

واکاوی و نگاشت عوامل موثر بر برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

مریم زعیمی^۱، اسماعیل ملک اخلاق^{۲*}، سلمان عیوضی نژاد^۳

۱. کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۳. دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و سطح‌بندی شاخص‌های موثر بر برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی بوده است. این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش، به صورت آمیخته می‌باشد. جامعه پژوهش در بخش اول (کیفی) صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه مرتبط با حوزه پژوهش و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بودند و در بخش دوم (کمی) مدیران و کارمندان با سابقه به‌عنوان پاسخ‌دهندگان به سوالات پرسشنامه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش اول مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش دوم پرسشنامه بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات نظری و تحلیل مضمون (رویکرد انعکاسی) بوده و در مرحله دوم برای سنجش تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری (ISM) استفاده شده است. بعد از جمع‌آوری کلیه مقالات انجام شده در این حوزه و همچنین تعداد ۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با جامعه هدف، نهایتاً ۱۶ عامل از ادبیات نظری و ۴ عامل از بخش کیفی به‌عنوان مبانی اصلی برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی انتخاب شدند که در بخش نهایی نتایج حاصل از این فعالیت نشان داد که حمایت دولت، نقش رهبر توانمند، سرمایه اولیه بالا تأثیرگذارترین عوامل و سیستم قیمت‌گذاری، کیفیت، بسته‌بندی مناسب تأثیرپذیری عوامل پژوهش حاضر هستند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبانی جدیدی در جهت تشکیل و ثبات برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی در کشور باشد.

کلیدواژه‌ها: برندسازی، کسب‌وکار خانوادگی، برندسازی کسب‌وکار خانوادگی، واکاوی و نگاشت



۱- مقدمه و بیان مسئله

کسب و کارهای خانوادگی، به عنوان یک شاخه مهم از بنگاه‌های اقتصادی-اجتماعی، در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته به شدت شناخته شده‌اند و حدود ۹۰٪ از کل شرکت‌های جهان را شامل می‌شوند [۱]. اما برخی از آنها توانسته‌اند با رویکردهای خلاقانه و کارآفرینی، به عنوان یک شرکت متوسط یا بزرگ در بازار حضور پیدا کنند [۲]. به همین دلیل، کسب و کارهای خانوادگی جالب و منحصر به فرد هستند و مطالعه آنها می‌تواند در بسیاری از مسائل مدیریتی بینش مهمی را ایجاد کند. مطالعات نشان داده است که کسب و کارهای خانوادگی به دلیل داشتن تمایل به انتقال کسب و کار به فرزندان خود، معمولاً به پایداری بلندمدت علاقه‌مند هستند. این موضوع باعث شده است که به نتایج جالبی در زمینه مدیریت کسب و کارها دست پیدا کنند [۳]. بسیاری از کسب و کارها طبق روال‌های گذشته خود، برندسازی را یک دغدغه ثانویه نسبت به مسائل سنتی مدیریتی مانند تعالی تولید و کنترل کیفیت در نظر گرفته‌اند؛ پژوهشگران بیان نموده‌اند که این امر تا حدودی به این دلیل است که هنوز عدم اطمینان گسترده‌ای بین مالکان و مدیران بنگاه‌ها از اثربخشی رویه‌های برندسازی به شکل نتایج قابل مشاهده مالی وجود دارد [۴]. به واسطه رشد سریع در طی دهه گذشته، پژوهش‌های مربوط به کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یک زمینه مطالعاتی به مرحله جدیدی رسیده است. از رویکرد راهبردی، کسب و کارهای خانوادگی نقش کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند [۵].

گزارش‌های آماری حاکی از این است که در اروپا، حدود ۹۳ درصد از تمام شرکت‌های فعال در این منطقه، شرکت‌های خانوادگی هستند. همچنین، در ایالات متحده، این عدد به حدود ۹۵ درصد افزایش می‌یابد و در آمریکای مرکزی و جنوبی، به ۶۵ درصد می‌رسد [۶]. در سال ۲۰۰۵، سهم شرکت‌های خانوادگی در میان ۵۰۰ شرکت برتر فورچون^۱ کمتر از ۱۵ درصد بود، اما تا سال ۲۰۱۳ به بیش از ۱۹ درصد رسید. با توجه به تحلیل‌های مؤسسه مک‌کینزی^۲، در سال ۲۰۲۵، کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای نوظهور بیش از ۳۷ درصد از شرکت‌هایی که درآمد سالانه بیش از یک میلیارد دلار دارند را تشکیل خواهند داد [۷].

^۱ Fortune

^۲ McKinney

پژوهش‌هایی که بر روی برندهای خانوادگی مطالعه می‌کنند، عمدتاً یک دیدگاه داخلی را اتخاذ کرده‌اند، و بررسی می‌کنند که چگونه شرکت‌های خانوادگی به طور استراتژیک برندهای خود را مدیریت می‌کنند و اینکه چگونه تصمیم‌های استراتژیک بر ارتباط برند تأثیر می‌گذارند [۸]. پژوهش‌ها در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر به تحلیل ساختارها و دیدگاه‌های داخلی سازمانی متمرکز هستند، به ویژه در حوزه برندسازی که بررسی می‌کنند چگونه شرکت‌های خانوادگی به طور استراتژیک برندهای خود را در تقاطع خانواده و سیستم‌های تجاری مدیریت می‌کنند و تصمیمات استراتژیک بر برند تأثیر می‌گذارند. مهمترین نکته این است که مدیریت برند نه تنها به ارائه نمادها و اطلاعات برند مرتبط نمی‌شود، بلکه به ارائه و پردازش اطلاعات از سوی طرفین نیز مرتبط است. [۹].

