشارکت های محلی (پاریگری ها)؛ • خودیاری؛ • دگریاری؛ • همیاری.	بخش های مشتریان ^۱ خانواده: اعضای خانواده به عنوان مصرف کننده: خود مصرفی و اشتغال زایی. غیر خانواده: دولت؛ صنایع تبدیلی؛ تشکّل ها و همیاری های کشاورزی؛ دلال ها و بَنکداران؛ سایر کشاورزان؛ مصرف کنندگان نهایی؛ جامعه و نسل های آینده.	ارتباط با مشتریان ^۲ ارتباطات چهره به چهره و تعامل مستقیم؛ ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی از جمله تشکّل ها و همیاری های کشاورزی؛ بسته های جوامع آنلاین.	ارزش های پیشنهادی ^۳ خانواده: نیازهای غذایی خانواده در حد امکان؛ تقویت بنیان خانواده از طریق افزایش پیوندها؛ اشتغال اعضای خانواده. غیر خانواده: تولید انبوه- قیمت های کمتر؛ سفارشی سازی محصولات؛ تنوع دادن به محصولات؛ سهولت در دسترسی؛ تازگی محصولات؛ حفاظت از منابع طبیعی؛ گردشگری کشاورزی.	فعالیت های کلیدی ^۴ ۱. فعالیت های کلیدی ناظر به خانواده: فعالیت های بنیادی: • تربیت فرزندان (کار و کوشش، توکل، صبر، تربیت اقتصادی، قناعت و...) • انسجام خانوادگی؛ فعالیت های ناظر به فعالیت های مصرفی خانواده: • تولید (برای مصرف)؛ • فرآوری؛ • نگهداری یا ذخیره؛ • مصرف. ۲. فعالیت های کلیدی ناظر به کشاورزی: • فعالیت های پیش از کشاورزی؛ • فعالیت های کشاورزی؛ • فعالیت های پس از کشاورزی.
	منابع کلیدی ^۵ آب؛ زمین؛ فناوری و مکانیزاسیون؛ مجوزهای فعالیت و بهره برداری؛ تجربه و پیشینه کسب و کاری خانواده.	کانال ها ^۶ کانال های مستقیم: بازارچه های محلی؛ بازارگاه های اینترنتی. کانال های غیرمستقیم: تشکّل ها و همیاری های کشاورزی؛ میادین مرکزی میوه و تره بار شهرها.	معماری ^۷ سرمایه انسانی ^۸ خانواده: مدیریت روابط خانوادگی؛ خویش فرمایی؛ جانشین پروری. غیر خانواده: روزمزد؛	معماری ^۹ سرمایه مالی ^{۱۰} تأمین مالی خانوادگی: از محل سرمایه اعضای خانواده؛ از محل سرمایه اعضای فامیل؛

از محل سود کسب و کار (خانوادگی). تأمین مالی غیر خانوادگی: تأمین مالی جمع اهدایی؛ تأمین مالی از قرض الحسنه ها و بانک ها با حداکثر بهره ۲٪؛ تأمین مالی با کمک تشکّل ها و همیاری های کشاورزی.	فصلی.			
ساختار هزینه^۱ هزینه های خانواده. هزینه های غیر خانوادگی کسب و کار: هزینه تولید محصولات نظیر هزینه نهاده ها و ...؛ هزینه سرمایه مالی؛ ریسک های کسب و کار و هزینه های مرتبط با آنها؛ کاهش هزینه ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس؛ و کاهش هزینه ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از خانوادگی بودن کسب و کار.		جریان های درآمدی^۲ درآمد اصلی: درآمد فروش محصولات خام؛ درآمد فروش محصولات فراوری شده؛ پیش دریافت. درآمد فرعی: درآمد ارائه خدمات غیر کشاورزی؛ درآمد خدمات فنی و مشاوره ای در حوزه کشاورزی؛ درآمد اجاره ماشین آلات و تجهیزات کشاورزی.		

۱. بخش‌های مشتریان

مشتریان کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی به خانواده و غیرخانواده تقسیم می‌شوند:
خانواده: در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی خانواده و اعضای آن به عنوان یکی از مشتریان و مصرف‌کنندگان در نظر گرفته می‌شوند. خودمصرفی حالتی است که خانواده به عنوان مصرف‌کننده محصولات کشاورزی در نظر گرفته می‌شود.

