



Ranking of effective factors in home businesses using MCDM method from the perspective of elite group (Case study: Spinning and weaving industries of Isfahan province)

Rasool Aghadavood^{1*} and Arghavan Aghadavood²

1. Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, dehaghan, Iran.

2. department of industrial engineering, iran university of science and technology, tehran, iran

***Corresponding author:** rasool_ghadavood@yahoo.com

Received: 6April, 2023

Accepted: 23 November, 2023

Abstract: Background: Home business has caused a lot of diversity and transformation in the society and economy of every country in terms of job creation, innovation in the supply of products or services. The purpose of this research is to rank the factors of stability and decline of family businesses using the MCDM method from the perspective of the elite group. Method: The present research was descriptive in nature, and in terms of practical purpose and data collection method using semi-structured interview and information questionnaire and based on Delphi method. The statistical community of experts and managers of family businesses working in the spinning and weaving industries of Isfahan province are producers and economic entrepreneurs. The initial questionnaire includes 24 factors of stability and decline in family business, which are extracted from the research literature, and the second questionnaire is based on the opinions of experts and the conducted interviews in the form of 10 factors in addition to the initial factors of integration and referred to the experts. In total, the final questionnaire has 34 factors in the form of 16 factors of stability and 18 factors of decline in family businesses. TOPSIS method was used for data analysis. Findings: The results of the data analysis were ranked based on the highest to the lowest points, which are the most important factors in order: transferring the trust and loyalty of family members to the business, the work of a tireless struggle, regular meetings with the presence of all family members to listen Opinions and problems are having a vision, setting long-term goals and a clear business future, determining the next successor and preparing him.

Keywords: Family Business, Owner Manager, Decline for Family Business, Sustainability



مطالعات راهبردی در کسب و کار

دوره ۱، شماره ۱: ۱۴-۱

<https://jssb.khalkhal.iau.ir>



رتبه‌بندی عوامل موثر در کسب و کارهای خانگی با استفاده از روش MCDM از منظر گروه نخبگان (مورد مطالعه: صنایع ریسندگی و بافندگی استان اصفهان)

سید رسول آقا داود جلفایی*^۱ و ارغوان آقا داود^۲

۱. گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

۲. دانشکده مهندسی صنایع - دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: rasool_aghadavoud@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۲ آذر ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱۷ فروردین ۱۴۰۲

چکیده: زمینه: کسب و کار خانگی از نظر ایجاد شغل، نوآوری در عرضه محصول یا خدمات، موجب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور شده است. هدف این تحقیق رتبه‌بندی عوامل پایداری و افول کسب و کارهای خانوادگی با استفاده از روش MCDM از منظر گروه نخبگان می‌باشد. روش: تحقیق حاضر از نظر ماهیت توصیفی زمینه‌یابی، و از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه اطلاعات و براساس روش دلفی بود. جامعه آماری خبرگان و مدیران کسب و کارهای خانوادگی شاغل در صنایع ریسندگی و بافندگی استان اصفهان از مولدان و کارآفرینان اقتصادی می‌باشند. پرسشنامه اولیه شامل ۲۴ عامل پایداری و افول در کسب و کار خانوادگی است که از ادبیات تحقیق استخراج و پرسشنامه دوم با توجه به نظرات خبرگان و مصاحبه‌های صورت گرفته به صورت ۱۰ عامل علاوه بر عوامل اولیه ادغام و به خبرگان ارجاع داده شده است. در کل پرسشنامه نهایی ۳۴ عامل به صورت ۱۶ عامل پایداری و ۱۸ عامل افول در کسب و کارهای خانوادگی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش TOPSIS استفاده شده است. یافته‌ها: نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس بیشترین تا کمترین امتیاز رتبه‌بندی شدند، که مهمترین عوامل به ترتیب: انتقال اعتماد و وفاداری اعضا خانواده به کسب و کار، کار یک مبارزه خستگی ناپذیر، جلسات منظم با حضور تمام اعضای خانواده برای شنیدن نظرات و مشکلات، داشتن چشم انداز، تعیین اهداف بلندمدت و آینده تجاری روشن، تعیین جانشین بعدی و ایجاد آمادگی در او می‌باشند.

واژگان کلیدی: کسب و کار خانوادگی، مدیر مالک، افول برای کسب و کار خانوادگی، پایداری کسب و کار خانوادگی.

مقدمه:

کسب و کار خانوادگی^۱ به موسساتی اطلاق می‌شود که مالکیت و مدیریت آنها معمولاً در دست دو یا چندین نفر از اعضا خانواده است. در اقتصادهایی با بازار توسعه یافته، بخش کسب و کارهای خانوادگی به طور تخمینی، دو سوم تمام کسب و کارها را تشکیل می‌دهد و این شرکت‌ها متولی نیمی از تولید ناخالص داخلی فعالیت‌های اقتصادی و بخش خصوصی هستند. بعضی مالکین، این کسب و کارها را به عنوان مکمل جایگزینی برای درآمد خانوادگی تاسیس می‌کنند. (سمیع‌زاده و داریانی، ۲۰۱۳: ۷۱). هنگامی که این کسب و کار از نسلی به نسل دیگر

منتقل شود، به عنوان کسب و کار خانوادگی شناخته می‌شود. واقعیت اصلی که درباره پایداری کسب و کار خانوادگی وجود دارد به صورت زیر آمده است: (سانتیاگو، ۲۰۱۵)

- الف (علاقه در نسل آینده برای انجام کسب و کار خانوادگی)
- ب (شناسایی درست افراد و داشتن مسئولیت‌های کسب و کار)
- ج (انطباق با نیازهای در حال تغییر بازار)
- د (شناخت رقبای جدید)
- ه (تنوع و گسترش کسب و کار اصلی)
- و (تداوم افتخار خانوادگی در جامعه)
- ز (افزایش اعتماد و ایمان در خانواده)

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق: مدیریت کسب و کار^۲ و پایداری کسب و کار خانوادگی با چالش‌های بسیاری ناشی از پویایی مالکیت خانواده، به اشتراک گذاری قدرت بین اعضای خانواده، طرح جانشینی، دلبستگی عاطفی به کسب و کار به عنوان مدیریت منافع اعضای خانواده و رشد هر نسل رو به رو می‌باشند. یک ضرب‌المثل مکزیکی درباره کسب و کار خانوادگی می‌گوید: «پدر بنیانگذار شرکت است، پسر ثروتمند و نوه فقیر می‌باشد؛ یعنی بنیانگذار کار می‌کند و یک کسب و کار ایجاد می‌کند، پسر بیش از آن تلاش می‌کند و نوبت به نوه که می‌شود یک کسب و کار مرده با حساب بانکی خالی برای پایداری نسل خانواده باقی می‌ماند. باتوجه به این ضرب‌المثل، نگرانی برای اهمیت و نقش جانشین و تداوم کسب و کار خانوادگی، مسئله‌ای قابل توجه می‌باشد (داس^۳، ۲۰۰۶: ۴).

