

بررسی تأثیر روابط بین قابلیت‌های ارزشی سازمانی و عملکردهای استراتژیک بر رشد کسب و کارهای خانگی (مورد مطالعه صنایع خانگی شهر تهران)

مجتبی کریمی^۱

چکیده

هدف این تحقیق، روشن نمودن تأثیر بررسی روابط بین قابلیت‌های ارزشی سازمانی و عملکردهای استراتژیک بر رشد کسب و کارهای خانگی بوده است. تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق بررسی کسب و کارهای خانگی موجود در صنایع خانگی در شهر تهران بوده و تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان ۸۰ نفر می‌باشد. برای تعیین رابطه متغیرها و آزمون فرضیات، از نرم افزارهای SPSS و SMARTPLS2 و برای ارزیابی مدل مفهومی از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در تحقیق، هم از مطالعات کتابخانه‌ای و هم میدانی استفاده خواهد شد. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش از کتاب‌ها و مقالات فارسی و انگلیسی به روز استفاده خواهد شد و در بخش مطالعات میدانی، برای جمع‌آوری داده‌ای مورد نیاز از مصاحبه و پرسشنامه مقایسات زوجی که روایی آن مورد تأیید استاد راهنما می‌باشد استفاده خواهد شد یافته‌های تحقیق حاکی از تأثیر مثبت عملکرد و قابلیت‌های استراتژیک بر رشد کسب و کارهای خانگی و تأثیر مثبت قابلیت‌های ارزشی بر رشد کسب و کارهای خانگی با میانجی‌گری رسمی سازی در کسب و کارهای خانگی می‌باشد و فرضیه تأثیر مستقیم قابلیت ارزشی بر رشد کسب و کارهای خانگی تأیید نگردید.

واژه‌های کلیدی: کسب و کار خانگی، قابلیت‌های ارزشی، عملکردهای استراتژیک، رسمی سازی، رشد کسب و کار

۱. مقدمه

در حال حاضر کسب و کارهای خانوادگی به‌عنوان یکی از شاخه‌های کارآفرینی از روند رو به رشدی برخوردار می‌باشند. در حدود ۹۰ درصد از کسب و کارهایی که در اروپا شکل می‌گیرند از نوع خانوادگی می‌باشند. در ایران نیز با اینکه آمار رسمی از سوی مراجع معتبر در زمینه ۷۰ کسب و کارهای خانوادگی منتشر نشده است ولی روند رو به رشد شکل‌گیری این کسب و کارها کاملاً محسوس و قابل مشاهده است. با توجه به این موارد می‌توان دریافت که رشد و یا شکست کسب و کارهای خانوادگی به طور مستقیم در رشد اقتصادی جوامع تأثیرگذار است. به همین دلیل تعیین عوامل مؤثر در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. یک عامل ثابت در این کسب و کارها، درگیر بودن اهداف خانواده با اهداف کسب و کار است، که ممکن است مستقیماً و یا غیرمستقیماً با عملکرد کسب و کار مرتبط باشد. برای آنکه کسب و کاری مانند شرکت خانوادگی در یک رقابت شدید بازار جهانی در قرن ۲۱ پایدار باشد لازم است یک هم‌افزایی و همزیستی مابین کسب و کار و خانواده وجود داشته باشد. کسب و کار باید در مسیری انجام شود تا برای خانواده ارزش‌آفرینی نماید و خانواده نیز باید برای کسب و کار باید ارزش افزوده‌ای داشته باشد که بدون خانواده امکان‌پذیر نباشد. در غیر این صورت هیچ‌گونه دلیلی برای توجیه دخالت خانواده وجود ندارد. از طرفی کسب و کارهای خانوادگی همچون دیگر کسب و کارها در شرایط متغیر و نامطمئن پر از رقابت کنونی در تلاش‌اند که در مواجهه با این تغییرات به بهترین شکل عمل کنند و به مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبای دست‌یابند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک دستیابی به شیوه‌ی عملکردی است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در برابر رقبای بهتر عمل کنند. تأثیر ابعاد شش‌گانه قابلیت‌های استراتژیک: گرایش به کارآفرینی (گرایش کارآفرینانه)، گرایش به نوآوری، گرایش به ارتباط با مشتری (مشتری‌گرایی)،

گرایش به بازار (بازار‌گرایی)، گرایش به برند (برند‌گرایی) و گرایش به یادگیری (یادگیری محوری) بر روی رشد کسب و کارهای خانوادگی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

در سال‌های اخیر کسب و کار خانوادگی به‌عنوان عامل مهمی در توسعه اقتصاد جهانی شناخته شده است. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود بر پایه مدیریت با مالکیت خانوادگی استوار است، اما تصور و باور ما از کسب و کار خانوادگی چیست: کسب و کارهایی که بخش عمده مالکیت و کنترل آن در اختیار یک خانواده است و خانواده به‌طور کامل و یا پاره‌وقت مستقیماً در آن درگیر می‌باشد (رزنیلات و اندرسون، ۱۹۸۱).

آنچه به راستی کسب و کارهای خانوادگی را منحصر به فرد می‌کند وجود این ارتباطات درونی بین نقش‌های شغلی و خانوادگی است، یعنی رابطه‌ای که به طور معمول در کسب و کارهای غیر خانوادگی یافت نمی‌شوند (شاه بابایی، ۱۳۹۰).

کسب و کارهای خانوادگی به‌عنوان موتور محرکه کارآفرینی و نوآوری (کواک، ۲۰۰۳)، نه تنها اکثریت تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص داده است، بلکه مهم‌ترین عامل ایجاد شغل در سراسر جهان است (آستراچان، ۲۰۰۳؛ مؤسسه شرکت‌های خانوادگی، ۲۰۱۱؛ گمز، نونز و گوتیرز، ۲۰۰۲). در ایالات متحده به طور تقریبی بیش از ۱۰.۸ میلیون کسب و کار خانوادگی وجود دارد که این تعداد ۵۸ درصد کل نیروی کار این کشور را به استخدام در آورده است. کسب و کارهای خانوادگی همچنین سهمی بالغ بر ۵۹ درصد تولید ناخالص ملی این کشور را به خود اختصاص داده‌اند (آستراچان و شانکر، ۲۰۰۳). بیش از ۹۰ درصد از کل کسب و کارها در ایالات متحده، از نوع کسب و کارهای خانوادگی هستند که بیش از ۸۰ درصد شغل‌های جدید را تأمین می‌نمایند (خاکپور مقدم، ۱۳۹۰، به نقل از مک کن، ۲۰۰۵).

گرایش به کارآفرینی، گرایش به یادگیری (لاکانن و دیگران، ۲۰۱۱) که هر یک از آن‌ها تأثیراتی بر رشد و سودآوری در کسب و کارهای خانوادگی دارند (آلتینداگ و زهیر، ۲۰۱۲).

عاملی که نمی‌توان از اثر آن بر قابلیت‌های استراتژیک شرکت‌ها (چاگانتی و سامباریا، ۱۹۸۷) چشم‌پوشی کرد و به خودی خود بر رشد کسب و کارها تأثیرگذار است (پترسون و دیستلبرگ، ۲۰۱۱)، قابلیت‌های ارزشی می‌باشد. دیستلبرگ و سورسون (۲۰۰۹) معتقدند که کسب و کارهای خانوادگی می‌توانند به واسطه‌ی گرایش ارزشیشان سازمان‌دهی شوند. در مجموع، ارزش‌ها به عنوان نیروی محرک و پیش‌زمینه‌ای برای اهداف کسب و کار می‌باشند و به اندازه‌ی مالکیت و انتقال منابع در حمایت از این اهداف اهمیت دارند.

از آنجایی که صنایع خانگی به عنوان صنعت و محصولات مصرفی در عرصه رقابت حضور دارد و از جمله صنایعی است در ایران که درصد بالایی از آن‌ها به صورت خانوادگی اداره می‌شوند (به نقل از رئیس صنف مربوطه) و همچنین تولید در این صنعت رو به رشد است به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که چگونه قابلیت‌های ارزشی و استراتژیک بر رشد کسب و کارهای خانوادگی تأثیر می‌گذارند.

مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که خانواده‌ها تقریباً بین ۶۰ تا ۹۵ درصد کسب و کارها را در هر ملتی در دست دارند، به طوری که شرکت‌های خانوادگی حدود ۶۰-۹۳ درصد کل شرکت‌های اروپایی و ۹۰ درصد کسب و کارهای آمریکای شمالی را تشکیل می‌دهند (ایراندوست، ۱۳۹۰ به نقل از دایر، ۲۰۱۰). در ایران نیز با اینکه آمار رسمی از سوی مراجع معتبر در زمینه کسب و کارهای خانوادگی منتشر نشده است ولی روند رو به رشد شکل‌گیری این کسب و کارها کاملاً محسوس و قابل مشاهده می‌باشد بنابراین لازم است برنامه‌ریزی‌های بسیار

بنابراین بدیهی است، نقش شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد غیردولتی بسیار حائز اهمیت است. شرکت‌هایی از قبیل گلرنگ، مادیران، بهروز، بوتان و مجموعه شرکت‌های دریانی‌ها در صنایع مختلف و سایر شرکت‌های خانوادگی نقش قابل‌توجهی را در اقتصاد غیردولتی ایران دارند (ایراندوست، ۱۳۹۰). بنابراین رشد و یا شکست کسب و کارهای خانوادگی به طور مستقیم در رشد اقتصادی جوامع تأثیرگذار است. مطالعات انجام شده در خصوص علل، تأثیرات یا فرایندهای رشد کسب و کار نتایج مختلفی داشته‌اند.

مطابق پژوهش‌هایی که در خصوص کسب و کارهای خانوادگی انجام شده است، رشد یک کسب و کار خانوادگی را می‌توان از ابعاد مختلف تعریف کرد، از جمله می‌توان به گسترش بخش‌های بازار، افزایش تعداد پرسنل انسانی، افزایش تعداد شعبات، دوام کسب و کار برای نسل‌های دوم، افزایش درآمد، نام تجاری مطرح و بین‌المللی شدن به عنوان مؤلفه‌هایی برای رشد یک کسب و کار اشاره کرد. برای اینکه کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل‌های بعدی نیز بقا داشته باشد باید دارای برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق و اصولی با اهداف مشخص باشد تا توان خلق ارزش و نهایتاً مزیت رقابتی را در بازار ملی و بین‌المللی به منظور رشد و توسعه داشته باشد (شاه بابایی، ۱۳۹۰).

در حالی که عوامل مختلفی به عنوان تعیین‌کننده رشد شرکت‌ها اظهار شده است اما محققین در خصوص آن‌ها به اتفاق آرا نرسیده‌اند (وینزیمر، ۲۰۰۰) و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در جهت ساختن مدلی برای پیش‌بینی رشد آینده‌ی شرکت‌ها، نتیجه قابل‌قبولی حاصل نشده است. از جمله عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها قابلیت‌های استراتژیک می‌باشد، محققان بازاریابی در طول سال‌ها چندین گرایش استراتژیک را مؤثر بر عملکرد شرکت معرفی کرده‌اند از جمله گرایش ارتباط با مشتری، گرایش به نوآوری، گرایش به بازار، گرایش به برند،

مدیریتی، تمایل اعضای خانواده برای پیوستن به کسب و کار، داشتن چشم انداز کاری در خانواده، محیط سیاسی-قانونی، محیط فرهنگی-اجتماعی، محیط اقتصادی-فنی، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. در حالی که بین حاکمیت و کنترل خانواده و رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در این دو صنعت ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. توسط عبدالله ایران دوست در سال (۱۳۹۰) در پایان نامه‌ای با عنوان "عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی (مورد مطالعه: صنایع غذایی)" به شناسایی عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی و طبقه‌بندی و نیز اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس نظریات متخصصین دستاورد این مطالعه می‌باشد. نتایج نشان داده است که ارتباطات، ایجاد انجمن‌ها و جلسات خانوادگی، داشتن برنامه‌ی استراتژیک درازمدت برای کسب و کار و خانواده، حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کار، آموزش و تربیت اعضای خانواده بویژه جانشینان خانوادگی، ایجاد مرزهای روشن برای نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای خانواده، شنود مؤثر مدیر/رهبر به دیدگاه‌های مختلف اعضای خانواده و آماده کردن مسیر جانشینی جزء مهم‌ترین عواملی هستند که تأثیر بسزایی در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی دارند.

آزاده شاه بابایی در سال (۱۳۹۰) در پایان نامه‌ای با عنوان شناسایی ویژگی‌های فردی مالک مؤثر بر رشد کسب و کارهای خانوادگی (مورد مطالعه: شرکت پوشاک هاکوپیان) به این نتیجه رسید که ویژگی‌های فردی مالک به عنوان یکی از حلقه‌های مدل سه حلقه‌ای کسب و کارهای خانوادگی بر رشد کسب و کارهای خانوادگی تأثیرگذار می‌باشند.

در خصوص تأثیر قابلیت‌های استراتژیک بر عملکرد کسب و کار به مقالات زیر می‌توان اشاره کرد:

رحیم نیا و صادقان (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان جهت‌گیری استراتژیک و موفقیت شرکت‌های صادراتی، به چارچوب‌های جهت‌گیری استراتژیک پرداخته شده

دقیق و هدفمند در خصوص رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در ایران انجام گیرد.

هدف اصلی فرایندهای مدیریت استراتژیک، رساندن شرکت‌ها اعم از شرکت‌های خانوادگی به عملکردی است که امکان موفقیت آن‌ها در محیط رقابتی را فراهم کند (هابرشان، ویلیامز، مک میلان، ۲۰۰۳) متغیر گرایش استراتژیک اثری عمیق بر ابعاد مختلف کسب و کار، کارایی و مزیت رقابتی دارند (ماریون، ۲۰۰۶). از طرفی اهداف کسب و کار نیز به عنوان عنصری استراتژیک، در کسب و کارهای خانوادگی برخاسته از قابلیت‌های ارزشی مالکین یا مدیران آن می‌باشند (پترسون و دیستلبرگ، ۲۰۱۱).

تا به حال در داخل کشور تحقیقات منسجمی در زمینه بررسی تأثیر قابلیت‌های ارزشی بر رشد کسب و کار صورت نگرفته است ولی ۴ موضوع پایان‌نامه در زمینه کسب و کارهای خانوادگی انجام گرفته است که در زیر به آن‌ها اشاره می‌کنیم:

شایان شهری (۱۳۸۸) در پایان نامه‌ای با عنوان "بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر روی شکست کسب و کارهای خانوادگی" راه کارهای تغییر الگوی فرهنگی را معرفی و سپس ارتباط الگوی فرهنگی پدرسالار را با موفقیت کسب و کارهای خانوادگی که در مرحله اول چرخه عمر خود قرار دارند را بررسی کرد. نادر سید امیری (۱۳۸۸) در پایان نامه‌ای با عنوان "عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت" به بررسی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی پرداخته شده، سه دسته متغیرهای ویژگی‌های فردی مالک-مدیر، متغیرهای مربوط به خانواده و متغیرهای مربوط به محیط به عنوان عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌های خانوادگی در نظر گرفته شد. نتایج نشان داد که رشد و توسعه شرکت‌ها متعادل و در حد میانگین جامعه است و این رشد و توسعه با متغیرهای ریسک‌پذیری مالک، گرایش به نوآوری، مهارت‌های

قابلیت‌های ارزشی (الویت داشتن خانواده در برابر الویت داشتن کسب و کار) را از وحدت در ارزش‌ها متمایز کرده و تأثیر غیرمستقیم آن‌ها را بر رشد کسب و کارهای خانوادگی با میانجی‌گری رسمی سازی کسب و کارهای خانوادگی و ارزش‌های اخلاقی موجود در آن بررسی کرده است که در این پژوهش الویت داشتن کسب و کار در برابر الویت داشتن خانواده هر دو بر رشد کسب و کار تأثیر غیرمستقیم از طریق فعالیت‌های رسمی در کسب و کار و انجمن‌های خانوادگی مؤثر بودند. لاکان و دیگران در سال ۲۰۱۱ در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیرات قابلیت‌های استراتژیک بر رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط، ابعاد شش‌گانه‌ای را برای گرایش استراتژیک در نظر گرفته‌اند از جمله گرایش کارآفرینانه، گرایش ارتباط با مشتری، گرایش به بازار، گرایش به برند، گرایش به نوآوری و گرایش به یادگیری؛ که اثرات آن‌ها را بر رشد کسب و کار مورد بررسی قرار داده‌اند، همچنین آلتیندگ و زهیر در سال ۲۰۱۲ تأثیر ابعاد قابلیت‌های استراتژیک را بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه بررسی کرده‌اند.

هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر دو متغیر- قابلیت‌های ارزشی و استراتژیک- بر رشد کسب و کارهای خانوادگی که در صنایع خانگی فعالیت می‌کنند، می‌باشد. از آنجایی که فعالیت‌های کسب و کار خانوادگی به شدت تحت تأثیر مدیریت ارشد آن می‌باشد (آلتیندگ و زهیر، ۲۰۱۲)، تحقیق حاضر به مدیریت این شرکت‌ها کمک خواهد کرد تا تصمیمات استراتژیک خود را در جهت رشد کسب و کار هدایت کنند. همچنین، کمک به مدیران در صنایع خانگی در جهت آگاهی از اثرات قابلیت‌های ارزشی و استراتژیک آن‌ها بر رشد کسب و کارشان، تا بتوانند از مزایای بکارگیری قابلیت‌های استراتژیک (مشتری‌گرایی، بازار‌گرایی، برند‌گرایی، گرایش به نوآوری، گرایش کارآفرینانه و گرایش به یادگیری) بهره‌مند و با تعدیل و اصلاح گرایش ارزشی جاری در کسب و کارشان

است و به استفاده از پرسشنامه و بررسی بر نمونه ۳۴ تایی از جامعه شرکت‌های صادراتی واقع در شهر مشهد و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون نتایج حاصل شد که نشان می‌دهد جهت‌گیری استراتژیک فعال بر موفقیت صادرات و انتظار موفقیت آتی صادرات تأثیر مثبت دارد از طرف دیگر تأثیر منفی جهت‌گیری استراتژیک انفعالی در موفقیت صادرات و انتظار موفقیت آتی صادرات رد شد. علی‌ایرانش و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه بین بازار‌گرایی، گرایش به یادگیری و نوآوری با عملکرد بازار شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان اصفهان، به بررسی ارتباط بین گرایش به یادگیری و نوآوری با عملکرد بازار شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط پرداخته‌اند که نتایج این پژوهش نشان داد که بازار‌گرایی می‌تواند عملکرد بازار شرکت‌ها را به‌صورت قابل قبول افزایش دهد، اما در مورد استراتژی نوآوری و گرایش به یادگیری بحث‌های جدی وجود خواهد داشت. پریا قاسمی و عبدالهادی درزیان عزیزی در سال (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر برند‌گرایی بر عملکرد برند و عملکرد مالی شرکت در شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی اهواز انجام شد، به شناسایی تأثیرات برند‌گرایی بر عملکرد برند (آگاهی برند، تصویر برند، وفاداری به برند) و عملکرد مالی شرکت پرداخته‌اند که نتایج نشان داده است برند‌گرایی اثر مستقیم و مثبتی بر تمایز برند و عملکرد برند و همچنین عملکرد برند نیز اثر مستقیم و مثبتی بر عملکرد مالی شرکت دارد. علیرضا معطوفی و همکاران در سال (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی به انجام رسید، به بررسی نقش گرایش به یادگیری بر عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته است که یافته‌های این پژوهش نشان داده است ابعاد گرایش به یادگیری بر نوآوری و به تبع آن بر عملکرد بنگاه‌های کوچک تأثیر مثبت می‌گذارد. پترسون و دیستلبرگ در پژوهشی که در سال ۲۰۱۱ انجام داده‌اند به طراحی و بررسی مدلی پرداختند که در آن

پژوهش از روش نمونه برداری تصادفی از جامعه آماری نمونه برداری می‌شود و برای تعیین حجم نمونه از جامعه آماری به جدول استاندارد مفروض که توسط (مورگان، ۱۹۷۰) تنظیم و ارائه شده ارجاع داده شده است. حداقل حجم نمونه مناسب برای این تحقیق برابر با ۸۰ نمونه می‌باشد (سکاران، ۱۳۸۱). ابزارهای گوناگونی برای به دست آوردن داده‌ها وجود دارد. هر یک از ابزارها معایب و مزایایی دارند که هنگام استفاده از آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشود و از طرفی نقاط قوت ابزار، تقویت گردد. در این تحقیق، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه استفاده شده و همچنین جهت تدوین مبانی نظری و ادبیات تحقیق، اطلاعات کتابخانه‌ای، اینترنت و سایر منابع فارسی و لاتین مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش از کتاب‌ها و مقالات فارسی و انگلیسی به روز استفاده شد و در بخش مطالعات میدانی، برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه و پرسشنامه مقایسات زوجی که روایی آن مورد تأیید استاد راهنما می‌باشد استفاده شد. تحقیق حاضر از نوع روش و ماهیت، از نوع کیفی-کمی می‌باشد. زیرا ما در ابتدای پژوهش از طریق مصاحبه به جمع‌آوری معیارها و گزینه‌های تأثیرگذار در قابلیت‌های ارزشی و استراتژیک در رشد کسب و کارهای خانوادگی پرداختیم و در بخش کمی از طریق تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی و تبدیل مفاهیم به اعداد به دنبال وزن دهی به معیارها و گزینه‌ها اشاره کردیم از حیث هدف تحقیق حاضر از زمره تحقیقات کاربردی خواهد بود.

از آنجا که پژوهش حاضر، از نوع توصیفی و کاربردی می‌باشد، به منظور جمع‌آوری داده‌ها و برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده است که این پرسشنامه میان شرکت‌های خانوادگی فعال در صنایع خانگی در سطح شهر تهران توزیع و پاسخ داده شده است.

به وسیله‌ی رسمی‌تر کردن فعالیت‌هایشان، گامی در جهت رشد بیشتر کسب و کارشان بردارند.

۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی بوده و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی می‌باشد. تحقیق توصیفی شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی موضوع مطالعه می‌شود. یک مطالعه توصیفی چگونگی وضع موجود را تعیین و گزارش می‌کند. یک نمونه متعارف تحقیق توصیفی شامل ارزیابی نگرش‌ها یا عقاید نسبت به افراد، سازمان‌ها، رویدادها یا رویه‌ها می‌گردد و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد (خاکی، ۱۳۷۸).

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در ابتدا با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از بخش اول پرسشنامه به کمک آمار توصیفی، اطلاعات جمعیت شناختی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در بخش آمار استنباطی، داده‌های این تحقیق با مقیاس لیکرت جمع‌آوری شده و برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای تعیین رابطه متغیرها و آزمون فرضیات، از نرم افزارهای SPSS و SMARTPLS2 و برای ارزیابی مدل مفهومی از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است.

این پژوهش به دلیل اینکه دخالت در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرهای تحقیق نمی‌کند و به تشریح و تبیین می‌پردازد یک تحقیق توصیفی است ولی به دلیل اینکه به تبیین و شناسایی عوامل مؤثر بر اولویت‌بندی و شناسایی رضایت مشتریان می‌پردازد یک تحقیق علی - مقایسه‌ای است. این پژوهش در سطح شهر تهران انجام شده است و جامعه آماری مورد بررسی، کسب و کارهای خانوادگی موجود در صنایع خانگی در سطح تهران هستند. در این

پایایی و ثبات پرسشنامه این است که چنانچه این تحقیق توسط فرد دیگری یا توسط همان محقق در زمان و مکان‌های مختلف دوباره انجام شود به نتایج مشابهی دست یابد. به عبارت دیگر پایایی یا قابلیت اعتماد، که به دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، معین می‌کند یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد میزان سازگاری مفهوم مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. پایایی، با پایداری و سازگاری اندازه‌گیری سروکار دارد (سکاران، ۱۳۸۱). دامنه ضریب پایایی از صفر تا یک است. در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه و قابلیت اعتماد آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. از این ضریب برای محاسبه سازگاری و هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده می‌شود. این ضریب همچنین بیانگر میزان هم‌پوشانی و هم‌سویی سؤالات پرسشنامه است. برای سنجش آلفا در این تحقیق، ابتدا به عنوان یک نمونه اولیه، ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید که برخی سؤالات به دلیل پایین بودن ضریب آلفا حذف گردید تا پایایی پرسشنامه افزایش یابد. جهت محاسبه آلفای کرونباخ از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. نتایج حاصل از سنجش پایایی متغیرها در پیش‌آزمون، در (جدول ۱) آورده شده است.