به علاوه، در ارزش پیشنهادی از ایجاد شغل و اشتغال‌زایی کسب‌وکار برای اعضای خانواده نام برده شده است. در نتیجه در اینجا خانواده نه تنها به عنوان مشتری کسب‌وکار برای مصرف محصولات تولیدشده محسوب می‌شود؛ بلکه خود کسب‌وکار نیز مشتری خانواده به منظور تأمین نیروی کار به حساب می‌آید. همچنین از دید اعضای خانواده، ایجاد اشتغال برای آنها منجر به رفع بیکاری و پاسخ به نیاز کارکردن و کسب درآمد اعضای خانواده می‌شود. این موضوع به این معناست که دوباره خانواده مشتری کسب‌وکار محسوب می‌شود. در نتیجه در ارزش پیشنهادی اشتغال‌زایی، هم کسب‌وکار مشتری خانواده و هم خانواده مشتری کسب‌وکار است.

غیرخانواده: شامل دولت در قالب خرید تضمینی، صنایع تبدیلی در قالب کشاورزی قراردادی، تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی در قالب مشارکت و حمایت از کسب‌وکار، سایر کشاورزان در قالب زنجیره ارزش مکمل، مصرف‌کنندگان نهایی در قالب فروش مستقیم، جامعه و نسل‌های آینده در قالب مسئولیت اجتماعی و در انتها دلال‌ها و بُنکداران است.

۲. ارزش‌های پیشنهادی

ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی نیز به دو قسمت خانواده و غیرخانواده تقسیم می‌شود:

خانواده: منظور از ارزش پیشنهادی برای خانواده، تولید محصولاتی است که خانواده برای مصرف خودش نیاز دارد. این مورد با مفاهیمی همچون خودمصرفی، خوداتکایی و خودبسندگی بیان می‌شود. در نتیجه باید خانواده هرآنچه که می‌تواند برای رفع نیاز خود تولید کنند را، تولید کند. البته باید این امر به گونه‌ای باشد که سوددهی و اقتصادی بودن

کسب‌وکار مورد آسیب واقع نشود. به علاوه ایجاد شغل و اشتغال‌زایی برای اعضای خانواده به منظور رفع بیکاری و کسب درآمد و تقویت بنیان خانواده از طریق افزایش پیوندها نیز یکی دیگر از ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار برای خانواده است.

غیرخانواده: این بخش از ارزش پیشنهادی شامل موارد زیر می‌شود: هر مورد که قرابت بیشتری به مشتریان ذکر شده کسب‌وکار دارد به آن اشاره می‌شود؛ اما به معنای این نیست که حتماً مخصوص آن مشتری باشد.

• تولید انبوه-قیمت‌های کمتر: برای دولت؛

• سفارشی‌سازی محصولات: برای صنایع تبدیلی؛

• تنوع دادن به محصولات: برای تشکّل‌ها و تعاونی‌های کشاورزی و دلال‌ها و بنکداران؛

• سهولت در دسترسی: برای سایر کشاورزان؛

• تازگی محصولات: برای مصرف‌کننده نهایی؛

• گردشگری کشاورزی: برای مصرف‌کننده نهایی.

• حفاظت از منابع طبیعی: برای جامعه و نسل‌های آینده

۳. جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی کسب‌وکار به جریان درآمدی اصلی و فرعی تقسیم می‌شود؛ منظور از جریان درآمدی اصلی، درآمدی است که حاصل فعالیت اصلی کسب‌وکار یعنی کشاورزی می‌شود. این جریان شامل درآمد فروش محصولات خام، درآمد فروش محصولات فراوری شده و پیش‌دریافت است. اما منظور از جریان درآمدی فرعی، درآمد حاصل از فعالیت‌های جنبی کسب‌وکار است و شامل درآمد ارائه خدمات غیرکشاورزی -نظیر گردشگری کشاورزی-، درآمد خدمات فنی و مشاوره‌ای در حوزه کشاورزی، درآمد اجاره ماشین‌آلات و تجهیزات کشاورزی است.

۴. کانال‌ها

کانال‌های کسب و کار شامل کانال‌های مستقیم که واسطه‌ها در آنها حذف شده و کانال‌های غیرمستقیم که دارای واسطه مابین تولیدکننده و مصرف‌کننده نهایی هستند. این کانال‌ها عبارتند از:

کانال‌های مستقیم:

- بازارچه‌های محلی: منظور از این کانال، فروش مستقیم و بدون واسطه به مصرف‌کنندگان نهایی است. این کانال به خصوص برای روستاهایی که نزدیک شهرهای بزرگ یا کوچک یا در مسیر آمدوشد ساکنان آنها هستند، مفید بوده و کارساز است؛
- بازارگاه‌های اینترنتی: منظور از این کانال استفاده از سکوها‌های اینترنتی و بسترهای برخط موجود برای فروش یا پیش‌فروش و مشارکت در تولید تا فروش محصولات کشاورزی است.