محققان، امروزه به استراتژی‌های بازاریابی و برندسازی شرکت‌های خانوادگی بیشتر توجه می‌کنند. این شرکت‌ها تصمیمات استراتژیک مرتبط با برند خود را به عنوان یک شرکت خانوادگی مدنظر دارند. برند می‌تواند به عنوان یک منبع مهم برای تمایز سازمان‌ها عمل کند و همچنین نقشی در نمایش ماهیت خانوادگی کسب و کار ایفا کند. برندها همچنین می‌توانند به عنوان نمادهای عاطفی خانوادگی عمل کنند و تصویر کلی شرکت را شکل دهند [۱۰]. برندسازی ساختارهای انتزاعی در ذهن مصرف‌کننده ایجاد می‌کند و به وی کمک می‌کند تا اطلاعات مربوط به محصولات و دیگر خدمات را به گونه‌ای سازماندهی کند تا به هنگام خرید موضع روشنی داشته باشد و از طرف دیگر برای شرکت نیز ارزش زا باشد. [۱۱]. از طرفی کسب و کارهای خانوادگی به سبب ساختار خاص خود، نسبت به کسب کارهای غیرخانوادگی با مسائل بیشتری روبه‌رو هستند؛ برای مثال در صورتی که تداوم حیات کسب کارهای خانوادگی در طول سالیان متمادی، به عنوان عاملی برای ارزیابی موفقیت این نوع کسب‌وکارها در نظر گرفته شود، شرکت‌های خانوادگی با چالش‌های بزرگی روبه‌رو خواهند شد، زیرا آمارها نشان می‌دهد که این نوع کسب‌وکارها به دلیل مسائل خاص خود، در طی چهار نسل افت چشمگیری پیدا می‌کنند، به طوری که ۴۰ درصد این کسب کارها تا نسل دوم، ۱۲ درصد تا نسل سوم و تنها ۳ درصد تا نسل چهارم حیات خود را حفظ می‌نمایند [۱۲].

یکی از چالش‌های اساسی در کسب‌وکارهای خانوادگی مسئله برندسازی است و برای رسیدن به یک برند خارجی و بین‌المللی بسترهای لازم وجود ندارد. محققان، پژوهش‌های مختلفی در

حوزه برندسازی داخلی انجام داده‌اند که شاکر اردکانی (۱۴۰۱) و شریفی و همکاران (۱۳۹۸) آموزش و مشتری‌مداری، آلابو و مازدا (۲۰۱۷) عوامل حمایت دولت، زیر ساخت و افراد متخصص و کارآمد، کیم، کونکینگ و همکاران (۲۰۱۶) عامل کیفیت، آرامش و همکاران (۱۳۹۷) عوامل زیر ساختی، مشتری‌مداری، رقبا، تیم قوی و مقیمی و امیری (۱۳۹۰) عوامل ریسک‌پذیری بودن مدیران و عوامل فرهنگی را به‌عنوان شاخص‌های کلیدی در نظر گرفته‌اند؛ اما هیچ پژوهشی به‌صورت کامل شاخص‌های موثر در ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی را بررسی نکرده است و پژوهش حاضر در تلاش است تا به این شکاف پاسخ دهد. به دلیل اهمیت کسب‌وکارهای خانوادگی در شهر لاهیجان و تعدد زیاد آن همانند کلوچه، چای، صنایع‌دستی و... چالش برندسازی از اهمیت بسزایی برخوردار است. کسب‌وکارهای خانوادگی در شهر لاهیجان باعث رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی شده است و همچنین شهر لاهیجان به‌واسطه کسب‌وکارهای خانوادگی اعتبار بالایی دارد و باتوجه‌به جایگاه مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی، این شهر می‌تواند در توسعه اقتصادی کشور نقش مهمی ایفا کند. این کسب‌وکارها، به‌عنوان یک سازمان اقتصادی در سطح جهان، می‌توانند به افزایش درآمد و اشتغال در کشورها کمک کنند. به همین دلیل، بررسی و مطالعه آن‌ها می‌تواند برای توسعه اقتصادی مفید واقع شود تا علاوه بر بالابردن بهره‌وری و رشد این شرکت‌ها، باعث حفظ و توسعه سرمایه ملی، ایجاد برندهای ملی و بین‌المللی و توسعه کارآفرینی در کشور شود. همچنین ظرفیت فوق‌العاده‌ای که این شهر دارد این است که همه فرایندهای زنجیره تأمین و توسعه در شهر لاهیجان وجود دارد؛ اما این شهر از ایجاد یک برند ملی و بین‌المللی عاجز مانده است؛ بنابراین، باید میزان تأثیر عوامل موثر در برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی که منجر به ادامه حیات و انتقال آن به نسل‌های بعدی می‌شود را مورد بررسی قرار داد. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش این است که عوامل موثر در ایجاد برند کسب‌وکارهای خانوادگی چیست؟ و پیشایندها و پسایندهای این عوامل به چه شکل خواهد بود؟

۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

۲-۱- اهمیت برندسازی

توجه به فعالیت‌های بازاریابی به‌عنوان ابزاری برای حضور در ذهن مشتریان و ایجاد یک دارایی معنوی به نام برند، دیدگاه جدیدی در علم بازاریابی محسوب می‌شود. پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد، ارزش واقعی در کالا یا خدمات نیست، بلکه این ارزش در ذهن مشتریان واقعی و بالقوه وجود دارد و این برند است که ارزش واقعی را در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند [۱۳]. مشتریان در بازار با تنوع بسیار زیادی از محصولات تحت برندهای مختلف مواجه هستند و در اینترنت و در فروشگاه‌ها می‌توانند به اطلاعات زیادی در مورد این محصولات دسترسی پیدا کنند. تنوع محصولات می‌تواند منجر به افزایش رقابت بین کارخانه‌ها شود، اما از طرف دیگر می‌تواند سبب سردرگمی و انتخاب نامناسب توسط مشتریان شود. بنابراین، برندها به‌عنوان خالصه‌ای از محصول که اطلاعاتی در مورد زیرمجموعه‌های آن‌ها ارائه می‌دهند، نقش مهمی در اطمینان مشتری از محصولات خود ایفا می‌کنند. اطمینان مشتری به برند به چهار عامل بستگی دارد: تغییرات قیمت، وابستگی به محیط، همانندی در تقاضای محصولات برندهای متفاوت و عدم دسترسی به آزمایش‌های غیرقابل مشاهده. تولیدکنندگان می‌توانند با ارائه اطلاعات کافی به مشتریان در مورد کالاهای خود، در بهبود تصمیم‌گیری مشتریان و افزایش رقابت در بازار کمک کنند. از یک سو، این اقدامات می‌تواند برای کاهش موانع ورودی و افزایش رقابت در بازار مفید باشد. از سوی دیگر، اگر مشتریان به دنبال دستیابی به اطلاعات محصول با مشکل مواجه شوند، ممکن است به خصوصیات آن محصول کمتر اعتماد کنند و به‌جای آن بر روی تصاویر برندها تمرکز کنند [۱۴].

ارتباط با برند تجاری خانوادگی به‌عنوان بخشی از تلاش‌های بازاریابی یک شرکت، احتمالاً باعث ایجاد نظرات مثبت نسبت به شرکت می‌شود، از جمله خیرخواهی، رفتار مسئولانه و اصالت. همچنین، ترویج برند خانوادگی می‌تواند رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش دهد. [۱۵].



۲-۲- کسب‌وکار خانوادگی

تعریف کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند از یک نویسنده به نویسنده دیگر متفاوت باشد، اما می‌توان به ویژگی‌های مشترکی که در اکثر تعاریف وجود دارد توجه کرد. در این نوع از کسب‌وکارها، دو یا چند عضو خانواده به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری‌های مهم و در فعالیت‌های عملیاتی شرکت دارند و با داشتن کنترل کامل یا اکثریت سازمان، تأثیرگذار هستند. این ویژگی‌ها باعث شده است که کسب‌وکار خانوادگی از سایر انواع کسب‌وکارها متمایز شود [۱۶]. کسب‌وکارهای خانوادگی عموماً به عنوان کسب‌وکارهایی با ریسک‌پذیری کم و محافظه‌کاری بیشتر در بازار شناخته می‌شوند، اما در عین حال، این کسب‌وکارها به عنوان محرک‌های نوآوری و فناوری نیز مطرح هستند. استراتژی نوآوری می‌تواند به عنوان پاسخ به چالش‌هایی همچون تغییر در بازار، رفتار رقبا و نیروی کار، ظهور یابد [۱۷].

شرکت‌های خانوادگی نسبت به شرکت‌های دیگر دارای ویژگی‌ها و تمایزات مختص خود هستند. این تفاوت‌ها ناشی از نحوه‌ی درگیری افراد خانواده در امور این نوع شرکت‌ها و برخورد آنان با شرکت‌هایی که مالکیت یا مدیریت آن‌ها به دیگران تعلق دارد است. تأثیرات این درگیری می‌تواند شامل جوانب فرهنگی، ارتباطی و حتی عاطفی باشد و این امر باعث متمایز شدن شرکت‌های خانوادگی از دیگر شرکت‌ها می‌شود [۱۸]. موفقیت یک کسب‌وکار به میزان قابل توجهی بستگی به برنامه بازاریابی آن کسب‌وکار دارد. یک برنامه بازاریابی صحیح بایستی دو هدف را دنبال کنید: ۱. جذب هر چه بیشتر مشتریان به سمت کسب‌وکار ۲. حفظ مشتریان قبلی برای خرید بیشتر [۱۹]. یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد در کسب‌وکارهای خانوادگی، تأثیر مستمر خانواده بر روی مدیریت است. این تأثیر باعث ایجاد یک فضای مدیریتی خاص و خصوصی می‌شود. به همین دلیل، درگیری‌ها در این نوع کسب‌وکارها بسیار پیچیده و چالش‌برانگیز هستند، به خصوص در زمان تغییر نظام مدیریتی و جایگزینی مدیران که در این زمان احساسات و طمع‌های اعضای خانواده و غیرخانواده می‌تواند منجر به بروز درگیری و تداخل شود [۲۰].