کسب و کار خانوادگی قدیمی‌ترین سازمان‌های کسب و کار است و امروز آنها به عنوان شرکت کنندگان مهم و متمایز، در اقتصاد جهانی به رسمیت شناخته شده‌اند. نانسی بومن آپتون^۴ در نشریه مدیریت کسب و کار کوچک^۵ می‌نویسد، حدود ۹۰٪ از کسب و کارهای آمریکا تحت مالکیت یا کنترل خانوادگی است. (دومینگو و پاپاس^۶، ۲۰۱۳: ۶-۷)

انتشارات آکادمی بین‌المللی تحقیقات شرکت‌های خانوادگی^۷ خاطر نشان می‌سازد، سهم شرکت‌های خانوادگی از کل شرکت‌های موجود، در اروپا حدود ۶۰-۹۳٪، در ایالات متحده حدود ۹۵٪ و در آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵٪ ایتالیا ۹۳٪، فنلاند ۸۰٪، یونان ۸۰٪، قبرس ۸۰٪، سوئد ۷۹٪، اسپانیا ۷۵٪، هلند ۷۴٪، پرتغال ۷۰٪، بلژیک ۷۰٪، انگلستان ۷۰٪، آلمان ۶۰٪، فرانسه ۶۰٪، استرالیا ۷۵٪ می‌باشد. برآوردهای آماری نشان می‌دهد که در عرصه جهانی درصد شرکت‌های خانوادگی که به نسل دوم راه می‌یابند ۳۰٪ است، و تا ۱۵٪ در نسل سوم و تنها تا ۳٪ در نسل‌های بالاتر تداوم می‌یابند. (گلوور^۸، ۲۰۱۴: ۱۰)

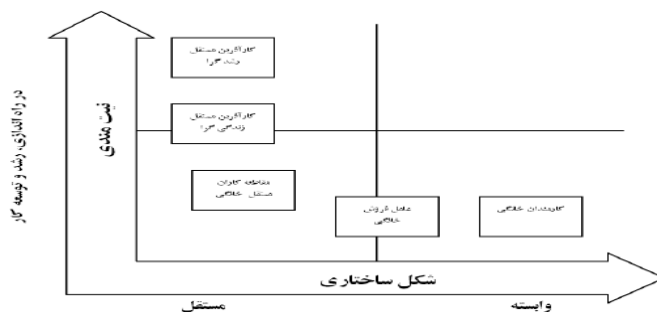
نزدیک به ۳۵٪ از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی از نوع شرکت‌های خانوادگی می‌باشد. شرکت‌های بزرگی نیز در سطح دنیا مانند: میشلین^۹، دانون^{۱۰}، نرمنز^{۱۱}، جانسون اند جانسون^{۱۲}، پژو^{۱۳}، دکتر اتکر^{۱۴}، برتا باریللا^{۱۵} از نوع شرکت‌های خانوادگی می‌باشند. همچنین شرکت بزرگ هوشی^{۱۶} ژاپن، نیز شرکتی خانوادگی می‌باشد.

صاحب‌نظران تعاریف متعدد از کسب و کارهای خانگی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: (مقیمی، ۱۳۸۹)

- **تعاریف فراگیر^۱:** در این گونه تعاریف هیچ تمایزی میان کارکنان خانگی و کارآفرینان خانگی وجود ندارد.

1 Andrea Santiago
2 Business management
3 Das
4 Nancy Boman Apton
5 Journal of Small Business Management
6 Dominique Otten - Pappas
7 Institute Family Entrepreneurship Research American
8 Jane L. Glover
9 Michelin
10 Danone
11 Nermes
12 Johnson & Johnson
13 Pegout
14 Dr. Oetker
15 Beretta Barilla
16 Hoshi

- تعاریف پالوده^۲: هر نوع فعالیتی که در آن فرد به صورت تمام وقت یا پاره وقت یک کسب و کار مستقل را در خانه اداره می‌کند.
 - تعاریف خاص^۳: تنها کسب و کارهایی را شامل می‌شود که فرد به صورت تمام وقت آن را اداره می‌کند.
- آن‌ها هم چنین کارکنان خانگی را از نظر شکل ساختاری کسب و کار و نیت‌مندی در کار در ۵ نوع دسته‌بندی می‌کنند.
- ۱- کارآفرین مستقل رشدگرا^۴:
 - ۲- کارآفرین مستقل زندگی گرا^۵:
 - ۳- مقاطعه کار مستقل^۶:
 - ۴- عامل فروش خانگی^۷:
 - ۵- کارمندان خانگی^۸:

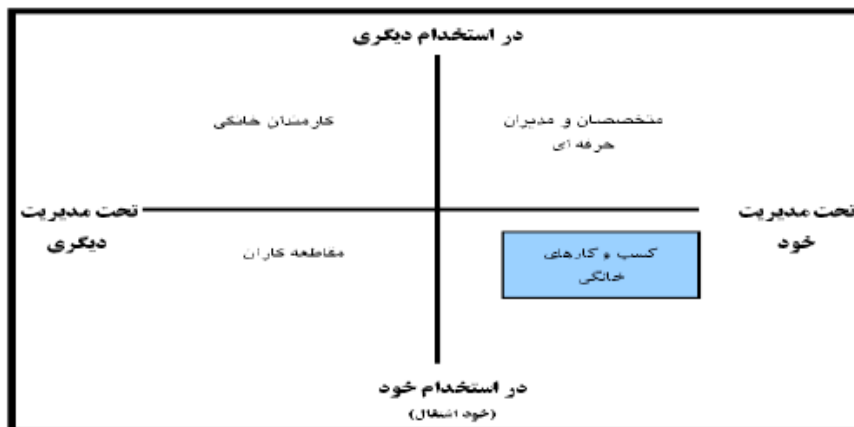


شکل ۱: نوع شناسی کار خانگی (داس آنجو، ۲۰۰۶: ۲۶)

در این نوع شناسی هر چه ساختار کار خانگی به سمت استقلال و نیت‌مندی بیش‌تر پیش می‌رود، ماهیت کارآفرینانه آن بیش‌تر شده و به مفهوم دیگری از کسب و کار خانگی نزدیک‌تر می‌شود. در نوع شناسی کارکنان خانگی، آن‌ها را بر اساس چگونگی استخدام و نوع مدیریت و کنترلی که بر کار دارند، در چهار دسته می‌توان جای داد (الدجانی^۹ و همکاران، ۲۰۱۴).