کانال‌های غیرمستقیم:

- تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی: هر کسب و کار می‌تواند همه یا بخشی از فروش خود را از طریق تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی انجام دهد. به این صورت که تشکّل، محصولات را به قیمت منصفانه‌ای از کشاورزان خریداری نماید و پس از تجميع محصولات کشاورزان مختلف، آنها را بفروشد. یا اینکه عمل مشتری‌یابی و فروش را به عهده گیرند و در مقابل در درصدی از درآمد حاصل از فروش را با کسب و کار شریک شوند؛
- میادین مرکزی میوه و تره‌بار شهرها: این کانال، همان کانال سنتی است که در صورت اجبار و به عنوان گزینه تکمیلی یا آخر، کسب و کار باید به سمت آن برود. طبیعی است که بخش قابل ملاحظه‌ای از سود فروش محصول در این کانال به جیب واسطه‌ها می‌رود. به همین سبب، از مطلوبیت کمتری برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی برخوردار است.

۵. ارتباط با مشتریان

هدف از ارتباط با مشتریان کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی، تمرکز بر جذب و/یا حفظ بخش‌های مختلف مشتریان مذکور است. این ارتباطات شامل ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل مستقیم، ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی و بسترهای جوامع برخط است.

ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل مستقیم برای فروش مستقیم بیشترین کاربرد را دارد. همچنین ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی همان‌گونه که از نام آن معلوم است برای ارتباط‌گیری با مشتریان مهم کاربرد دارد. این اهمیت می‌تواند به سبب حجم خرید زیاد مشتریان دائمی یا فصلی یا سایر ذینفعان مهم نظیر تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی باشد. بسترهای جوامع برخط نیز اشاره به اهمیت ارتباطات مجازی در بسترهای نوظهور دارد.

۶. ساختار هزینه

باتوجه به این‌که در کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی، خانواده جدا از کسب‌وکار نیست و بین زندگی خانوادگی و زندگی کاری یکپارچگی وجود دارد، کلیه هزینه‌های خانواده (نظیر مسکن، خوراک، پوشاک، لوازم خانگی، آموزش^۸) نیز در ساختار هزینه کسب‌وکار خانوادگی لحاظ می‌شود. به علاوه، سایر هزینه‌های غیرخانوادگی کسب‌وکار شامل موارد زیر است:

- هزینه تولید محصولات نظیر هزینه نهاده‌ها؛
 - هزینه سرمایه مالی؛
 - ریسک‌های کسب‌وکار و هزینه‌های مرتبط با آن‌ها.
- همچنین دو مورد نیز بر ساختار هزینه کسب‌وکار تأثیر داشته و در این جزء از کسب‌وکار قابل بیان است:
- کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس؛

- و کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از خانوادگی بودن کسب و کار (که سبب آن، کنترل هزینه نیروی کار خانواده و کنترل هزینه‌های خانواده در شرایط معمولی یا شرایط خاص است).

۷. فعالیتهای کلیدی

فعالیت‌های کلیدی کسب و کار به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند. فعالیت‌های کلیدی ناظر به خانواده و فعالیت‌های کلیدی ناظر به کشاورزی. فعالیت‌های کلیدی ناظر به خانواده، شامل **فعالیت‌های بنیادی** نظیر تربیت فرزندان (کار و کوشش، توکل، صبر، تربیت اقتصادی، قناعت و...)، انسجام خانوادگی و ... و **فعالیت‌های ناظر به فعالیت‌های مصرفی خانواده** شامل تولید (برای مصرف)، فرآوری، نگهداری یا ذخیره و مصرف می‌شود. فعالیت‌های کلیدی ناظر به کشاورزی هم شامل **فعالیت‌های پیش از کشاورزی، فعالیت‌های کشاورزی، فعالیت‌های پس از کشاورزی** است.