با توجه به مدل تحقیق ۴ متغیر مورد بررسی قرار گرفتند: گرایش ارزشی، رسمی سازی، گرایش استراتژیک، رشد کسب و کار.

پرسشنامه مذکور شامل ۲ بخش عمده می‌باشد:

- سؤالات عمومی (جمعیت شناختی): در سؤالات عمومی که در برگیرنده ۱۲ سؤال است، سعی شده که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با مدیران و ویژگی‌های کسب و کار جمع‌آوری گردد. این اطلاعات می‌تواند در آینده نیز مورد استفاده مدیران صنعت قرار گیرد.
- سؤالات تخصصی: این قسمت حاوی ۴۰ سؤال می‌باشد. در طراحی این قسمت سعی گردیده است که سؤالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشد.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تحقیق، مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است. داده‌ها و اطلاعات لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی، به وسیله ابزار اندازه‌گیری به دست می‌آید. روایی و پایایی دو بعد مهم اندازه‌گیری (در اینجا پرسشنامه) هستند که باید تعیین گردند تا صحت و درستی ابزار اندازه‌گیری تأیید شود. هدف و منظور از

جدول ۱. نتایج آزمون آلفای کرونباخ پیش‌آزمون

متغیرها	بعد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
گرایش ارزشی	کسب و کار	۱ تا ۳	۰/۷۴۱
	خانواده	۱۰ تا ۱۳	۰/۸۵۳
رسمی سازی		۲۰ تا ۲۳	۰/۷۹۰
گرایش استراتژیک	گرایش ارتباط با مشتری	۱۴ تا ۱۷	۰/۸۸۵
	گرایش به نوآوری	۲۹ و ۳۰	۰/۷۶۷
	گرایش به یادگیری	۳۱ تا ۳۳	۰/۸۱۶
	گرایش کارآفرینانه	۴ تا ۸	۰/۸۰۵
	گرایش به بازار	۳۴ تا ۳۹	۰/۷۹۰
	گرایش به برند	۲۴ تا ۲۸	۰/۹۴۷
رشد کسب و کار		۱۸ و ۱۹ و ۹ و ۴۰	۰/۸۲۳
کل پرسشنامه		۱ تا ۴۰	۰/۹۵۷

روایی پرسش‌نامه نهایی توسط افراد مذکور مورد تأیید قرار گرفت و همچنین برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شده است. برای درجه‌بندی گویه‌ها در از مقیاس لیکرت استفاده شده است و از کاملاً مخالفم شروع شده و تا کاملاً موافقم پایان می‌پذیرد. با توجه به اینکه پرسشنامه‌های تحقیق استاندارد شده می‌باشد، روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری پایایی وجود دارد که در این پژوهش برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است.

روایی این پژوهش به روش روایی محتوایی و صوری تأیید شده است. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا سازد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۷). برای کسب اطمینان از روایی محتوایی سؤالات موجود در پرسشنامه، اقدام به کسب نظر متخصصین آکادمیک شد، که به همین منظور محقق آن‌ها را در اختیار تعدادی از اساتید محترم دانشگاه از جمله استاد راهنما و مشاور تحقیق قرار داده شده و با توجه به نظرات آن‌ها، نکات مبهم و نارسای پرسشنامه در قسمت توضیحات پرسش‌نامه درج و

جدول ۲. آزمون پایایی پرسش‌نامه

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
تأثیرات گرایشی و استراتژیک	۴۰	۰/۸۲۶

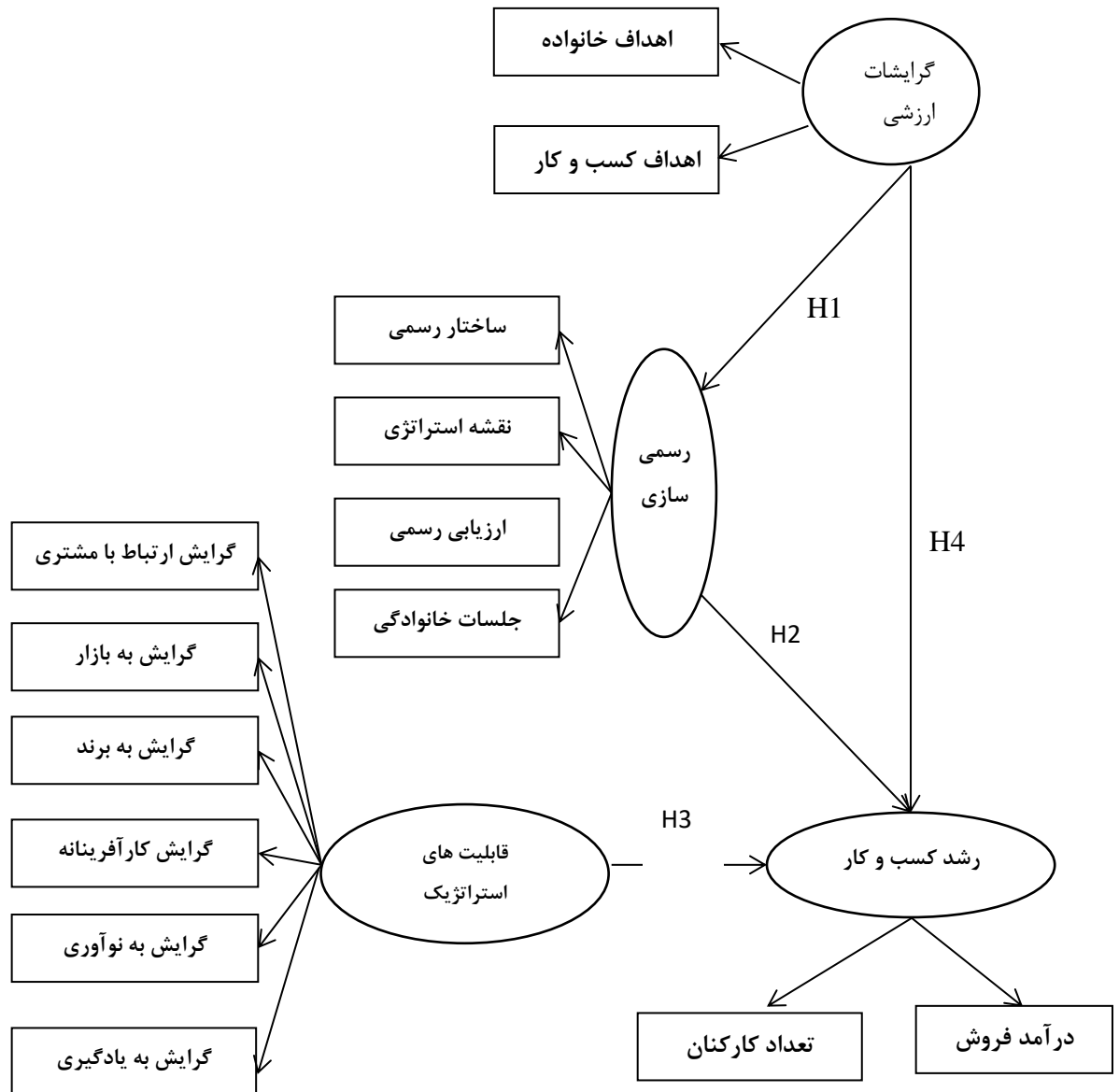
پترسون و دیستلبرگ (۲۰۱۱) و متغیرهای گرایش استراتژیک و مجدداً رشد کسب و کار از مدل لاکانن و دیگران (۲۰۱۱) گرفته شده‌اند که برای گرایش استراتژیک ۶ بعد گرایش به بازار، گرایش به ارتباط با مشتری، گرایش به برند، گرایش کارآفرینانه، گرایش به نوآوری و گرایش به یادگیری را در نظر گرفته است.