- ۱- کارمندان خانگی
- ۲- متخصصان و مدیران حرفه‌ای
- ۳- مقاطعه کاران خانگی
- ۴- صاحبان کسب و کارهای خانگی (برج^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۵).

1 Inclusive
 2 Refine
 3 Exclusive
 4 Independent growth-oriented entrepreneur
 5 Independent life-style entrepreneur
 6 Independent contractor
 7 Home-based dependant sale-agent
 8 Home-based employed worker
 9 Haya Al-Dajani
 10 Gerald F. Burch



شکل ۲: چارچوب کسب و کارهای خانگی (آمر و همکاران، ۲۰۱۱: ۵)

اغلب میان دو واژه «خانواده» و «کسب و کار» نوعی تضاد و دوگانگی وجود دارد، در حالی که این مفاهیم به عنوان دو زیر سیستم از یک ابرسیستم به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر روی یکدیگر می‌گذارند تشکیل یک نظام کلی‌تر را به نام "کسب و کار خانوادگی" (فامیلی) می‌دهند. (سپهری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۲-۳۱).

یک کسب و کار خانوادگی گاهی می‌تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد و گاهاً نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد. البته در تعریف این نوع کسب و کار سه عامل مهم مطرح می‌باشد: خانواده، مالکیت و مدیریت. (محبی، ۱۳۹۰: ۷۲).

کسب و کارهای خانوادگی از مهمترین اولویت‌های کشورهای مختلف برای اشتغال‌زایی و کارآفرینی محسوب می‌شوند. سیاستمداران و دولتمردان در کشورهای مختلف قوانین و مقرراتی وضع نموده‌اند که ضمن فراهم آوردن تسهیلات و امکاناتی در جهت راه‌اندازی، رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی، موانع و مشکلات پیش روی مؤسسان این گونه کسب و کارها را نیز حداقل نموده است. (اسمیت، ۲۰۱۴: ۱۲).

برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل‌های بعدی نیز بقا داشته باشد بایستی یک برنامه‌ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار انجام گیرد. علاوه بر این به دلیل اهمیت روزافزون این نوع کسب و کار هم برای جوامع و برای اقتصاد ملتها حمایت‌هایی نیز بایست از سوی دولت‌ها در این راستا انجام شود. (سیمن، ۲۰۱۵: ۱۸).

از طریق کسب و کارهای خانگی مزایای زیر حاصل می‌شود: (زین و کاسیم، ۲۰۱۲: ۴).

۱. آزادی و استقلال عمل بیشتر.
۲. ساعات کاری انعطاف پذیر (برینز^۵ و همکاران، ۲۰۱۳).
۳. ایجاد تعادل و موازنه بیشتر بین کار و زندگی.
۴. پایین بودن هزینه راه اندازی.
۵. پایین بودن میزان ریسک.
۶. امکان کارکردن پاره وقت.
۷. راحت تر بودن تربیت بچه‌ها.
۸. داشتن فرصت و زمان بیشتر.
۹. تناسب با ویژگی‌های جسمی افراد معلول و کم توان (ملکی نژاد، ۱۳۸۷: ۲۶).
۱۰. احتمال موفقیت بیشتر.
۱۱. تناسب با اقشار مختلف.

1 Amore Marrio
2 Robert Smith
3 Claire Seaman
4 Mohamed Zain, Norizan M. Kassim
5 Summer Brines

۱۲. احساس راحتی بیشتر (بتانکورت، ۲۰۱۴).
 ۱۳. عدم نیاز به مجوز (آنجو، ۲۰۰۶).
 - برای ایجاد و راه اندازی کسب و کار خانگی گامهای زیر باید برداشته شود (جوشی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳).
 - ۱- برگزیدن نوع فعالیت کسب و کار خانگی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵).
 - ۲- تهیه طرح کسب و کار.
 - ۳- تأمین مالی طرح (هاییل، ۲۰۱۵: ۴).
 - ۴- تطبیق منزل با شغل انتخابی^۵.
 - ۵- ایجاد تعادل شغل و زندگی خانوادگی^۶ (رمزی، ۲۰۱۴).
 - ۶- توجه به امنیت و سلامت شغلی^۸.
 - ۷- ساختار کسب و کار^۹ (لویزر و سانفیلد، ۲۰۱۵).
 - ۸- انتخاب و ثبت یک برند یا نام تجاری در دنیای کسب و کار^{۱۱}.
 - ۹- ثبت رویدادهای مالی^{۱۲} کسب و کار خانگی (لوی، ۲۰۱۲: ۴).
 - ۱۰- بازاریابی^{۱۴}: (یوسف^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۴). اگر بازاریابی شما مؤثر نیست یک رویکرد جدید بیابید. (لافورت^{۱۶}، ۲۰۱۳: ۴).
- برای درک بهتر ماهیت و ویژگیهای منحصر به فرد شرکت‌های خانوادگی، مدل‌های نظری مختلفی در این زمینه ارائه که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.
- الف) مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی:* هابر سون و ویلیامز^{۱۷} یک سیستم اجتماعی کسب و کار خانوادگی را متشکل از سه خرده سیستم "واحد کنترل خانوادگی"^{۱۸}، "نهاد"^{۱۹} کسب و کار^{۲۰} و "افراد عضو خانواده"^{۲۰} می‌دانند که این خرده سیستم به صورت فرآیندهای مدور بازخوردی عمل می‌نمایند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند.
- گریسیک و همکاران^{۲۱} در مدل سه بعدی کسب و کار خانوادگی خود، ابعاد خانواده، مالکیت و کسب و کار را به صورت جدا گانه و در یک چرخه عمر مجزا مورد بررسی قرار داده‌اند که حاصل بررسی آنها یک ماتریس سه بعدی می‌باشد که وی و همکارانش نام آن را در مدل سه محوری کسب و کار خانوادگی نام نهاده اند (بورچ^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۵: ۶).
- در این مدل محور خانواده از چهار مرحله تشکیل شده است:
- ۱- کسب و کار خانوادگی جوان (زمانی که افراد مسن تر در کسب و کار هستند).
 - ۲- ورود به کسب و کار (افراد جوان تر و نسل‌های بعدی خانواده به کسب و کار وارد می‌شوند).