فعالیت‌های پیش از کشاورزی شامل تأمین نهاده‌های تولید نظیر بذر، کود، سم، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز برای شروع و انجام کشاورزی، تأمین ادوات مکانیزه یا خدمات آن‌ها^۹ و هر فعالیت دیگری می‌شود که قبل از شروع عملیات کشاورزی به آنها نیاز است. فعالیت‌های کشاورزی همان عمل کشاورزی است که شامل کلیه فعالیت‌هایی نظیر شخم‌زدن زمین، کاشت و داشت در زراعت، پرواربندی در دامپروری، گله‌داری یا چراندن گوسفندان، رسیدگی و نگهداری از کندوی عسل و شامل هر عمل دیگری می‌شود که به عمل تولید در کشاورزی اشاره دارد و قبل از رسیدن به فعالیت‌های پس از کشاورزی لازم است.

فعالیت‌های پس از کشاورزی به کلیه اقداماتی گفته می‌شود که بعد از عملیات کشاورزی انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل برداشت، فرآوری، بسته‌بندی و بازاریابی محصولات می‌شود. برای مثال، برداشت در زراعت، دوشیدن شیر در گاو‌داری، قطع درختان در زراعت چوب، بسته‌بندی میوه‌های باغی نظیر هلو، شلیل و ...، فرآوری شلتوک و تبدیل آن به برنج با عمل شالیکوبی^{۱۰} نیز شامل فعالیت‌های پس از کشاورزی می‌شود. آخرین مورد یعنی بازاریابی هم به کلیه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که محصول

بهره‌برداری شده را به مشتری یا مصرف‌کننده می‌رسانند. برای مثال، می‌توان به انبارکردن، حمل‌ونقل، بازاریابی، فروش و ... اشاره کرد.

۸. منابع کلیدی

پنج منبع اصلی کلیدی برای کسب‌وکار خانودگی کشاورزی وجود دارد. این منابع عبارتند از: آب، زمین (شامل زمین به عنوان ماهیتی فیزیکی، جنس و کیفیت و ... خاک می‌شود)، فناوری و مکانیزاسیون، مجوزهای فعالیت و بهره‌برداری و تجربه و پیشینه کسب‌وکاری خانواده.

۹. معماری سرمایه انسانی

پیش‌تر بیان شد که اولویت برای نیروی کار کسب‌وکار، اعضای خانواده هستند و تنها در شرایط خاصی و در صورتی که اعضای خانواده نتوانند از عهده نوع یا حجم کار برآیند، باید از نیروی کار غیرخانواده آن هم به صورت روزمزد یا فصلی استفاده کرد. استفاده از نیروی کار غیرخانواده نباید به حدی باشد که دیگر آن کسب‌وکار، کسب‌وکار خانوادگی محسوب نگردد. یعنی منجر به خدشه‌دار شدن مفهوم مالکیت-عاملیت^{۱۱} نشود.

در بخش نیروی کار خانواده سه موضوع مهم وجود دارد: مدیریت روابط خانوادگی، خویش‌فرمایی و جانشین‌پروری. منظور از مدیریت روابط خانوادگی، مدیریت ارتباطات بین اعضای خانواده، مدیریت تعارضات و ... است. خویش‌فرمایی نیز به صورت ساده یعنی مدیر خود بودن؛ کارمند نبودن. اعضای خانواده در کسب‌وکار خانوادگی از حریت و استقلال برخوردار هستند. این موضوع به انعطاف‌پذیری شغلی کمک می‌کند. جانشین‌پروری نیز مهم‌ترین رکن پایداری کسب‌وکار خانوادگی در گذر زمان است که باید از ابتدای شروع کسب‌وکار مدنظر خانواده قرار بگیرد.

۱۰. معماری سرمایه مالی

بحث تأمین مالی یکی از حیاتی‌ترین اجزاء هر کسب‌وکار است. کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نبوده ولی باتوجه به ماهیت و شرایط آن، این امر ملاحظات خاصی دارد که باید در معماری سرمایه مالی آن در نظر گرفته شود. روش‌های تأمین مالی این کسب‌وکارها به دو دسته کلی خانوادگی و غیرخانوادگی تقسیم می‌شوند.

روش‌های تأمین مالی خانوادگی:

- از محل سرمایه اعضای خانواده؛
- از محل سرمایه اعضای فامیل؛
- از محل سود کسب‌وکار (خانوادگی).

روش‌های تأمین مالی غیرخانوادگی:

- تأمین مالی جمعی اهدایی^{۱۲}؛
- تأمین مالی از قرض‌الحسنه‌ها و بانک‌ها با حداکثر بهره ۲٪؛
- تأمین مالی با کمک تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی^{۱۳}.