۲-۳- عوامل موثر در برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

پژوهش‌های متعددی در حوزه برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی انجام شده است. ژیانگ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی در حوزه طرح‌های انگیزشی در کسب‌وکارهای خانوادگی، به مفهوم ثروت اجتماعی - عاطفی اشاره می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران خانوادگی و صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی در راستای پایداری، به انگیزه‌هایی غیر از اهداف مالی توجه می‌کنند [۲۱]. آلايو و مازدا (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «عوامل مهم برای موفقیت در شرکت‌های خانوادگی» انجام دادند. نتایج نشان داد که تنها تعداد کمی از شرکت‌های خانوادگی برنامه جانشینی تهیه کرده اند. درمقابل، دانشمندان هنگام انتخاب جانشین، با این ادعا که اعضای خانواده هنگام تصمیم‌گیری در مورد جانشین باید به اجماع برسند موافق هستند و کاندیدای ارجح باید عضو خانواده باشد. آموزش، تجربه و سطح تحصیلات به عنوان عوامل تعیین‌کننده مهم در انتخاب افراد می‌باشد [۲۲]. در پژوهش‌های داخلی هم می‌توان به شاکر اردکانی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره کرد که به بررسی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل‌های شهر یزد با رویکرد کیفی پرداخته اند. که نتایج آن شامل آموزش، پایش، ارتباطات موثر، جلسات موثر، مشتری‌مداری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری است [۲۳]. تجميع کلیه موارد به صورت جمع‌بندی جدول ۱ خلاصه گردیده شده است:

جدول ۱: عوامل کلیدی موثر در موفقیت برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

ردیف	عوامل	منابع	ردیف	عوامل	منابع
۱	عوامل سیاسی	[۲۴]، [۲۵]	۱۴	ارزش ویژه برند	[۳۳]
۲	عوامل اقتصادی	[۲۶]، [۲۷]	۱۵	وفاداری به برند	[۳۳]
۳	عوامل اجتماعی	[۲۷]	۱۶	آموزش به کارمندان	[۲۷]
۴	عوامل فرهنگی	[۲۸]	۱۷	ریسک‌پذیری	[۲۵]
۵	عوامل تکنولوژی	[۲۹]	۱۸	آموزش به اعضا خانواده	[۲۲]
۶	عوامل مدیریتی	[۲۷]	۱۹	رقبا	[۲۴]، [۲۹]
۷	عوامل زیرساختی	[۲۷]، [۲۸]	۲۰	فعالیت بازاریابی	[۲۹]
۸	عوامل داخلی	[۲۲]	۲۱	تامین مواد اولیه	[۲۹]
۹	کیفیت	[۳۰]، [۳۱]، [۳۲]	۲۲	حمایت دولت	[۲۴]، [۲۸]



ردیف	عوامل	منابع	ردیف	عوامل	منابع
۱۰	رضایت مشتری	[۳۳]	۲۳	سرمایه اولیه بالا	[۲۲]
۱۱	توسعه برند	[۳۳]	۲۴	قیمت	[۳۴]
۱۲	تبلیغات	[۳۴]	۲۵	افراد متخصص و کارآمد	[۲۴]، [۲۷]
۱۳	شناخت علایق مشتریان	[۲۲]، [۳۳]	۲۶	تیم مکمل و قوی	[۲۴]

مطابق با جدول ۱. هر یک از محققان از جنبه‌های مختلفی به بررسی شاخص‌های مرتبط با برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخته‌اند و پژوهشی به‌صورت جامع در این حوزه انجام نشده است و محققان در تلاش هستند تا به این شکاف نظری پاسخ دهند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت داده کیفی و کمی (آمیخته)، بر اساس محیط پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی و به لحاظ نوع پژوهش اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی خبرگان و صاحب‌نظران در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت مواد غذایی شهر لاهیجان بوده و در بخش کمی هم متخصصان و مدیران کسب‌وکار خانوادگی به همراه کارمندان با سابقه آن انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری پژوهش در هر دو مرحله به‌صورت غیراحتمالی هدفمند بوده است. حجم نمونه پژوهش به دو بخش تقسیم می‌شود که بخش اول از ۸ نفر و در بخش دوم از ۱۰ نفر پژوهش به عمل آمده. روش جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت ۱. مرحله کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. ۲. مرحله کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، از تحلیل مضمون (رویکرد انعکاسی) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده می‌شود و در مرحله دوم در پاسخ به سؤالات فرعی دوم و سوم پژوهش از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری (ISM) و پرسشنامه استفاده می‌شود.

اعتبار پژوهش به دو صورت اعتبارپذیری و تأییدپذیری مبنا دارد. در بخش اعتبارپذیری، تضمین می‌شود که یافته‌های مطرح شده توسط محقق، مطابق با ذهن و نظر پاسخگو باشد یا نباشد. برای دستیابی به این هدف، از تکنیک کنترل‌های اعضا استفاده شده است. این تکنیک از طریق ارائه تحلیل داده و نتایج آن به پاسخگویان، امکان می‌دهد از واکنش‌های آنان در مرحله گزارش نوشته‌ها، به طور کامل آگاهی حاصل شود. همچنین در این مرحله از دو نفر از

متخصصین خارج از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نیز استفاده شد که بر اساس مبنای استخراج شده دقیقاً همان شاخص‌ها از دید آنها استخراج گردید که به تکنیک‌های تثلیث معروف هستند. در بخش تاییدپذیری، هدف تضمین قابلیت تایید یا تاییدپذیری در طول جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در این پژوهش است. این بخش شامل بررسی داده‌های ابتدایی، تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها می‌شود. در صورت لزوم بررسی‌کننده باید داده‌های خام و کلیه یادداشت‌ها، اسناد و ضبط‌شده‌ها را برای بازبینی‌های بعدی نگه دارد. در این مرحله بررسی کیفیت یافته‌ها و تفسیرها و قضاوت درباره آن‌ها حیاتی است. در این مرحله محقق پس از تکمیل مصاحبه‌ها به صورت تصادفی با سه نفر از مصاحبه‌شوندگان در مورد نتایج استخراج شده جلسه حضوری تشکیل داده و نتایج مورد تایید قرار گرفت.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شد که به واسطه آن، در مجموع ۱۰ پرسشنامه با افرادی که با کسب‌وکار خانوادگی صنایع غذایی آشنا بودند، انجام شد. این افراد شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های صنایع غذایی، مشاوران و خبرگان و اساتید این حوزه بودند. در جدول ۲ فهرست نمونه آماری در بخش کمی به تفکیک جنسیت، تحصیلات و... سایر ویژگی‌ها آورده شده است.