1 Gonzalo Gómez Betancourt
2 Das Anju
3 Manoj Joshi
4 Martin R. W. Hiebl
5 Home match with career choice
6 Balance work and family life
7 Chantal Remery
8 According to the Occupational Health and Safety
9 Business structure
10 Robert N. Lussier, Matthew C. Sonfield
11 Brand in the business world
12 Financial events
13 Johnben Teik-Cheok Loy
14 Marketing
15 Mohar Yusof
16 Sylvie Laforet
17 Habbershon & Williams
18 Family unit of control
19 Unit of Business
20 Family membership
21 Gersick et al
22 Gerald F. Burch

۳- تلاش مشترک و کار با یکدیگر (دخالت دو نسل خانواده در کسب و کار) .

۴- مرحله گذار و انتقال (توالی کسب و کار).

ب) مدل کسب و کار پایدار: مدل کسب و کار خانوادگی پایدار^۱ توسط استافورد و همکارانش^۲ ارائه گردیده است و متشکل از دو جز اصلی می‌باشد. یکی از اجزا آن " خانواده" و دیگری " کسب و کار" می‌باشد که، به اعتقاد محققان تعاملات میان این دو لازمه پایداری و بقای یک شرکت خانوادگی می‌باشد. خانواده گاه به عنوان منبعی سرشار از احساسات و گاه مضر برای کسب و کار تلقی می‌شود. در شرکت‌های خانوادگی، وجود پتانسیلی قوی برای تبادل منافع یک فاکتور منحصر به فرد محسوب می‌شود، که این فاکتور در شرکت‌های غیرخانوادگی یافت نمی‌شود. (گراهام^۳، ۲۰۰۶: ۶)

محققان به نام دیر^۴ یک مدل چهار مرحله‌ای ارائه داده است که مراحل موجود در چرخه عمر کسب و کار خانوادگی را توصیف می‌نماید. مدل وی از مقبولیت نسبتاً خوبی نزد دیگران برخوردار است. چهار مرحله از مدل وی عبارتند از:

- راه اندازی و ایجاد کسب و کار (زمانی که هدف موفقیت در بازار و بقای کسب و کار می‌باشد).
- رشد و توسعه (زمانی که عمده‌ترین کارها و وظایف محصور به برنامه‌ریزی املاک و دارایی‌ها و توزیع مالکیت می‌باشد).
- توالی به نسل دوم (زمانی که تعارض میان اجزای کسب و کار و اجزای خانواده نهادی است).
- مالکیت عمومی و مدیریت حرفه‌ای (زمانی که انتقال کسب و کار خانوادگی به سمت مدیریت حرفه‌ای و توقف کسب و کار، ویژگی منحصر به فرد کسب و کار است).

وارد^۵ دو مدل را در مورد مراحل تکامل مالکیت و مدیریت در کسب و کارهای خانوادگی ارائه نموده است که مباحث فوق را طی سه مرحله از چرخه عمر سازمانی یک کسب و کار خانوادگی بررسی نموده است. به اعتقاد وی مهمترین نیروهایی که طی مراحل انتقال و تغییر یک کسب و کار خانوادگی، بر آن اثر می‌گذارند عبارتند از:

- ماهیت کسب و کار (نوع محصول در مرحله خاص چرخه عمر، شرایط رقابتی و بازار).
- ویژگی سازمان (اندازه، پیچیدگی، سرعت دگرگونی و تغییرات).
- محرک و یا انگیزش مدیر - مالک کسب و کار (موضوعات مورد علاقه و تمرکز وی).
- انتظارات مالی خانواده (تکامل نیازهای خانواده).
- اهداف خانواده (تمرکز اصلی خانواده).

توالی و جانشینی^۶ کسب و کار یکی از چالش‌های اساسی است که اکثر شرکت‌های خانوادگی با آن مواجه می‌باشند، نتایج آماری نشان می‌دهد که در عرصه جهانی کسب و کار خانوادگی ۳۰٪، به نسل سوم ۱۵٪، و تنها ۳٪ به نسل‌های بالاتر راه می‌یابند. موریس^۷ و همکارانش عوامل متعددی را معرفی نموده‌اند که منجر به شکست و از کارافتادگی فرآیند جانشینی می‌شود. به عقیده آنها علت رخ دادن ۶۰٪ موارد شکست‌ها در فرآیند جانشینی مسائل و مشکلات موجود در میان اعضا خانواده، ۲۵٪ موارد وارثان بی تجربه و نالایق و ۱۰٪ موارد مرتبط با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و کنترل کسب و کار می‌باشد.

به عقیده محققان فرآیند جانشینی در کسب و کار خانوادگی مشتمل بر سه مرحله حساس زیر می‌باشد: (حجازی، ۱۳۸۹)

مرحله اول: آماده سازی فرزندان برای پذیرش نقش رهبری در سال‌های اولیه پیوستن آنها به کسب و کار خانوادگی.

مرحله دوم: درگیر نمودن فرزندان در کسب و کار خانوادگی در موقعیت‌های گوناگون.

مرحله سوم: پذیرش و تقبل کنترل کسب و کار خانوادگی توسط فرزندان.

اعضا خانواده هر کدام دارای نقش‌های خاصی در طول فرآیند جانشینی هستند و این نقش‌ها طی مراحل انتقال و واگذاری تغییر می‌کند. انتقال موفقیت‌آمیز رهبری کسب و کار نیازمند فرآیند تنظیم و سازگاری نقش‌های متقابل و دو جانبه و شخصی می‌باشد. براین اساس،

1 Sustainable Family Business Model- SFBM

2 Stafford et al

3 Tipple Graham

4 Dyer

1 Ward

6 Succession & Continuous

7 Mouris et al

ممکن است طی این فرایند، نقش رهبر فعلی کسب و کار به ترتیب از "اداره کننده و گرداننده تنها" به "حاکم و سلطان" سپس به "مباشر و نماینده" تغییر کند. همچنین نقش جانشین (رهبر آینده) که وی یکی از اعضای نسل بعدی خانواده است، ممکن است طی این فرآیند به صورت زیر تغییر نماید: از "بدون نقش" به "یاری دهنده" سپس به "مدیر" و در نهایت به "رهبر- رئیس تصمیم گیرنده". تحقیقات کسب و کار خانوادگی نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل مرتبط با انتقال و واگذاری موثر وجود دارند که بیشترین تاثیر را بر فرآیند جانشینی می‌گذارند. دسته بندی عوامل فوق و عوامل فرعی آنها به شرح زیر می‌باشد: (ملکی نژاد، ۱۳۸۵)

۱- سطح آمادگی فرد جانشین (میراث بر): تحصیلات رسمی و آکادمیک، تعلیم و تربیت، تجربه کاری (خارج از شرکت)، وضعیت سطح ورود، تعداد سال‌های کار در شرکت (و یا در صنعت)، انگیزش برای پیوستن به شرکت، ادراک و فهم آمادگی.