۱۱. مشارکت‌های کلیدی

کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی به دلیل ماهیت‌شان دارای طیف وسیعی از مشارکت‌ها هستند. این مشارکت‌ها شامل وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های زیرمجموعه آن، مشارکت‌های کلیدی مکمل، مشارکت‌های کلیدی موازی و مشارکت‌های محلی (یاریگری‌ها) است.

منظور از مشارکت‌های کلیدی مکمل، مشارکت کسب‌وکارهای خانوادگی مختلف برای تولید مجموعه محصولاتی است که مکمل محصولات یکدیگر هستند. همچنین منظور از مشارکت‌های کلیدی موازی، مشارکت‌هایی است که در طول کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی یعنی در طول زنجیره ارزش شکل گرفته و کامل‌کننده فعالیت کسب‌وکار است. برای مثال؛ مشارکت کسب‌وکار با تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی برای فرآوری محصول یا فروش آن؛ یا مشارکت کسب‌وکارها برای خریدی تجمیعی نهاده با قیمت پایین‌تر.

یاریگری‌های کشاورزی^{۱۴} نیز به سه دسته تقسیم می‌شوند: خودیاری، دگریاری و

همیاری.

اما منظور از یاریگری، کنش برای یاری و کمک بین مردم یک منطقه برای غلبه بر دشواری‌ها و مشکلات زندگی اجتماعی است. در این میان می‌تواند نیروی کار، خود کار،

ابزار، مصاح یا مواد، اطلاعات و عواطف معاوضه و مبادله شود. یاریگری‌ها بر اساس کیفیت انجام به سه دسته تقسیم می‌شوند: خودیاری، دگریاری و همیاری. منظور از دگریاری، کمک و یاری‌ای است که یک نفر یا جمعی از افراد به فرد دیگری می‌کنند. در اینجا یاری‌گیرنده و یاری‌دهنده از هم جدا و قابل تمیز و تشخیص هستند. کمک یا یاری به صورت یک طرفه بوده و یاری‌دهنده توقع جبران از یاری‌گیرنده را ندارد. برای مثال، یک نفر از روستا به کشاورز دیگری برای شخم‌زدن زمینش کمک می‌کند؛ بدون آنکه چشم‌داشت مالی یا غیرمالی داشته باشد.

در همیاری نیز، کمک و یاری یک نفر یا جمعی از افراد به فرد دیگری صورت می‌گیرد. در اینجا یاری‌گیرنده و یاری‌دهنده از هم جدا و قابل تمیز و تشخیص هستند. اما دیگر کمک یا یاری به صورت یک طرفه نبوده و دو طرفه است؛ بنابراین، یاری‌گیرنده باید کمک و یاری را جبران کند. برای مثال، روستایی را در نظر بگیرید که تمام کشاورزان در روز اول ماه برای شخم‌زدن دستی به کمک یک کشاورز رفته تا تمام زمینش را شخم بزنند. فردای آن روز آن کشاورز با سایر کشاورزان به کمک کشاورز دیگری رفته که در شخم‌زدن زمینش نقش داشته است. به این صورت در مدت کوتاهی تمام زمین‌های روستا با همیاری کشاورزان شخم زده می‌شود.

اما در خودیاری، یاری‌دهنده و یاری‌گیرنده قابل تمیز و تشخیص نیستند. زیرا این دو از هم جدا نبود و یکی هستند. برای مثال، می‌توان به لایروبی قنات یک روستا از سوی اهالی آن اشاره کرد. در واقع، لایروبی و افزایش آب قنات به نفع تک‌تک افراد است. در نتیجه کار هر فرد کمک به خود او نیز است.

۱۲. اداره راهبردی کسب‌وکار

وحدت مالکیت و مدیریت، هدف کسب‌وکار، مأموریت کسب‌وکار و ارزش‌های کسب‌وکار عناصر تشکیل دهنده این جزء از کسب‌وکار هستند. هدف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی، حفظ خانواده، تأمین معیشت آن‌ها، اشتغال پایدار و اقتصادی بودن است. مأموریت کسب‌وکار خانوادگی بخش کشاورزی ارزش‌آفرینی از طریق تولید

محصول سالم و ارائه خدمات مرتبط با کشاورزی است. ارزش‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی تولید محصول حلال، خانواده‌محوری و حفظ محیط زیست است.