جدول ۲. جامعه آمار پرسشنامه در صنایع غذایی

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه خدمت (سال)
۱	مرد	۶۳	لیسانس	مسئول	۳۱
۲	زن	۳۶	فوق لیسانس	مسئول	۸
۳	مرد	۶۲	لیسانس	مسئول	۲۷
۴	مرد	۶۵	لیسانس	ریاست	۳۳
۵	زن	۳۸	لیسانس	مسئول	۱۰
۶	مرد	۵۰	لیسانس	مسئول	۲۰
۷	مرد	۴۵	لیسانس	ریاست	۲۰
۸	مرد	۵۵	لیسانس	ریاست	۳۰

۴-۱- تحلیل مضمون

یکی از متدولوژی‌های مهم در پژوهش‌های کیفی، تحلیل تم نخستین است. این روش، مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای انجام تحلیل کیفی را به خوبی فراهم می‌کند و به عنوان پایه‌ای برای اجرای بسیاری از روش‌های کیفی دیگر استفاده می‌شود. بنابراین، یادگیری تحلیل تم نخستین برای محققان بسیار حیاتی است تا بتوانند با مهارت و اطمینان بهتری در تحلیل داده‌های کیفی خود عمل کنند. در بخش اول عوامل موثر در برندسازی از ادبیات استخراج و در بخش دوم بر اساس عوامل بیان شده، مدل کاملی برای موقعیت کسب‌وکار خانوادگی وجود ندارد. در این پژوهش از مصاحبه و اکتشاف استفاده شده است که ۶۸ عامل از مصاحبه استخراج شده است. در بخش سوم براساس بیشترین فراوانی در مصاحبه و ادبیات ۲۰ عامل انتخاب گردیده که در جدول ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. مضامین شناسایی شده در ادبیات و مصاحبه‌ها

ردیف	عوامل موثر	اشاره شده در ادبیات	اشاره شده در مصاحبه	فراوانی در مصاحبه	منابع اشاره شده در ادبیات
۱	ثبات در کیفیت محصول	✓	✓		[۳۰]
۲	بسته‌بندی متفاوت و متمایز		✓	۷	
۳	سیستم قیمت گذاری رقابتی	✓	✓		[۳۴]
۴	سیستم توزیع مناسب		✓	۶	
۵	ساختار سازمانی	✓	✓		[۲۴]، [۲۷]
۶	رقبا مزاد	✓	✓		[۲۴]، [۲۹]
۷	نقش رهبر توانمند		✓	۵	
۸	ارتباطات رانتی	✓	✓		[۲۴]، [۲۵]
	استفاده از جدیدترین				
۹	ابزارهای تبلیغاتی در جهت توسعه	✓	✓		[۳۴]
۱۰	ریسک پذیر بودن مدیران	✓	✓		[۲۵]
۱۱	افراد متخصص و کارآمد	✓	✓		[۲۴]، [۲۷]
۱۲	تیم قوی و مکمل	✓	✓		[۲۲]، [۲۴]

ردیف	عوامل موثر	اشاره شده در ادبیات	اشاره شده در مصاحبه	فراوانی در مصاحبه	منابع اشاره شده در ادبیات
۱۳	شناخت علایق مشتریان و احترام		✓		[۲۲]، [۳۳]
۱۴	حمایت دولت	✓	✓		[۲۴]، [۲۸]
۱۵	سرمایه اولیه بالا	✓	✓		[۲۲]
۱۶	پذیرش جوامع فرهنگی	✓	✓		[۲۵]، [۳۴]
۱۷	تکنولوژی زیرساختی	✓	✓		[۲۷]، [۲۸]
۱۸	تامین مواد اولیه	✓	✓		[۲۴]، [۲۹]
۱۹	صبور و متقات بودن مدیران		✓	۵	
۲۰	آموزش به کارمندان	✓	✓		[۲۲]

۴-۲- سطح بندی اولویت‌ها

در این مرحله، با استفاده از ماتریس دستیابی، سطح و اولویت ابعاد تعیین می‌شود. ابتدا برای هر مولفه، مجموعه دستیابی و پیشنهاد آن تعیین می‌شود. سپس، عناصر مشترک در این دو مجموعه شناسایی می‌شوند. با تعیین مجموعه پیشنهاد و دستیابی و عناصر مشترک، سطح متغیرها تعیین می‌شود. در جدول اول، متغیر با بالاترین سطح، آن متغیری است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. سپس، این متغیر از جدول حذف شده و با متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی شکل می‌گیرد. این فرایند تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. بر اساس اولویت بندی عوامل، ۱۱ سطح انجام شده است که سلسله مراتب آن به شرح جدول زیر می‌باشد.