دلیل انتخاب این مدل شناسایی شاخص‌های مختلف قابلیت‌های ارزشی کسب و کارهای خانوادگی و به تبع آن رسمی سازی کسب و کارهای خانوادگی بر رشد کسب و کارهای خانوادگی و از طرفی بررسی تأثیر ابعاد قابلیت‌های استراتژیک بر رشد این کسب و کارها از دیدگاه مدیران کسب و کارهای خانوادگی می‌باشد.

۱،۲. مدل مفهومی تحقیق:

مدل مورد استفاده در این تحقیق به هدف تبیین و ایجاد درک مناسب‌تر از روابط میان قابلیت‌های ارزشی و استراتژیک با رشد کسب و کار طراحی شده است. متغیرهای گرایش ارزشی و گرایش استراتژیک، مستقل، متغیر رسمی سازی، مداخله‌گر، و رشد کسب و کار در این مدل متغیر وابسته است. در شکل مدل مفهومی تحقیق به صورت شماتیک ارائه شده است.

مدل به کار گرفته شده در این تحقیق ترکیبی از مدل (پترسون و دیستلبرگ) و مدل لاکانن و همکاران می‌باشد. متغیرهای قابلیت‌های ارزشی (الویت با خانواده، الویت با کسب و کار)، رسمی سازی و رشد کسب و کار از مدل



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

۳. بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت به تفسیر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده پرداخته و بر اساس و مبنای فرضیات تحقیق و اهداف آن، راهکارهای مناسب و همچنین پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش، ارائه گردید. این تحقیق دارای سؤالاتی است که با استفاده از روش‌های آماری و آزمون t مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در دو بعد صورت می‌گیرد. در بعد نخست، از جنبه آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه پرداخته می‌شود. جنسیت، سن و تحصیلات پاسخ دهندگان از مواردی است که در بخش آمار توصیفی بدان پرداخته می‌شود. در بعد دوم، به تجزیه و تحلیل داده‌ها از بعد آمار استنباطی خواهیم پرداخت. به منظور بررسی روابط علی

جدول زیر توزیع فراوانی متغیر میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار را نشان می‌دهد. کل پاسخ دهندگان به پرسشنامه ۸۰ نفر بوده که از این تعداد ۲۱ نفر مشارکت کمتر از ۵۰ درصد، ۵۲ نفر بیشتر از ۵۰ درصد و ۷ نفر عدم درگیری و مشارکت را انتخاب کرده‌اند.

میان متغیرهای پژوهش، نخست، یک آزمون اعتبار بر روی معیارهای تحقیق با استفاده از تحلیل عامل تأییدی صورت گرفت. سپس بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون ارتباطات با کمک نرم‌افزار smart PLS در مدل تحقیق انجام پذیرفت.

۱,۳. بررسی متغیر میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار

جدول ۳: توزیع فراوانی متغیر میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار

میزان درگیری و مشارکت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
کمتر از ۵۰ درصد	۲۱	۲۶/۳	۲۶/۳
بیشتر از ۵۰ درصد	۵۲	۶۵	۹۱/۳
عدم درگیری و مشارکت	۷	۸/۸	۱۰۰
کل	۸۰	۱۰۰	-

۲,۳

از این تعداد ۱۲ نفر مسئولیت محدود، ۱۵ نفر سهامی خاص، ۲ نفر سهامی عام و ۵۱ نفر گزینه سایر را انتخاب کرده‌اند.

بررسی متغیر نوع مالکیت کسب و کار
جدول زیر توزیع فراوانی نوع مالکیت کسب و کار را نشان می‌دهد. کل پاسخ دهندگان به پرسشنامه ۸۰ نفر بوده که

جدول ۴: توزیع فراوانی متغیر نوع مالکیت کسب و کار

درصد سهام	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مسئولیت محدود	۱۲	۱۵	۱۵
سهامی خاص	۱۵	۱۸/۸	۳۳/۸
سهامی عام	۲	۲/۵	۳۶/۳
سایر	۵۱	۶۳/۸	۱۰۰
کل	۸۰	۱۰۰	-

نفر بوده که از این تعداد ۴۷ نفر بله و ۳۳ نفر خیر را انتخاب کرده‌اند.

۳,۳. بررسی متغیر از والدین به ارث رسیدن کسب و کار

جدول زیر توزیع فراوانی از والدین به ارث رسیدن کسب و کار را نشان می‌دهد. کل پاسخ دهندگان به پرسشنامه ۸۰

جدول ۵. توزیع فراوانی از والدین به ارث رسیدن کسب و کار

به ارث رسیدن کسب و کار	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
بله	۴۷	۵۸/۸	۵۸/۸
خیر	۳۳	۴۱/۳	۱۰۰
کل	۸۰	۱۰۰	-

۴. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

۱,۴ بررسی رابطه میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار با متغیرهای درون‌زا این متغیر اسمی ۳ بخشی است (کمتر از ۵۰ درصد، بیشتر از ۵۰ درصد و عدم درگیری و مشارکت). برای مقایسه میانگین متغیرهای درون‌زا در بین این ۳ گروه مستقل از آزمون ANOVA استفاده شده است. برای این کار فرضیه آماری به شکل زیر است:

بین میانگین متغیرهای درون‌زا در میزان مختلف مشارکت و درگیری اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار تفاوتی وجود ندارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

بین میانگین متغیرهای درون‌زا در میزان مختلف مشارکت و درگیری اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار تفاوتی وجود دارد.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

تحلیل واریانس برای متغیرهای درون‌زا (رسمی سازی و رشد کسب و کار) به صورت مجزا انجام شد و میانگین این متغیرها برحسب میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار با هم مقایسه گردیده است.

جدول ۶. خلاصه آزمون ANOVA

منشأ تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	اف (F)	درجه معناداری
بین گروه	۴/۹۹۲	۲	۲/۴۹۶	۲/۴۱۹	۰/۰۹۶
درون گروه	۷۹/۴۳۹	۷۷	۱/۰۳۲		
کل	۸۴/۴۳۰	۷۹			
بین گروه	۵/۶۴۳	۲	۲/۸۲۱	۲/۸۵۳	۰/۰۶۴
درون گروه	۷۶/۱۵۰	۷۷	۰/۹۸۹		
کل	۸۱/۷۹۳	۷۹			

(۰/۰۹۶) و رشد کسب و کار (۰/۰۶۴) بزرگ‌تر از سطح خطای قراردادی (۰/۰۵) است. بنابراین با اطلاعات موجود

خلاصه آزمون ANOVA در جدول (۶) ارائه گردیده است. همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، مقدار خطای محاسبه شده در ستون آخر برای متغیر رسمی سازی

این متغیر اسمی ۵ بخشی است (والدین، برادران، همسر، فرزندان و هیچ کدام). برای مقایسه میانگین متغیرها در بین این ۵ گروه مستقل از آزمون ANOVA استفاده شده است. برای این کار فرضیه آماری به شکل زیر است.

بین میانگین متغیرهای درونزا در دسته‌های مختلف اعضای خانواده دارای حق مالکیت تفاوت وجود ندارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$$

بین میانگین متغیرهای درونزا در دسته‌های مختلف اعضای خانواده دارای حق مالکیت تفاوت وجود دارد.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$

فرض صفر را در این متغیرها نمی‌توان رد کرد. با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که:

میانگین رسمی سازی کسب و کار گروه‌های مختلف، از نظر میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار، تفاوت معناداری با هم ندارند.

میانگین رشد کسب و کار گروه‌های مختلف، از نظر میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار، تفاوت معناداری با هم ندارند.