جمع‌بندی نهایی

پیش‌تر بیان شد که آنچه در این پژوهش به‌عنوان مبنا برای ماهیت کسب‌وکارهای کشاورزی قرار گرفته است، نظام تولید و بهره‌برداری خانوادگی است که نمود آن در اجرا، کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی است؛ بنابراین، هدف پژوهشگران طراحی الگوی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی است. در نتیجه تلاش شد تا الگویی طراحی گردد که مجموعه اجزاء اصلی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطق کارکردن کسب‌وکار به‌عنوان یک کل را نشان دهد.

به این سبب، الگوی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی با کمک بوم کسب‌وکار طراحی شد. این بوم بومی‌سازی شده شامل دوازده جزء مشتریان، ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی، کانال‌ها، ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، معماری سرمایه انسانی، معماری سرمایه مالی، مشارکت‌های کلیدی و اداره راهبردی کسب‌وکار است. در طراحی بوم کسب‌وکار حاضر، سعی شد تا ارتباط مؤلفه‌ها به خوبی شناسایی شوند و ارتباط آنها با یکدیگر نیز شناسایی شود.

اما نکته مهم آن است که این کسب‌وکار در محیطی قرار گرفته که متشکل از محیط عمومی و تخصصی است که تأثیر جدی و قابل ملاحظه‌ای بر این کسب‌وکار دارد. همچنین این کسب‌وکار در سیستم ارزشی قرار دارد که شامل سیستم‌های پسینی و پیشینی است. مهم‌ترین بخش از این سیستم ارزش، تشکّل‌ها و تعاونی‌های کشاورزی است. این تشکّل‌ها کارکردهای زیادی دارند. یکی از این کارکردها کمک به تعیین استاندارد برای محصولات و نظارت بر آنها، فروش محصولات و ... است؛ بنابراین باید محیط بیرونی و سیستم ارزش این کسب‌وکارها برای طراحی و اجرای الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته شود که در اینجا به سبب محدودیت محتوایی مقاله امکان بحث آن نیست^{۱۵}.

یادداشت‌ها

۲. برای مطالعه این سند با نام «۲۰۱۹-۲۰۲۸ UNITED NATIONS DECADE OF FAMILY FARMING» می‌توانید به وب سایت فائو به نشانی زیر مراجعه کنید؛

<https://www.fao.org/family-farming-decade/home/en/>

۳. کسب‌وکار خانگی، یک کسب‌وکار کوچک است که دفتر آن - چه تولیدی و چه خدماتی - در خانه مالک کسب‌وکار است. علاوه بر موقعیت مکانی، مشاغل خانگی معمولاً با داشتن تعداد بسیار کمی نیروی کار تعریف می‌شوند. اگر نیروی کار، اعضای خویشاوندان نزدیک صاحب کسب‌وکار باشند، این کسب‌وکار خانوادگی است (ویکی‌پدیا، ۲۰۲۳).

4. America's Farms and Ranches at a Glance

۵. به خصوص کشاورزان یا برخی از سیاستگذاران، قانونگذاران، مدیران مرتبط و... که تحصیلات تخصصی مدیریت کسب‌وکار ندارند.

6. The Family Farm

7. highly commercialized farm

۸. این هزینه‌ها منعطف در تناسب با درآمد کسب‌وکار کشاورزی هستند. یعنی با تغییر درآمدهای فصلی و غیرفصلی تغییر کرده و کم و زیاد می‌شوند.

۹. اشاره به خدمات ماشینی و اجاره ادوات مکانیزه دارد.

۱۰. چه عمل شالیکوبی از سوی کشاورز صورت گیرد، چه این عمل برون‌سپاری شود؛ هر دو شامل فعالیت فرآوری می‌شود.

۱۱. مالکیت - عاملیت: مالکیت، اشاره به خانواده به عنوان مالک کسب‌وکار دارد. عامل نیز اشاره به گردانندگان مدیریتی و فنی کسب‌وکار دارد.

12. donation crowdfunding

۱۳. این کمک می‌تواند به صورت کمک به ایجاد اعتبار کسب‌وکارها نزد نهادهای مالی برای دریافت وام و/یا به صورت تأمین مالی مستقیم بوسیله خود تشکّل‌ها باشد.

۱۴. برای مطالعه بیشتر به کتاب «فرهنگ یاریگری در ایران» نوشته دکتر مرتضی فرهادی (فرهادی، ۱۳۹۱) رجوع شود.

۱۵. برای مطالعه بیشتر در مورد محیط بیرونی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی (تخصصی و عمومی) و سیستم ارزش مربوط به آن به پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «طراحی چارچوب کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی» که در منابع همین مقاله اطلاعات آن آمده است، مراجعه فرمایید.