۲- روابط میان اعضا خانواده و کسب و کار: ارتباطات، اعتماد، تعهد، وفاداری، پربشانی و آشفتگی خانواده، رقابت و همچشمی هم نژادها (برادران و یا خواهران)، خشم و حسادت، تعارض و اختلاف، عقاید و ارزش‌های مشترک.

۳- برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها: برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی مالیات، استفاده از هیئت مدیره خارجی، استفاده از مشاوران و رایزنان کسب و کار خانوادگی و ایجاد شورای خانوادگی.

هاوکی و شرمان^۱ استراتژی‌های مختلف خروج از کسب و کارهای خانگی را به شرح زیر عنوان نموده‌اند:

- انتقال به نسل بعد خانواده
- خروج یا ورود مدیریت
- اعطای رسمی به کسی دیگر و انجام کسب و کار تحت لیسانس
- سرمایه‌گذاری مشترک
- عرضه عمومی سهام
- ادغام با شرکت دیگر
- توقف کسب و کار و نقد سازی آن
- هزینه‌های برنامه‌ریزی توالی کسب و کار و کمبود منابع
- دیگر تقاضاهای کاری- زمانی
- غلبه بر مقاومت - سیاست‌های شرکت
- نیاز به ارزیابی عملکرد شرکت
- نبود (غیاب ورثه)
- ناسازگاری‌های مرحله زندگی (برای مثال، والدین خیلی مسن و فرزندان بسیار کوچک)
- فرزندان از کسب و کار تاثیر منفی می‌گیرند.
- جنسیت (رفتار تبعیض آمیز در مورد پسران و دختران)
- کسب و کار قابل تداوم نیست و مسائل حقوقی- مالیاتی وراثت، توالی را غیر ممکن می‌سازد.
-

روش شناسی تحقیق

روش این تحقیق توصیفی و از لحاظ ماهیت کاربردی و از لحاظ زمان مقطعی است. در این تحقیق با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته، پرسشنامه و همچنین متد دلفی اطلاعات جمع‌آوری گردید. نمونه پژوهش حاضر را خبرگان و آگاهان شامل بنیانگذاران و جانشینان، کسب و کار خانوادگی در صنایع ریسندهی و بافندگی استان اصفهان را تشکیل می‌دهند. تعداد آنها بالغ بر ۲۰ نفر و از این تعداد ۹ نفر به روش گلوله برفی انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه‌ها ملاک‌هایی به شرح زیر انتخاب شده‌اند:

۱- جز کسب و کارهای خانوادگی بوده‌اند که فراز و نشیب‌های زیادی برای تداوم طی کرده‌اند.

۲- این خبرگان جز پیشکسوتان صنعت خود می‌باشند.

۳- سابقه فعالیت کسب و کارهای آنها بین ۳۵ و بیشتر از ۱۰۰ سال می‌باشد.

با توجه به ادبیات تحقیق در این پژوهش ۲۴ عامل تداوم و افول کسب و کار خانوادگی استخراج شدند. این عوامل به صورت پرسشنامه‌ای به همراه مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان بررسی گردید. در مرحله دوم از مصاحبه‌های انجام شده ۱۰ عامل دیگر استخراج و به صورت پرسشنامه، مجدداً به خبرگان ارائه گردید. این ۳۴ عامل به دو بخش ۱۶ عامل تداوم و ۱۸ عامل افول در کسب و کار خانوادگی تقسیم شدند.

آلفای کرونباخ پرسشنامه پایداری و بقا ۰/۸۱ و پرسشنامه افول و زوال ۰/۸۳ محاسبه شده است. پرسشنامه‌های تحقیق از دو لحاظ روایی صوری^۱ و روایی محتوایی^۲ تایید و یک نمونه مقدماتی ۳۰ تایی از پرسشنامه بین کارشناسان و مدیران توزیع گردید، که با جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و کسب نظرات آنان تغییرات لازم در سوالات داده شد تا ابهامی در پاسخگویی به سوالات باقی نماند.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق، رتبه‌بندی مولفه‌های تحقیق و عوامل موثر و همچنین عوامل افول به شرح جدول ۱ و ۲ می‌باشد.

جدول ۱: رتبه‌بندی عوامل بر اساس درجه اهمیت توسط خبرگان

نسبت تا فاصله ایده آل	لیست کامل عوامل
٪۷۸	۱. انتقال اعتماد و وفاداری اعضا خانواده به کسب و کار
٪۷۷	۲. کار یک مبارزه خستگی ناپذیر است
٪۷۶	۳. جلسات منظم با حضور تمام اعضای خانواده برای شنیدن نظرات و مشکلات
٪۷۳	۴. داشتن چشم انداز، تعیین بلندمدت و آینده تجاری روشن
٪۷۰	۵. تعیین جانشین بعدی و ایجاد آمادگی در او
٪۶۹	۶. از خود گذشتگی افراد برای منافع خانواده و تداوم کسب و کار
٪۶۷	۷. تعیین بودجه برای تحقیق و توسعه در کسب و کار
٪۶۶	۸. ایجاد کار توسط هسته اصلی خانواده برای کل اعضا خانواده
٪۶۲	۹. مطلع کردن مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعتبار دهندگان از برنامه‌های جانشینی و چشم انداز شرکت و خانواده
٪۶۲	۱۰. امنیت شغلی و درآمد برای اعضا ضعیف تر به وسیله افراد پر توان
٪۶۱	۱۱. اعتقادات مذهبی و پایبندی به آنها
٪۶۱	۱۲. داشتن روابط احساسی و گذشت بزرگتر نسبت به کوچکتر
٪۵۳	۱۳. به کارگیری و درگیر کردن همه اعضا خانواده (دختران، عروس‌ها و دامادها علاوه بر پسران)
٪۵۳	۱۴. مسائل و مشکلات مربوط به انحصار وراثت
٪۵۲	۱۵. تعصب مذهبی بزرگترها
٪۵۱	۱۶. کسب و کار خانوادگی مثل هر پدیده دیگر تولد و افول دارد
٪۵۰	۱۷. اجازه ندادن بزرگترها به تربیت نیروهای پایین تر در کسب و کار خانوادگی
٪۳۹	۱۸. آسوده طلبی و رفاه طلبی نسل بعد
٪۳۷	۱۹. منفعت گرایی فردی (در بین فرزندان و نوه‌ها)
٪۳۵	۲۰. بی انگیزگی به دلیل عدم تفاوت معنی‌دار در پاداش و بهره‌وری بین افرادی که حداکثر تلاش را دارند و افراد بی تفاوت