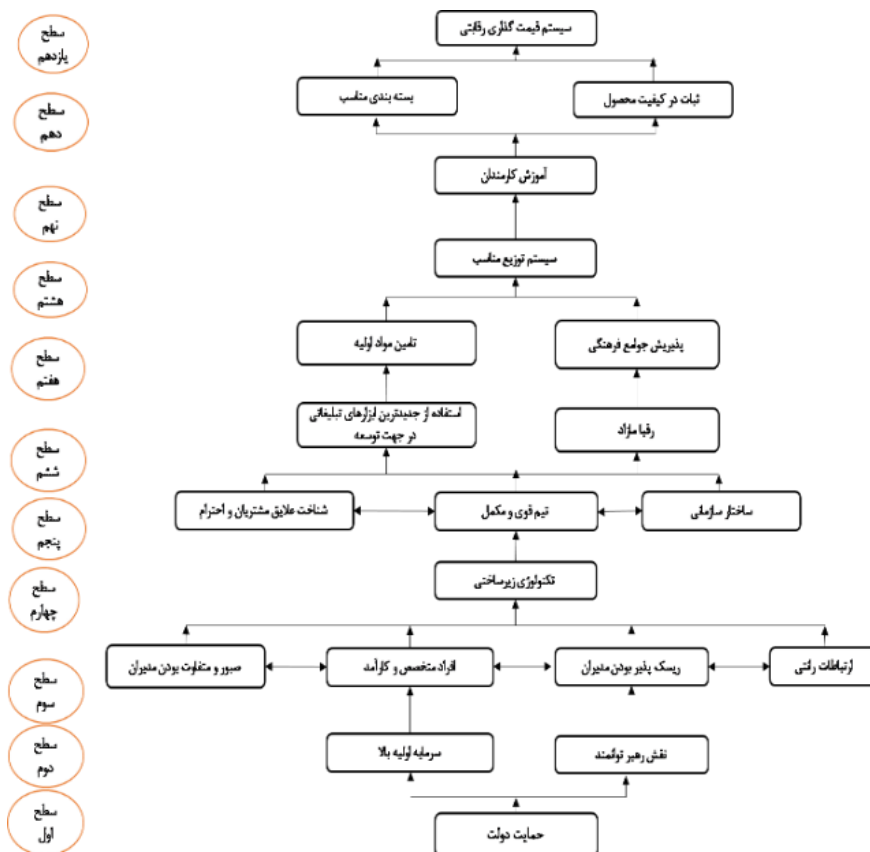
جدول ۴: تعیین سطح اولویت‌ها

مولفه‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱،۳	۱	سطح ۱۰
۲	۲	۲،۳	۲	سطح ۱۰
۳	۳	۳	۳	سطح ۱۱
۴	۲،۳،۴،۲۰	۱،۲،۳،۴،۲۰	۲،۳،۴،۲۰	سطح ۸
۵	۵،۱۲،۱۳،۱۸،۲۰	۱،۴،۵،۹،۱۲،۱۳	۵،۱۲،۱۳،۱۸،۲۰	سطح ۵

مؤلفه‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
		۱۸،۲۰		
۶	۶،۹،۱۶،۱۸	۲،۳،۶،۹،۱۶،۱۸	۶،۹،۱۶،۱۸	سطح ۶
۷	۳،۵،۷	۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲ ۱۳،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۳،۵،۷	سطح ۲
۸	۵،۸	۴،۵،۶،۸،۹،۱۳،۱۵،۱۸	۵،۸	سطح ۳
۹	۶،۹،۲۰	۲،۳،۶،۹،۱۶،۱۸،۲۰	۶،۹،۲۰	سطح ۶
۱۰	۵،۶،۱۰،۱۱،۱۹،۲۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲ ۱۳،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۵،۶،۱۰،۱۱،۱۹،۲۰	سطح ۳
۱۱	۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۹، ۲۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲ ۱۳،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۹، ۲۰	سطح ۳
۱۲	۵،۱۲،۱۳،۲۰	۱،۲،۳،۴،۶،۹،۱۲،۱۳ ۱۶،۱۸،۲۰	۵،۱۲،۱۳،۲۰	سطح ۵
۱۳	۲،۳،۵،۹،۱۲،۱۳،۲۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۲،۱۳،۱۶ ۱۸،۲۰	۲،۳،۵،۹،۱۲ ۱۳،۲۰	سطح ۵
۱۴	۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱ ۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۱۴	سطح ۱
۱۵	۸،۱۰،۱۵،۱۷	۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۵،۱۷،۱۸،۲۰	۸،۱۰،۱۵،۱۷	سطح ۲
۱۶	۲،۴،۱۶،۲۰	۱،۲،۳،۴،۱۶،۲۰	۲،۴،۱۶،۲۰	سطح ۷
۱۷	۲،۱۷،۱۸،۲۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۲،۱۳ ۱۷،۱۸،۲۰	۲،۱۷،۱۸،۲۰	سطح ۴
۱۸	۱۸	۱،۳،۴،۵،۶،۱۸	۱۸	سطح ۷
۱۹	۱۰،۱۱،۱۹	۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۶،۱۸ ۱۹	۱۰،۱۱،۱۹	سطح ۳
۲۰	۲۰	۱،۲،۳،۲۰	۲۰	سطح ۹

۴-۳- مدل نهایی

باتوجه به سطوح مؤلفه‌ها و ماتریس دسترسی نهایی، یک مدل اولیه رسم می‌شود. با حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید. این مدل نهایی با استفاده از عوامل مؤثر در برندسازی کسب‌وکار خانوادگی، از جمله شاخص‌ها و معیارهای نهایی که با استفاده از ادبیات پژوهش، نظرات مدیران و خبرگان شرکت‌های مستقر در شهر لاهیجان و اساتید دانشگاهی به دست آمده و مورد تایید قرار گرفته‌اند، به صورت شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی عوامل موثر برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است مؤلفه «حمایت دولت» در سطح اول قرار گرفته است و این بدان معناست که این مؤلفه تأثیرپذیرترین مؤلفه می‌باشد. در سطح دوم مؤلفه‌های «نقش رهبر توانمند» و «سرمایه اولیه بالا» قرار گرفته است که بر مؤلفه سطح اول اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر اثر می‌پذیرند. در سطح سوم مؤلفه‌های «ارتباطات رانتی»، «ریسک‌پذیر بودن مدیران»، «افراد متخصص و کارآمد» و «صبور و متفاوت بودن مدیران» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر

می‌پذیرند. در سطح چهارم مؤلفه «تکنولوژی زیرساختی» قرار گرفته است که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرد. در سطح پنجم مؤلفه‌های «ساختار سازمانی»، «تیم قوی و مکمل» و «شناخت علایق مشتریان و احترام» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. در سطح ششم مؤلفه‌های «رقبا مزاد» و «استفاده از جدیدترین ابزارهای تبلیغاتی در جهت توسعه» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. در سطح هفتم مؤلفه‌های «پذیرش جوامع فرهنگی» و «تأمین مواد اولیه» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه سطح پایین تأثیر می‌پذیرند. در سطح هشتم مؤلفه «سیستم توزیع مناسب» قرار گرفته است که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرد. در سطح نهم مؤلفه «آموزش به کارمندان» قرار گرفته است که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد و از مؤلفه سطح پایین تأثیر می‌پذیرد. در سطح دهم مؤلفه‌های «ثبات در کیفیت محصول» و «بسته‌بندی مناسب» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. آخرین سطح مؤلفه «سیستم قیمت‌گذاری رقابتی» قرار دارد. این مؤلفه، تأثیرگذارترین مؤلفه این پژوهش است و بر همه مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی در حوزه صنعت مواد غذایی شهر لاهیجان بوده است. برای دستیابی به این هدف، از ۳ بخش استفاده می‌شود که به صورت زیر خلاصه شده است، بخش اول: مرور نظام‌مند از ادبیات بوده که ۲۶ شاخص استخراج شده است که شامل: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل تکنولوژی، عوامل مدیریتی، عوامل زیرساختی، عوامل داخلی، کیفیت، رضایت مشتری، توسعه برند، شناخت علایق مشتریان، ارزش ویژه برند، وفاداری به برند، آموزش به کارمندان، ریسک‌پذیری، آموزش به اعضا خانواده، رقبا، فعالیت بازاریابی، تأمین مواد اولیه، حمایت دولت، سرمایه اولیه بالا، قیمت، افراد متخصص و کارآمد و تیم مکمل و قوی بودند. بر اساس جمع‌بندی موارد این شاخص‌ها در ۱۶ بعد نهایی شدند.

در بخش دوم و بر اساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان کسب‌وکار خانوادگی ۴ عامل جدید اضافه شده است که شامل: بسته‌بندی متفاوت و متمایز، سیستم توزیع مناسب، نقش رهبر توانمند و صبور و متفاوت بودن مدیران و در نهایت در تجمیع بخش اول و دوم بر اساس تعداد فراوانی‌ها ۱۶ عامل از ادبیات و ۴ عامل از مصاحبه مشخص گردید. این عوامل در ۲ سطح خرد و کلان طبقه‌بندی شده‌اند؛ در پاسخ به سؤال دوم، نتایج نشان داد که حمایت دولت، نقش رهبر توانمند، و سرمایه اولیه بالا به‌عنوان عوامل اساسی در فرایند برندسازی برخوردار از اهمیت بالایی هستند. این یافته‌ها نقش مهمی در تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های برندسازی برای کسب‌وکارهای خانوادگی دارند. در پاسخ به سؤال سوم، به این نتیجه رسیدیم که سیستم قیمت‌گذاری رقابتی، ثبات در کیفیت محصول، و بسته‌بندی مناسب از جمله تأثیرپذیرترین عوامل در فرایند برندسازی محسوب می‌شوند. این عوامل به‌عنوان محورهای اصلی می‌توانند بهبود و تقویت برند کسب‌وکارهای خانوادگی را به‌صورت چشمگیری تسریع دهند. بر اساس ادبیات انجام شده در جدول زیر به مقایسه نقاط اشتراک پژوهش‌های گذشته با پژوهش حاضر پرداخته شده است.

جدول ۵: مقایسه با پژوهش‌های پیشین

محققان	عوامل موثر	اشتراک با پژوهش
[۳۲]	آگاهی، تصویر، کیفیت و وفاداری	کیفیت
[۲۲]	حمایت‌های مدیریت عالی، فرهنگ مناسب دانشی، منابع مالی، زیرساخت‌های فناورانه، روابط بین بخش‌ها، توسعه منابع انسانی، به‌کارگیری افراد دانش‌مدار، راهبرد مدیریت دانش، پاداش‌ها و مشوق‌های عملکرد دانش، فعالیت‌ها و فرایندهای نظام‌مند، ارزش‌های محوری کسب‌وکار و زیرساخت‌های سازمانی	حمایت، زیرساخت، منابع انسانی، افراد دانش‌مدار
[۲۳]	آموزش، پایش، ارتباطات موثر، جلسات موثر، مشتری‌مداری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری	آموزش، مشتری‌مداری، خدمات
[۳۳]	شخصیت برند، به‌ترتیب متغیرهای تأثیر برند، رضایت مشتریان، کیفیت ارتباط، توسعه برند، ارزش ادراک شده، وفاداری به برند، ارزش دوره عمر مشتری و ارزش ویژه برند	رضایت