کتابنامه

- اُستروالد، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۸). *خلق مدل کسب و کار*. (مترجمان، غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین سارقی و بهامین توفیقی). تهران: انتشارات آریانا قلم (نشر اثر اصلی ۲۰۱۰).
- بهادری قزلجه، مختار (۱۳۹۷). *شناسایی راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک - مقیاس استان همدان*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه تبریز. تبریز. ایران.
- پاپ زن، عبدالحمید و گراوندی، شهر (۱۳۹۳). *تحلیلی بر آسیب‌پذیری نظام بهره‌برداری خانوادگی روستایی در استان کرمانشاه؛ مطالعه موردی: گندمکاران*. راهبردهای توسعه روستایی. ۱ (۳). ۷۹-۹۴.
- خاشعی، محمد رضا (۱۴۰۲). *طراحی چارچوب کسب و کارهای خانوادگی بخش کشاورزی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.
- رضا صغری، سعید؛ ایراجیان، غلامحسین؛ سالار، محمد و حجازی‌فر، مجید (۱۳۹۵). *توسعه مزارع خانوادگی چندمحصولی در حوزه دامپروری در اقلیم های خشک و نیمه خشک. دومین کنگره سراسری در مسیر توسعه علوم کشاورزی و منابع طبیعی*. گرگان.
- شرفی، لیلا (۱۳۹۹). *طراحی مدل پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه زنجان. زنجان. ایران.
- شفعتی، معصومه (۱۳۹۷). *شناخت شاخص‌ها و بیانگرهای اجتماعی نظام بهره‌برداری خانوادگی پایدار و ارزیابی امکان احیای آن*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه تهران. تهران. ایران.
- شیخ‌زاده، محمد و بنی‌اسد، رضا (۱۴۰۰). *تحلیل مضمون: مفاهیم، رویکردها و کاربردها*. تهران: انتشارات لوگوس.
- طالب، مهدی؛ زاهدی مازندرانی، محمدجواد و شفعتی، معصومه (۱۳۹۸). *جایگاه انواع سرمایه در پایداری نسلی نظام بهره‌برداری خانوادگی. فصلنامه مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*. ۸ (۲). ۲۲۳-۲۵۵.
- عابدی سروستانی، احمد (۱۳۹۳). *کارکردهای اجتماعی مزرعه‌های خانوادگی در فرآیند توسعه پایدار روستایی: سنجش گرایش کارشناسان کشاورزی استان گلستان*. راهبردهای توسعه روستایی. ۱ (۳). ۹۵-۱۰۹.

عباسی زاده قنواتی، محمدصادق (۱۳۹۰). سنجش میزان پایداری نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعیین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده آن در روستای خانم‌آباد شهرستان کرمانشاه. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه رازی. کرمانشاه. ایران.

فرهادی، مرتضی (۱۳۹۱). فرهنگ یاریگری در ایران: درآمدی به مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی تعاون: یاریگری سنتی در آبیاری و کشتکاری. جلد یک. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

قلی‌پور دمیه، محمدصادق؛ عابدی سروستانی، احمد و جولایی، رامتین (۱۳۹۴). کارآیی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و راهکارهای ارتقاء آن به منظور دستیابی به توسعه پایدار روستایی. سومین همایش سراسری کشاورزی و منابع طبیعی پایدار. تهران.

کمالی، محمدعلی (۱۳۹۴). تحلیل اثرات کار خانوادگی زعفران‌کاران بر پایداری مناطق روستایی شهرستان قاین. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه زابل. سیستان و بلوچستان. ایران.

یارکرمی، خداداد (۱۳۹۰). بررسی و مقایسه نظام‌های بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی‌های تولید. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه محقق اردبیلی. اردبیل. ایران.

Aguiar, L. D. C., DelGrossi, M. E., & Thomé¹, K. M. (2018). *Short food supply chain: characteristics of a family farm*. *Ciência Rural*. 48. e20170775.

Ayaz, M., & Mughal, M. (2024). Farm Size and Productivity: The Role of Family Labor. *Economic Development and Cultural Change*. 72 (2). 959-995.

Bélières, J. F., Bonnal, P., Bosc, P. M., Losch, B., Marzin, J., & Sourisseau, J. M. (2015). *Family farming around the world: Definitions, contribution and public policies*. (No. hal-03050393).