۲۱. تبعیض جنسیتی (در بین دختران و پسران)	٪۳۳
۲۲. داشتن کسب و کار محدود	٪۳۱
۲۳. عدم داشتن فرهنگ مشارکت برای کسب و کار خانوادگی	٪۳۱
۲۴. استرس و ترس از آینده کسب و کار	٪۲۷
۲۵. وارث ناخلف و نالایق	٪۲۵
۲۶. بی علاقه‌گی نسل جوان به تداوم کسب و کار خانوادگی	٪۲۰
۲۷. متهم کردن و نکته‌گیری به یکدیگر به جای تعهد نسبت به کسب و کار	٪۱۸
۲۸. تمامیت طلبی متصدیان فعلی و میدان ندادن به نسل بعدی	٪۱۸
۲۹. تاثیر اختلافات خانوادگی بر کسب و کار (تداخل مسائل کاری و خانوادگی)	٪۱۶
۳۰. داشتن کسب و کار گسترده و اهداف جدید	٪۱۳
۳۱. تصمیم و عزم قوی برای حفظ مالکیت خانواده و جهت کسب و کار	٪۰/۱۸
۳۲. روش کدخدانمنشی و بزرگتری برای حل اختلاف و تعارض بین افراد	٪۰/۵
۳۳. عدم وجود نظم و جدیت کافی به دلیل وجود روابط نزدیک خانوادگی	٪۰/۱۳
۳۴. فقدان برنامه‌ریزی بلند مدت	٪۰/۰۵

جدول ۲: عوامل موثر بر تداوم و افول کسب و کار خانوادگی استخراج شده از مصاحبه با خبرگان

عوامل موثر بر افول کسب و کار خانوادگی	عوامل موثر بر تداوم کسب و کار خانوادگی
۱- عدم داشتن فرهنگ مشارکت برای کسب و کار خانوادگی و کار خانوادگی	۱- تعیین بودجه برای تحقیق و توسعه در کسب و کار خانوادگی و کار
۲- مسائل و مشکلات مربوط به انحصار وراثت	۲- داشتن کسب و کار خانوادگی و کار گسترده و اهداف جدید
۳- آسوده طلبی و رفاه طلبی نسل بعد	۳- ایجاد کار توسط هسته اصلی خانواده برای کل اعضا خانواده
۴- متهم کردن و نکته‌گیری به یکدیگر به جای تعهد نسبت به یکدیگر	۴- کار یک مبارزه خستگی ناپذیر است
۵- اجازه ندادن بزرگترها به تربیت نیروهای جوان تر در کسب و کار	
۶- کسب و کار محدود	

عوامل موثر و عوامل افول کسب و کارهای خانگی به دست آمده از طریق داده‌های تحقیق با همین عوامل که مستخرج از ادبیات تحقیق هست در جدول ۳ مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول ۳: استخراج عامل موثر بر تداوم و افول کسب و کار خانوادگی

عوامل موثر بر افول کسب و کار خانوادگی	عوامل موثر بر تداوم کسب و کار خانوادگی
۱- فقدان برنامه‌ریزی بلند مدت	۱- روش کدخدانمنشی و بزرگتری برای حل اختلافات و تعارض بین افراد
۲- عدم وجود نظم و جدیت کافی به دلیل وجود روابط خانوادگی	۲- از خود گذشتگی افراد برای منافع خانواده و تداوم کسب و کار خانوادگی
۳- منفعت گرایی فردی (در بین فرزندان و نوه‌ها)	۳- تعیین جانشین بعدی در خانواده (قبل از مرگ و یا کناره گیری بنیانگذار)
۴- استرس و ترس از آینده کسب و کار	۴- به کارگیری و درگیر کردن همه اعضا خانواده (دختران، عروس‌ها و دامادها و ...)

۵- تعیین چشم انداز، اهداف بلندمدت و آینده تجاری روشن	۵- تبعیض جنسیت (بین دختران و پسران)
۶- مطلع کردن مشتریان و اعتبار دهندگان از برنامه‌های جانشینی خانواده	۶- وارث ناخلف و نالایق
۷- داشتن روابط احساسی و گذشت بزرگتر به کوچکتر	۷- بی علافگی نسل جوان به تداوم کسب و کار خانوادگی
۸- اعتقادات مذهبی و پایبندی به آنها	۸- تمامیت طلبی متصدیان فعلی و میدان ندادن به نسل بعدی
۹- جلسات منظم با حضور تمام اعضای خانواده برای شنیدن نظرات و مشکلات	۹- کسب و کار خانوادگی مثل هر پدیده دیگر تولد و مرگ دارد (چه بخواهیم و چه نخواهیم بعد از یک یا دو نسل افول می‌کند)
۱۰- امنیت شغلی و درآمد برای افراد ضعیف تر به وسیله افراد پر توان	۱۰- تاثیر اختلافات بر کسب و کار (تداخل مسائل کاری و خانوادگی)
۱۱- انتقال اعتماد، وفاداری و تعهد اعضا خانواده به کسب و کار	۱۱- تعصب مذهبی بزرگترها
۱۲- تصمیم و عزم قوی برای حفظ مالکیت خانواده جهت کسب و کار	۱۲- بی انگیزه‌گی به دلیل عدم وجود تفاوت معنی‌دار در پاداش و بهره‌وری بین افرادی که حداکثر تلاش را دارند و افراد بی تفاوت

طبق نتایج آماری مشاهده شد که از بین ۳۴ عامل، « انتقال اعتماد و وفاداری اعضای خانواده به کسب و کار» در رتبه اول از عوامل پایداری و عامل « فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت» در آخرین رتبه قرار گرفت. شرکت‌های بزرگتر، ساختار منافع آنان برای جانشین بالقوه جذاب‌تر می‌باشد و با تعامل مشاوران خارجی به تداوم برنامه‌ریزی تشویق می‌شوند. بنابراین اندازه‌گیری متغیر اندازه بر اساس درآمد و فروش مورد استفاده قرار گرفته است که به عنوان یک متغیر کنترل قابل توجه است.