۲,۴. بررسی رابطه اعضای خانواده دارای حق مالکیت با متغیرهای درونزا

جدول ۷. خلاصه آزمون ANOVA

منشأ تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	اف (F)	درجه معناداری
بین گروه	۱/۱۷۹	۴	۰/۲۹۵	۰/۲۶۶	۰/۸۹۹
رسمی سازی	۸۲/۲۵۱	۷۵	۱/۱۱۰		
کل	۸۴/۴۳۰	۷۹			
بین گروه	۱۰/۸۶۹	۴	۲/۷۱۷	۲/۸۷۳	۰/۰۲۹
رشد کسب و کار	۷۰/۹۲۴	۷۵	۰/۹۴۶		
کل	۸۱/۷۹۳	۷۹			

نمی‌توان رد کرد. اما مقدار خطای محاسبه شده برای متغیر رشد کسب و کار (۰/۰۲۹) کوچک‌تر از سطح خطای قراردادی (۰/۰۵) است. بنابراین با اطلاعات موجود فرض صفر را می‌توان رد نمود و می‌توان گفت تفاوت میانگین‌ها در این متغیرها معنی‌دار است. با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که:

میانگین رسمی سازی کسب و کار گروه‌های مختلف، از نظر اعضای مختلف خانواده دارای حق مالکیت، تفاوت معناداری با هم ندارند.

تحلیل واریانس برای متغیرهای درونزا (رسمی سازی و رشد کسب و کار) به صورت مجزا انجام شد و میانگین این متغیرها برحسب اعضای خانواده مختلف دارای حق مالکیت با هم مقایسه گردیده است.

خلاصه آزمون ANOVA در جدول (۷) ارائه گردیده است. همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، مقدار خطای محاسبه شده در ستون آخر برای متغیر رسمی سازی (۰/۸۹۹)، بزرگ‌تر از سطح خطای قراردادی (۰/۰۵) است. بنابراین با اطلاعات موجود فرض صفر را در این متغیر

درونزا در بین این ۴ گروه مستقل از آزمون ANOVA استفاده شده است. برای این کار فرضیه آماری به شکل زیر است.

بین میانگین متغیرهای درونزا در انواع مختلف مالکیت کسب و کار تفاوت وجود ندارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

بین میانگین متغیرهای درونزا در انواع مختلف مالکیت کسب و کار تفاوت وجود دارد.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$$

میانگین رشد کسب و کار گروه‌های مختلف، از نظر اعضای مختلف خانواده دارای حق مالکیت، تفاوت معناداری با هم ندارند.

۳,۴. بررسی رابطه نوع مالکیت کسب و کار بر با متغیرهای درونزا

این متغیر اسمی ۴ بخشی است (مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام و سایر). برای مقایسه میانگین متغیرهای

جدول ۸. خلاصه آزمون ANOVA

منشأ تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	اف (F)	درجه معناداری
بین گروه	۴/۳۲۰	۳	۱/۴۴۰	۱/۳۶۶	۰/۲۶۰
درون گروه	۸۰/۱۱۱	۷۶	۱/۰۵۴		
کل	۸۴/۴۳۰	۷۹			
بین گروه	۴/۴۷۴	۳	۱/۴۹۱	۱/۴۶۶	۰/۲۳۱
درون گروه	۷۰/۹۲۴	۷۶	۱/۰۱۷		
کل	۸۱/۷۹۳	۷۹			

میانگین رشد کسب و کار انواع مختلف مالکیت کسب و کار تفاوت معناداری با هم ندارند.

۴,۴. بررسی رابطه به ارث ماندن کسب و کار با متغیرهای درونزا

این متغیر اسمی ۲ بخشی است (۱- بلی و ۲- خیر). برای مقایسه میانگین بین این دو گروه مستقل از آزمون T نمونه‌های مستقل استفاده شد. برای این کار فرضیه آماری به شکل زیر است.

بین میانگین متغیرهای درونزا در کسب و کارهای به ارث مانده یا نمانده تفاوتی وجود ندارد $H_0: \mu_1 = \mu_2$.

بین میانگین متغیرهای درونزا در کسب و کارهای به ارث مانده یا نمانده تفاوتی وجود دارد $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$.

تحلیل واریانس برای متغیرهای درونزا (رسمی سازی و رشد کسب و کار) به صورت مجزا انجام شد و میانگین این متغیرها بر حسب انواع مختلف مالکیت کسب و کار با هم مقایسه گردیده است.

خلاصه آزمون ANOVA در جدول (۸) ارائه گردیده است. همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، مقدار خطای محاسبه شده در ستون آخر برای متغیر رسمی سازی (۰/۲۶۰) برای متغیر رشد کسب و کار (۰/۲۳۱) بزرگ‌تر از سطح خطای قراردادی (۰/۰۵) است. بنابراین با اطلاعات موجود فرض صفر را در این متغیر نمی‌توان رد کرد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که:

میانگین رسمی سازی کسب و کار با انواع مختلف مالکیت کسب و کار، تفاوت معناداری با هم ندارند.

جدول ۹. میانگین و انحراف معیار نمرات

متغیرهای درونزا	تأهل	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
رسمی سازی	بلی	۴۷	۲/۶۳۳۰	۰/۹۷۶۴۲
	خیر	۳۳	۲/۸۱۸۲	۱/۱۱۶۷۶
رشد کسب و کار	بلی	۴۷	۳/۱۸۶۲	۱/۰۷۶۵۱
	خیر	۳۳	۳/۴۰۱۵	۰/۹۷۸۱۶

میانگین رسمی سازی کسب و کار در به ارث ماندن یا نماندن کسب و کار تفاوت معناداری با هم ندارند. میانگین رشد کسب و کار در به ارث ماندن یا نماندن کسب و کار تفاوت معناداری با هم ندارند.

خلاصه آزمون T با فرض برابری واریانس‌ها در جدول (۹) ارائه گردیده است. همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، مقدار خطای محاسبه شده در ستون سوم برای متغیر رسمی سازی (۰/۲۱۵) و برای متغیر رشد کسب و کار (۰/۵۳۷) بزرگ-تر از سطح خطای قراردادی (۰/۰۵) است بنابراین با اطلاعات موجود فرض یک رد می‌گردد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت:

جدول ۱۰. خلاصه آزمون T

متغیرها	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		درجه معناداری	انحراف میانگین	انحراف معیار	سطح بالا	
	سطح پایین	سطح بالا					
رسمی سازی	-۰/۷۴۸۸۴	۰/۱۷۰۹۰	۰/۲۱۵	-۰/۲۸۸۹۷	۰/۲۳۰۹۹	-۰/۷۴۸۸۴	۰/۱۷۰۹۰
رشد کسب و کار	-۰/۳۱۳۸۲	۰/۵۹۸۲۳	۰/۵۳۷	۰/۱۴۲۲۱	۰/۲۳۰۲۹	-۰/۳۱۳۸۲	۰/۵۹۸۲۳

فرضیه اول: گرایش ارزشی بر رسمی سازی در کسب و کارهای خانوادگی تأثیر دارد.

۵. تحلیل داده‌ها متناسب با فرضیات پژوهش

جدول ۱۱. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: رسمی سازی)

متغیر مستقل	ضریب مسیر (β)	آماره t	R^2
گرایش ارزشی	۰/۲۵۰	۲/۸۸۴**	۰/۴۶۲

** p < 0.01 * p < 0.05

و کار خانوادگی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. مقدار ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر گرایش ارزشی و رسمی سازی برابر ۰/۲۵۰ شده است. این ضریب

با توجه به آماره t به مقدار ۲/۸۸۴ می‌توان گفت: گرایش ارزشی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر رسمی سازی کسب

فرضیه دوم: رسمی سازی در کسب و کارهای خانوادگی در رشد آن‌ها تأثیر دارد.

نشان می‌دهد متغیرهای مستقل چه مقدار از متغیر وابسته را تبیین می‌کنند. بر این اساس متغیر گرایش ارزشی به میزان ۲۵ درصد از تغییرات رسمی سازی کسب و کار را تبیین می‌کنند.