Bélières, J.-F., P.-M. Bosc, G. Faure, S. Fournier and B. Losch (2002). *What Future for West Africa's Family Farms in a World Market Economy?* Drylands Programmeme Issue Paper 113. London: International Institute for Environment and Development (IIED).

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*. 5 (4). 469-503.

Calus, M., & Huylenbroeck, G. V. (2010). The persistence of family farming: A review of explanatory socio-economic and historical factors. *Journal of Comparative Family Studies*. 41 (5). 639-660.

Chen, Z., Meng, Q., Yan, K., & Xu, R. (2022). The analysis of family farm efficiency and its influencing factors: Evidence from rural China. *Land*. 11 (4). 487.

Darnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience. *Environmental policy and governance*. 20 (4). 212-222.

- Di Domenico, M., & Miller, G. (2012). Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming. *Tourism Management*. 33 (2). 285-294.
- Dogliotti, S., García, M. C., Peluffo, S., Dieste, J. P., Pedemonte, A. J., Bacigalupe, G. F., ... & Rossing, W. A. H. (2014). Co-innovation of family farm systems: A systems approach to sustainable agriculture. *Agricultural Systems*. 126 (1). 76-86.
- Egorov, V., Shavina, E., & Inshakov, A. (2019). Family farm as an organization form of the agricultural industry in the concept of sourcing and purchasing management. *International Journal of Supply Chain Management*. 8 (4). 589-595.
- FAO. (2021). *Small family farmers produce a third of the world's food*. <https://www.fao.org/news/story/en/item/1395127/icode/>.
- Galli, F., Grando, S., Adamsone-Fiskovica, A., Bjørkhaug, H., Czekaj, M., Duckett, D. G., ... & Brunori, G. (2020). How do small farms contribute to food and nutrition security? Linking European small farms, strategies and outcomes in territorial food systems. *Global Food Security*. 26 (5). 100427.
- Garner, E., & de la O Campos, A. P. (2014). *Identifying the family farm*. An informal discussion of the concepts and definitions.
- Home business, (2023). https://en.wikipedia.org/wiki/Home_business.
- Introducing the UN Decade of Family Farming, <https://www.fao.org/family-farming-decade/home/en/>.
- Johnson, O. R. (1944). The Family Farm. *Journal of Farm Economics*. 26 (3). 529-548.
- Lapov, L. (2020). *Usage of digital marketing in family farm and small businesses in Croatia* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of International Economics).
- Liang, L., Lin, S., & Zhang, Z. (2015). Effect of the family life cycle on the family farm scale in Southern China. *Agricultural Economics*. 61 (9). 429-440.
- Lowder, S. K., Sánchez, M. V., & Bertini, R. (2021). Which farms feed the world and has farmland become more concentrated?. *World Development*. 142 (1). 105455.
- L. Glover, J. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*. 3 (2). 136-162.
- Maini, E., De Rosa, M., & Vecchio, Y. (2021). The role of education in the transition towards sustainable agriculture: A family farm learning perspective. *Sustainability*. 13 (14). 8099.
- Micu, M. M., Dumitru, E. A., Vintu, C. R., Tudor, V. C., & Fintineru, G. (2022). Models underlying the success development of family farms in Romania. *Sustainability*. 14 (4). 2443.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*. 16 (1). 1.
- Paskewitz, E. A., & Beck, S. J. (2017). When work and family merge: Understanding intragroup conflict experiences in family farm businesses. *Journal of Family Communication*. 17 (4). 386-400.
- Reza Asghari, Saeed. Irajian. Gholamhossein, Salar. Mohammad and Hejazi Far, Majid. (2015). development of multi-crop family farms in the field of animal husbandry in arid and semi-arid climates. *the second national congress on the development of agricultural sciences and natural resources*. Ghorgan.
- Shen, M., & Shen, J. (2018). Evaluating the cooperative and family farm programs in China: A rural governance perspective. *Land Use Policy*. 79 (1). 240-250.
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of rural studies*. 47 (Part A). 117-140.
- Thomas, G. (2021). *How to do your case study*. How to do your case study. 1-320.
- Whitt, C., Miller, N., & Oliver, R. (2022). *America's Farms and Ranches at a Glance: 2022 Edition*. Amber Waves: The Economics of Food, Farming, Natural Resources, and Rural America. 2022(Economic Information Bulletin Number (EIB-247)).
- Yu, L., Zhao, D., Xue, Z., & Gao, Y. (2020). Research on the use of digital finance and the adoption of green control techniques by family farms in China. *Technology in Society*. 62 (1). 101323.1994.