مطلوبیت انطباق با هنجارهای اجتماعی و امکان سنجیدن تمایل متصدی برای حفظ کسب و کار و تعهد برای آن و تمایل جانشین قابل اعتماد برای به دست گرفتن امور کسب و کار نیز بررسی گردید. علاوه بر این نسل اول خانواده به توسعه استراتژی‌های کسب و کار پس از تعیین نقش جانشین مشغول می‌باشند. امکان سنجیدن جانشین قابل اعتماد و متعهد برای حفظ کسب و کار خانوادگی روابط معنی‌دار و سازگاری با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. تمایل به حفظ کسب و کار خانوادگی مربوط به فرآیند برنامه‌ریزی تعیین جانشین نیز مطرح می‌باشد. تصمیم انتقال رهبری می‌تواند منجر به عواقب منفی در دراز مدت به عنوان تمایل به ترک و یا بازنشستگی رهبر شرکت شود. با توجه به تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده، پیش بینی نیت و مقاصد برای پیش بینی رفتار برای شیوه‌های برنامه‌ریزی برای جانشین در شرکت‌های خانوادگی نگران کننده می‌باشد.

هزینه‌های ارائه شده مانند مالیات بر ارث و هزینه عدم قطعیت برای مالکیت در فرآیند جانشینی قابل تامل می‌باشند. اگر مالکیت مورد قبول واقع نشود، هزینه‌های عدم اطمینان برای برنامه‌ریزی تعیین جانشین و تعیین گزینه‌های جانشینی الزامی می‌باشد. این هزینه‌ها برای حسابداران، وکلای مدافع و برای برنامه‌ریزی تعیین جانشین می‌باشد. از آنجا که تعیین جانشین از نسلی به نسل دیگر صورت می‌گیرد، برنامه‌ریزی کارآفرین برای این امر در طول چرخه عمر شرکت صورت می‌گیرد. انتظار می‌رود وفاداری فرزندان به حفظ کسب و کار مانع فروش آن به فرد بیرونی می‌شود. همچنین سیستم پاداش و دستمزد مناسب نیز در این امر موثر می‌باشد، پاداش‌ها و دستمزدهای بیش از حد به اعضا، این مسئله را پیچیده می‌کند.

احساس فرزندان درباره در دست گرفتن امور بعد از پدر به تیره و تار شدن روابط پدر و فرزند منجر می‌شود. مطالعات متعددی تاکید بر داشتن آرامش روانی برای ثبات در این ارتباط دارند. تضاد در شرکت‌های خانوادگی نتیجه یک شکاف نسلی می‌باشد. دلیل دیگر تنش میان فرزندان و پدر این است که ممکن است فرزندان بخواهند از پدر پیشی بگیرند و این مساله برای پدر پذیرفته نیست. فقدان ارتباط مناسب میان پدر و فرزندان باعث به تاخیر افتادگی بازنشستگی او می‌شود و باعث تیره و تار شدن روابط میان آنها می‌گردد. فقدان ارتباطات میان اعضا خانواده به عنوان یک مشکل دیگر در کسب و کار خانوادگی مطرح می‌باشد. یکی از دلایل پیوستن فرزندان به کسب و کار خانوادگی‌شان این است که روزی قدرت و راس امور را در دست بگیرند. فرزند بزرگ به دلیل عوامل سازمانی و شخصیتی به عنوان جانشین انتخاب می‌شود.

انتقال تدریجی فرآیند تعیین جانشین باعث کاهش تضاد میان فرزندان و اعضا خانواده می‌شود. انتخاب مدیران حرفه‌ای غیر خانوادگی باعث کاهش تنش‌های انتخاب جانشین شده و مشکلات عاطفی آنها را کمتر می‌کند. نقش دختران خانواده به عنوان مدیران اجرایی کسب و کار نیز بررسی و یافته‌ها نشان داد که در کسب و کارهای خانوادگی، زنان و دختران نیز می‌توانند به عنوان جانشینان بالقوه در نظر گرفته شوند. شورای خانوادگی تضادها و مشکلات بر سر جانشینی را بعد از مرگ بنیانگذار را حل می‌کند.

الگوهای مختلفی مانند طول عمر بهره‌برداری از کسب و کار مستمر، مشارکت در سرمایه‌گذاری خانوادگی، درصد قابل توجهی از اعضای خانواده برای مدیریت و مالکیت که وابسته به سیستم مردسالاری می‌باشد، نیز مورد بررسی قرار گرفت. مشوق اصلی خانواده برای تداوم کسب و کار، مشکلاتی مانند تعصب و آموزش محدود برای مهاجران از موانع رشد اقتصادی کسب و کار شناخته شد. همزیستی اعضا خانواده و تلاش برای کسب و کار پرمفعت علت این تداوم بوده است. اعضا هسته‌ای خانواده در اوایل کسب و کار تلاش‌های سازمانی برای بقا کسب و کار ارائه می‌کردند. تقویت تعهد سازمانی از برترین عوامل تداوم کسب و کار شناخته شده است. از عوامل دیگر شهرت و اعتبار خانواده می‌باشد که به رسمیت شناختن نام خانواده و حفظ موقعیت خانواده برای کسب و کار محلی و منطقه‌ای مطرح می‌باشد. نسل جدید به شناسایی محیط پرداخته و منابع جدیدی برای کار را پیدا کرده است. در گیر بودن سایر اعضا در کسب و کار، اختلافات و تنش‌های مربوط به آنها را کاهش می‌دهد. شرکت‌های خانوادگی محلی انعطاف‌پذیری کسب و کار را به عنوان مزیت رقابتی عنوان کرده‌اند. وجود استراتژی‌های جدید نوآوری در کسب و کار، تخصصی کردن بازارهای محلی، داشتن برنامه برای کسب سود در بلند مدت، تغییر در مدیریت و سازگاری برای نسل جوان بسیار مهم می‌باشد. اکثر مصاحبه‌شوندگان پاسخ‌های دو پهلوئی برای شدت روابط فردی میان اعضا در کسب و کار عنوان کرده‌اند. آنها می‌گویند مدیریت تنش‌ها باعث تضعیف مالی کسب و کار می‌شود.