جدول ۱۲. ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: رشد کسب و کار)

متغیر مستقل	ضریب مسیر (β)	آماره t	R^2
رسمی سازی	۰/۴۸۲	۵/۲۵۲**	۰/۴۵۷

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

خانوادگی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می‌شود.
فرضیه سوم: گرایش استراتژیک بر رشد کسب و کارهای خانوادگی تأثیر دارد.

با توجه به آماره t به مقدار ۵/۲۵۲ می‌توان گفت: رسمی سازی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر رشد کسب و کار مقدار ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر گرایش ارزشی و رسمی سازی برابر ۰/۴۸۲ شده است بنابراین متغیر رسمی سازی به میزان ۴۸ درصد از تغییرات رشد کسب و کار را تبیین می‌کنند.

جدول ۱۳: ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: رشد کسب و کار)

متغیر مستقل	ضریب مسیر (β)	آماره t	R^2
گرایش استراتژیک	۰/۲۸۴	۲/۴۹۶*	۰/۴۵۷

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان و کسب و کار آن‌ها، اختصاص یافته است. مطابق جداول مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی، نتایج حاکی از آن است که ۷/۵ درصد پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها و ۹۲/۵ درصد را آقایان تشکیل می‌دهد. به لحاظ سنی بیشترین درصد نمونه آماری تحقیق (۴۰ درصد) دارای سن کمتر از ۳۰ سال و پس از آن بین ۳۰-۳۹ سال، با ۳۵ درصد از کل جامعه بیشترین گروه را تشکیل می‌دهند. همچنین، بیشترین درصد نمونه آماری تحقیق (۵۰ درصد)، دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر از آن هستند که پس از آن سطح تحصیلی کارشناسی با ۲۵ درصد از کل جامعه، بیشترین گروه را تشکیل می‌دهد و از میان این نمونه آماری، ۴۰ درصد از مدیران مجرد و ۶۰ درصد آن‌ها متأهل می‌باشند.

با توجه به آماره t به مقدار ۲/۴۹۶ می‌توان گفت: گرایش استراتژیک در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر رشد کسب و کار خانوادگی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می‌شود.
مقدار ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر گرایش استراتژیک و رشد کسب و کار برابر ۰/۲۸۴ شده است بنابراین متغیر گرایش استراتژیک به میزان ۲۸ درصد از تغییرات رشد کسب و کار را تبیین می‌کنند.

۴. نتیجه‌گیری

در این تحقیق، نمونه آماری را ۸۰ نفر از مدیران صنایع خانگی تشکیل می‌دهد که پرسشنامه‌ها به صورت حضوری به آن‌ها تحویل و بازگشت داده شده است. ۱۲ سؤال اول از مجموع ۵۲ سؤال این پرسشنامه، به خصوصیات

شاخص‌های بالا به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند، نتایج تحقیق نشان داد کسب و کارهایی که اهداف سیستم کسب و کار را در الویت قرار می‌دهند فرایندهای رسمی بیشتری را برقرار می‌کنند. جهت بکارگیری بیشتر فعالیت‌های رسمی در کسب و کار شاخص‌های بالا به ترتیب الویت مورد توجه قرار گیرند. نتایج تحقیق نشان داد که رسمی سازی با رشد کسب و کار خانوادگی رابطه‌ای معنادار دارد و نتایج به دست آمده با توجه به ضریب مسیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت رسمی سازی بر رشد کسب و کار می‌باشد. این نتیجه با نتایج دیگر تحقیقات نیز مطابقت دارد (پترسون و دیستلبرگ، ۲۰۱۱). بر اساس نتایج حاصل، بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به متغیر رسمی سازی: برنامه استراتژیک (۰/۸۴۷) ساختار رسمی (۰/۷۲۰)، جلسات رسمی خانوادگی (۰/۷۰۳)، ارزیابی رسمی (۰/۶۹۴).

در متغیر رسمی سازی، شاخص‌های بالا به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند و در این فرضیه، از آنجائیکه، رابطه‌ی میان رسمی سازی و رشد کسب و کار، مثبت و معنی‌دار است. به همین دلیل، جهت بهبود رشد کسب و کار، باید شاخص‌های بالا به ترتیب اولویت، مورد توجه قرار گیرند. نتایج تحقیق نشان داد که قابلیت‌های استراتژیک با رشد کسب و کار خانوادگی رابطه‌ای معنادار دارد و نتایج به دست آمده با توجه به ضریب مسیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت قابلیت‌های استراتژیک بر رشد کسب و کار می‌باشد. این نتیجه با نتایج دیگر تحقیقات نیز مطابقت دارد (لاکانن و همکاران، ۲۰۱۱؛ آلتیندگ و زهیر، ۲۰۱۲).

با توجه به ضرایب مسیر ابعاد قابلیت‌های استراتژیک به ترتیب: گرایش به برند (۰/۸۳۸)، گرایش به بازار (۰/۸۲۱)، گرایش به یادگیری (۰/۷۷۹)، گرایش به نوآوری (۰/۶۴۷)، گرایش کارآفرینانه (۰/۶۲۲) و گرایش به ارتباط با مشتری (۰/۵۱۶) از اهمیت بیشتری برای بهبود قابلیت‌های استراتژیک به منظور افزایش رشد کسب و کار برخوردار می‌باشند.

میزان درگیری و مشارکت اعضای خانواده در مدیریت امور کسب و کار در ۶۵ درصد از کسب و کارهای نمونه آماری، بیشتر از ۵۰ درصد، در ۲۶/۳ درصد آن‌ها، کمتر از ۵۰ درصد بوده و ۸/۸ درصد آن‌ها عدم درگیری و مشارکت داشته‌اند. بیشترین درصد نمونه آماری تحقیق (۳۲/۵ درصد)، والدین از اعضای خانواده سهامدار در کسب و کار می‌باشند که پس از آن برادران یا خواهران با ۳۱/۳ درصد از کل جامعه، بیشترین گروه را تشکیل می‌دهد. درصد سهام افراد خانواده در ۸۵ درصد از کسب و کارها بیشتر از ۵۰ درصد و در ۱۵ درصد از آن‌ها کمتر از ۵۰ درصد می‌باشد. از میان نوع مالکیت کسب و کار، ۱۷ درصد، مسئولیت محدود، ۱۸/۸ درصد، سهامی خاص، ۵/۲ درصد سهامی عام و ۵۱ درصد دارای مالکیتی غیر از این سه نوع بوده‌اند. بیشترین درصد از نمونه آماری (۲۸/۸ درصد) از کسب و کارها در سال‌های ۷۰-۷۹، (۲۸/۸ درصد) در سال‌های ۸۰-۸۹، و پس آن (۱۸/۸ درصد) در سال‌های ۵۰-۵۹ شروع به فعالیت کرده‌اند. ۵۸/۸ درصد از کسب و کارهای نمونه آماری از والدین به ارث مانده بودند. بیشترین درصد از نمونه آماری (۲۸/۸ درصد) شیب رشد تعداد کارکنان بیشتر از ۱ و پس از (۲۲/۵ درصد) صفر بوده است. داده‌های حاصل از آخرین سؤال جمعیت شناختی، حاکی از این است که تعداد کارکنان بیشترین درصد از نمونه آماری در سال ۹۳ (۵۷/۵ درصد) کمتر از ۵ نفر و پس از آن (۱۸/۵ درصد) بین ۵-۹ نفر بوده است.