یکی از دلایل تداوم کسب و کار توسط جانشین، بازنشستگی والدین و تعهد سازمانی فرزندان به کسب و کار خانوادگی شان می‌باشد. مسئله دیگر اعتماد به نفس است که والدین در فرزندان برای پذیرش کسب و کار به وجود آورده‌اند. از این رو تعهد سازمانی نسل دوم به علت پیوند عاطفی بین آنها و کسب و کار خانوادگی شان بیشتر می‌باشد. به دلیل تعهد بالای اعضا خانواده به کسب و کار، مشکلات خانوادگی در آنها کمتر دیده می‌شود. در خانواده‌های سازگار، اعضا خانواده بیشتر در تصمیمات خانوادگی درگیر می‌شوند و واگذاری مسئولیت رهبری به جانشین را بهتر انجام می‌دهند. اقتدار فرزندان می‌تواند به رضایت شغلی و در نتیجه کیفیت زندگی اعضا خانواده بیانجامد. انسجام خانواده در نوع تصمیم‌گیری و کنترل موثر می‌باشد. عوامل دیگری در تداوم کسب و کار خانوادگی و انتقال آن به نسل دوم وجود دارد که مهمترین آن داشتن امنیت شغلی و پیشرفت حرفه‌ای در سازمان، حفظ کسب و کار حرفه‌ای و مسیر شغلی شفاف برای اعضا خانواده می‌باشد، نداشتن چشم انداز خانوادگی غم‌انگیز می‌باشد و باعث خروج از کسب و کار خانوادگی می‌شود.

فهرست منابع:

احمدی، نهال، باغبان، ایران، فاتحی زاده، مریم السادات (۱۳۸۸)، کسب و کارهای خانگی: راهی به سوی خوداشتغالی زنان و کارآفرینی در خانه، همایش نقش زن در توسعه علوم، فرهنگ و تمدن اسلامی.

حجازی، سیدرضا (۱۳۸۹)، ارزیابی تکنولوژی در شرکت‌های کوچک و متوسط، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

سپهری، محمدرضا و کیا، محمد و حسین نژاد، مهدی (۱۳۹۲)، کسب و کار خانگی، از ایده تا عمل، نشر موسسه کار و تامین اجتماعی سمیع زاده، مهدی واحمدپورداریانی محمود (۱۳۹۰). کسب و کار خانوادگی. تهران: انتشارات پویندگان پارس.

محبی، ملک مهرداد (۱۳۹۰)، انواع فعالیت‌های کسب و کار: خانگی، روستایی، اینترنتی، خانوادگی، کارگاه‌های کوچک، نشر: ارمگان

ملکی نژاد، امیر (۱۳۸۵)، تحلیلی بر نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی، فصلنامه راهبرد یاس، شماره هشتم، ص ۲۶

مقیمی، سید محمد و سید امیری، نادر (۱۳۸۹). عوامل موثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۷۷-۹۵.

-Amore, Marrio. Mlinchilo, Alessandro & Corbetta, Guadio (2011). How do managerial successions shape corporate financial policies in family firm?. Journal of corporate finance. (17), pp: 1016-10207

-Andrea Santiago, (2015) "Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses", Journal of Family Business Management, Vol. 5 Iss: 2, pp.257 - 276

- Chantal Remery , Ilse Matser , Roberto Hans Flören , (2014) "Successors in Dutch family businesses: gender differences", Journal of Family Business Management, Vol. 4 Iss: 1, pp.79 - 91
- Claire Seaman , (2015) "Creating space for the business family: networks, social capital & family businesses in rural development", Journal of Family Business Management, Vol. 5 Iss: 2, Das, Anju(2006). Sustaining Entrepreneurship in Family Business. Faculty-Consultant International School of Business & Media, Bangalore, India anjudas.isbm@gmail.com
- Dominique Otten-Pappas, (2013) "The female perspective on family business successor commitment", Journal of Family Business Management, Vol. 3 Iss: 1, pp.8 – 23
- Gerald F. Burch , John H. Batchelor , Jana J. Burch , Nathan A. Heller , (2015) "Rethinking family business education", Journal of Family Business Management, Vol. 5 Iss: 2, pp.277 – 293
- Gonzalo Gómez Betancourt , Isabel C. Botero , Jose Bernardo Betancourt Ramirez , Maria Piedad López Vergara , (2014) "Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems", Journal of Family Business Management, Vol. 4 Iss: 1, pp.4 - 23
- Haya Al-Dajani , Zografia Bika , Lorna Collins , Janine Swail , (2014) "Gender and family business: new theoretical directions", International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 6 Iss: 3, pp.218 - 230
- Jane L. Glover , (2014) "Gender, power and succession in family farm business", International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 6 Iss: 3, pp.276 – 295
- Johnben Teik-Cheok Loy, (2012) "Overseas Chinese family business research: a comparative analysis", Journal of Family Business Management, Vol. 2 Iss: 1, pp.31 - 39
- Lorna Collins, Claire Seaman, Stuart Graham, Martin Stepek, (2013) "The future of family business education in UK business schools", Education + Training, Vol. 55 Iss: 4/5, pp.445 - 460
- Manuel F. Suárez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Fernando Sandoval-Arzaga, (2011) "Finding *kaizen* approach in small Mexican family businesses: an exploratory study", Journal of Family Business Management, Vol. 1 Iss: 2, pp.107 - 129
- Manoj Joshi, Apoorva Srivastava, Varun Ashwini Aggarwal, (2013) "Sporting family business generations", Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 5 Iss: 2, pp.173 – 192
- Martin R. W. Hiebl , (2015) "Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation", Management Decision, Vol. 53 Iss: 5, pp.1061 - 1082
- Mohamed Zain, Norizan M. Kassim, (2012) "Strategies of family businesses in a newly globalized developing economy", Journal of Family Business Management, Vol. 2 Iss: 2, pp.147 – 165
- Mohar Yusof , Leilanie Mohd Nor , James Edward Hoopes , (2014) "Virtuous CSR: an Islamic family business in Malaysia", Journal of Family Business Management, Vol. 4 Iss: 2, pp.133 - 148
- Robert Smith , (2014) "Authoring second-generation entrepreneur and family business stories", Journal of Family Business Management, Vol. 4 Iss: 2, pp.149 – 170
- Robert N. Lussier, Matthew C. Sonfield, (2012) "Family businesses' succession planning: a seven-country comparison", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 Iss: 1, pp.7 - 19
- Simeon N. S. and L. Goldmark (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. World Development. Vol. 37, Issue 9

- Steffen Großmann , Arist Von Schlippe , (2015) "Family businesses: fertile environments for conflict", Journal of Family Business Management, Vol. 5 Iss: 2, pp.294 - 314
- Summer Brines , Deborah Shepherd , Christine Woods , (2013) "SME family business innovation: exploring new combinations", Journal of Family Business Management, Vol. 3 Iss: 2, pp.117 - 135
- Tipple Graham(2006) "Employment and work conditions in home based enterprises in four developing countries: do they constitute 'decent work'?" Work, employment and society. Volume 20(1): 167-179