نتایج تحقیق نشان داد که قابلیت‌های ارزشی با رسمی سازی کسب و کار خانوادگی رابطه‌ای معنادار دارد. با توجه به ضریب مسیر، نشان‌دهنده تأثیر مثبت قابلیت‌های ارزشی بر رسمی سازی کسب و کار می‌باشد. این نتیجه با نتایج دیگر تحقیقات نیز مطابقت دارد (پترسون و دیستلبرگ، ۲۰۱۱). البته نتایج دیگر تحقیقات نشان داد که کسب و کارهایی که اهداف خانواده را در الویت قرار می‌دهند شانس بیشتری برای تشکیل جلسات رسمی خانوادگی دارند. در متغیر قابلیت‌های ارزشی با تفکیک ابعاد خانواده و کسب و کار

۶. منابع

- ایراندوست، عبدالله. (۱۳۹۰). عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی اولویت‌بندی با روش تحلیل شبکه‌ای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ایرانمنش، علی، رخشان، شراره و رضا ایرانمنش. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین بازرگرایی، گرایش به یادگیری و نوآوری با عملکرد بازار شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان اصفهان. اولین همایش منطقه‌ای پژوهش‌ها و راهکارهای نوین در حسابداری و مدیریت.
- بازرگان، عباس، سرمد، زهره، و حجازی، الهه. (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه.
- بطحایی، عطیه. (۱۳۸۵). بررسی اثرات سرمایه‌های فکری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع و معادن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- حافظ‌نیا، محمد رضا. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای به روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت، چاپ چهاردهم.
- حبیب زاده، علی. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل اثرگذار بازاریابی نوآورانه بر عملکرد فروش شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت پوشاک شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- حسن زاده، رمضان. (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر سالوان، چاپ سوم.
- خاکپور مقدم، مجید. (۱۳۹۰). نقش اقدام‌های رهبری در عملکرد اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور.
- داوری، علی. رضازاده، آر. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار smartpls، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دلاور، علی. (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد.
- رحیم‌نیا، فریرز، صادقیان، حسن. (۱۳۹۰). جهت‌گیری استراتژیک و موفقیت شرکت‌های صادراتی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱ شماره ۱ بهار ۱۳۹۰.
- سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روش تحقیق در مدیریت. (ترجمه محمد صائبی و شیرازی). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سید امیری، نادر. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران (پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران
- شاه بابایی، آزاده. (۱۳۹۰). شناسایی ویژگی‌های فردی مالک مؤثر بر رشد کسب و کارهای خانوادگی (مورد مطالعه: شرکت پوشاک هاکویان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- شلینگ، ملیسا. ا. (۲۰۰۸). مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک. (مترجمان سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- طالبی، کامبیز. (۱۳۸۹). رقابت از طریق نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط، دانشگاه تهران.
- قاسمی، پریا. درزیان عزیز، عبدالهادی. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر برندگرایی بر عملکرد برند و عملکرد مالی شرکت در شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی اهواز. مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۱۸.
- قراگوزلو، محمد. (۱۳۸۶). لباس نو مبارک! ورود برندهای بین‌المللی یک اتفاق خوب در فوتبال ایران. روزنامه ایران ورزشی، ۲۵ دی.

- معطوفی علیرضا و همکاران. (۱۳۸۹). نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. شماره ۴ پیاپی ۳۷ زمستان، صص ۵۷-۷۱.
- ملکی آذر، (۱۳۸۷). صنعت پوشاک. ماهنامه صنعت نساجی و پوشاک. شماره ۱۸۶.
- کاتلر، ف. (۱۳۸۹). مدیریت بازاریابی. (مترجم بهمن فروزنده). انتشارات آموخته، چاپ هشتم، صص. ۴۸۲-۴۸۶.
- کلاتری، خلیل. (۱۳۸۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی (با برنامه simplis, Lisrel). انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول.
- کلاین، پل. (۱۳۸۵). راهنمای آسان تحلیل عاملی. (مترجمان سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی). تهران: انتشارات سمت.
- Altindag, E., Zehir, C., 2012. Back to the Past: Re-Measuring the Levels of Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Firms: An Updated Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 288 – 295.
- Astrachan, J. H., 2003. Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*. 18, 567–572.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C., 2003. Family businesses contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16, 211–219.
- Davis, P., & Stern, D., 1996. Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. In C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook II* (pp. 278-309). Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Day, G.S., 2003. Creating a Superior Customer Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Dean, S. M., 1992. Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5(4), 373-395.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L., 2009. A focus on values, resource flows and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65–81.
- Dyer, W. G., & Dyer, W. J., 2009. Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22, 216–219.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I., 2002. The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Habbershon, T.G., Williams, M. & MacMillan, I. C., 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Pushkala, R., 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4), 177-192.
- Jimenez-Jimenez Daniel, Vall Raquel Sanz, Hernandez-Espallardo Miguel., 2008. Fostering innovation, The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*, Vol.11, No.3, pp389-412.
- Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M., Miller, V., Ethington, C. T., 1997. Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research* 24 (2), 320-348.
- Kandemir, D. and Hult, G. T. M., 2005. A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures. *Industrial Marketing Management*, 34, July, 430-439.
- Keller, K.L., 2000. The brand report card. *Harvard Business Review* 78(1), 147-157.

- Klein, S. B., AStrachan, J. H., & Smyrnios, K. X.,2005. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321–339.
- Kohli, A. K. and b. J. Jaworski.,1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, no. 54 (2), pp. 1-18.
- Kwak, M., 2003.The advantages of family ownership. *Sloan Management Review*.
- Laukkanen, T & et al.,2011. The effect of strategic orientations on business growth – a cross-national study, University of Eastern Finland.
- Marion, D., 2006. The antecedent and consequences of a strategic orientation that leads to organizational structure, performance, and competitive advantage, Doctor of Philosophy in The University of Toledo.
- Matsuno, K., Mentzer, J., T., and Özsoyer, A.,2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66. July, 18-32.
- Naidoo, V.,2010. Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*.
- Narver, J. C. and Slater. S. F.,1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, no. 54 (4), pp. 20-35.
- Noble CH, Sinha RK, Kumar A.,2002. . Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *JMarketing*.:66(4):25–39.
- Preston Peterson, P., Distelberg, B, j.,2011. Differentiating value orientations and unity in values as predictors of varying family business system processes. *Journal of Family Business Strategy* 2- 207–219
- Ratherford, Matthew W. and Buller, Paul F, and McMullen Patrick R.,2004. Human resource management problems over the life cycle of small to medium sized firms. *Human Resource management*Vol. 42(4).
- DoHyung.,2010. Drivers of innovativeness and Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, vol.30, pp65–75.
- Robert N. Lussier Matthew C. Sonfield., 2004. Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study. *American Journal of Business*, Vol. 19 Iss 1 pp. 47 – 54.
- Rosenblatt, P.C., deMik, L., Anderson, R.M., & Johnson, P.A., 1985. The family in business: Understanding and dealing with the challenge’s entrepreneurial families face. San Francisco: Jossey-Bass
- Rosenblatt, P.C., & Anderson, R.M.,1981. Interaction in farm families: Tension and stress. In R.T. Coward & M.W. Smith (Eds), *The family in rural society*(pp.147-166).
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K.,2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2), 99-116.
- Senge, P.M.,1990. The leader’s new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review* 32 (1), 7-24.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R., 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 656-676.
- Sinkula, J.M.,1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (1), 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T.,1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 305-318.
- Slater, F., Narver, J.C.,1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3), 63-67.
- Tambunan, Tulus.,2008. SMEsDevelopment, Economic GGrowth and Government intervention in a developing country: theb Indonesia Story.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., Katsikea. E.,2012. Strategic orientations,

marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management* 41 1058–1070

- Verona, G., 1999. A Resource-based View of Product Development. *Academy of Management Review*, 24, (1), 132-142
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2002. Review of the Concept of Organizational Learning", In: Working Paper Series 2002 University of Wolverhampton, UK.
- Weinzimmer, L.G., 2000. A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants, *Journal of Business Research*, Volume 48, Issue 1, April, Pages 35–41
- Werkman, R. A., 2009. Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, no. 30, pp. 664–684.
- Whiteside, M. F., & Herz-Brown, F., 1991. Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our

thinking? *Family Business Review*, 4, 383–385.

- Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wong, B., McReynolds, S., & Wong, W., 1992. Chinese family firms in the San Francisco Bay areas. *Family Business Review*, 5(4), 355-372.
- Wong, H.Y., Merrilees, B., 2008. The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management* 17(6), 372-383.
- Zhou, K, Gao, G., Yang, Z, and Zhou, N., 2005. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 58(8), pp. 1049- 1058
- Zhou, K. Z., and C. B. Li. 2007. How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management* 24 (4): 47-66.