محققان	عوامل موثر	اشتراک با پژوهش
[۲۶]	نوآوری، ایجاد ارزش مشترک، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی	عوامل اقتصادی
[۲۸]	فرهنگی، زیرساختی، مدیریتی و حمایت دولت	فرهنگی، زیرساختی، مدیریتی و حمایت دولت
[۲۴]	نیروی انسانی، عوامل حمایت‌کننده، زیرساخت‌ها، مشتری‌مداری، تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، ارتباط با رقبا، شکل‌گیری بسترهای فرهنگ برای ایجاد شرکت‌های خالق و نوآور، تیم مدیریتی قوی، وجود کارکنان متخصص، وجود تیم مشاوره‌های باتجربه، توانمندی‌های بازاریابی و فروش، سیاست‌های پشتیبان دولت، حمایت صنایع از شرکت‌ها، حمایت مالی سرمایه‌گذاران، و زیرساخت‌ها	نیروی انسانی، عوامل حمایت‌کننده، زیرساخت‌ها، مشتری‌مداری، ارتباط با رقبا، شکل‌گیری بسترهای فرهنگ برای ایجاد شرکت‌های خالق و نوآور، تیم مدیریتی قوی، وجود کارکنان متخصص، وجود تیم مشاوره‌های باتجربه، سیاست‌های پشتیبان دولت، حمایت صنایع از شرکت‌ها، حمایت مالی سرمایه‌گذاران، و زیرساخت‌ها
[۲۹]	فردی، بازاریابی، شرایط محیطی، رقابت و عوامل خارجی	فردی، بازاریابی، شرایط محیطی، رقابت و عوامل خارجی
[۳۴]	کیفیت محصول، تبلیغات، نام برند، لوگو، کیفیت، قیمت، قدمت یا شهرت، برند، عوامل فرهنگی	کیفیت محصول، تبلیغات، کیفیت، قیمت، عوامل فرهنگی
[۲۵]	رانت، مهارت مدیریتی، ریسک‌پذیری مدیران، پذیرش جوامع فرهنگی محلی و توانایی ارتباط، ارتباطات و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی	رانتی، مهارت مدیریتی، ریسک‌پذیری مدیران، پذیرش جوامع فرهنگی محلی، مهارت‌های مدیریتی و ریسک‌پذیری مدیران، پذیرش جوامع فرهنگی محلی و توانایی ارتباط

در راستای نتایج احصا شده از پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- در راستای اینکه یکی از پیش‌نیازهای برند خانوادگی سرمایه اولیه می‌باشد در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که به دنبال حامیان و اسپانسر باشند که از این طریق بتوانند تمرکز اصلی را در کسب‌وکار بگذرانند، نه سرمایه اولیه. چون سرمایه اولیه یک حالت پشتیبان دارد.
- یکی از پیش‌نیازهای اصلی توسعه کسب و کار خانوادگی، رهبر جامعه است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود افرادی که دنبال کسب‌وکار خانوادگی هستند تا حد ممکن تجربه و سابقه کافی

و آگاهی و تسلط کافی دربارهٔ ریسک‌های این حوزه را داشته باشند؛ چون کسب‌وکار خانوادگی با تعداد نیرو پایین اداره می‌شود و از این رو نقش رهبر در شرکت‌های خصوصی، کلیدی‌تر و مهم‌تر است و چون شخصی که به دنبال کسب‌وکار خانوادگی می‌رود صرفاً سرمایه داشتن، کافی نیست باید ویژگی‌های رهبری کاریزما را نیز داشته باشد تا در شرایط حساس به کسب‌وکار کمک کند.

۳. در کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل تعداد کم نیروی کار، نقش رهبری به عنوان هدایت‌گر و مجری بسیار حیاتی است. رهبر، در مرکز اصلی این نوع کسب‌وکار قرار دارد.

۴. شکل‌گیری برندسازی کسب‌وکار خانوادگی در بستر عواملی چون حمایت دولت، نقش رهبر توانمند و سرمایه اولیه بالا است و وجود این عوامل لازمه عوامل سطح پایینی مانند توزیع، بسته‌بندی و... است.

۵. یکی از ویژگی‌های رهبر خوب اطلاعات درباره زمینه‌های مختلف کسب‌وکار است که قبل از ورود به کسب‌وکار جدید باید از مجوزهای دولتی اطلاع داشته باشد و آنها را مطالعه کند و تسلط کافی در این حوزه را داشته باشد.

همچنین از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. افرادی که در حوزه کسب‌وکار خانوادگی هستند کسب‌وکارهای آنها خیلی محدود بوده و هنوز وارد فضای رقابتی سخت نشده‌اند و اکثر آنها در مراحل اولیه چرخه عمر محصول (صنعت) قرار دارند.

۲. نبود یک سامانه جامع برای اطلاع از وضعیت کسب‌وکار خانوادگی در ایران و گیلان.

۳. گستردگی شاخص‌های شناسایی شده که در برخی موارد به‌عنوان یک شاخص کلان و در برخی موارد هم در سطح فردی مبنای تحلیل قرار گرفته شدند، به‌عنوان مثال: حمایت دولت و آموزش.

در نهایت، پیشنهادات جهت پژوهش‌های آتی عبارت است از:

۱. باتوجه به تأثیرگذاری نقش خرده فرهنگ در شکل گیری برندهای کسب و کار خانوادگی پیشنهاد می گردد که محققان مقایسه الگویی و تطبیقی با خرده فرهنگ های مختلف کشور انجام داده و نهایتاً به یک مدل جمعی در کل کشور دست پیدا کنند.
۲. باتوجه به مهم بودن نقش ساختار سازمانی، ارائه الگوی تطبیقی و مقایسه ای در جهت ساختار کسب و کارهای خانوادگی و کسب و کارهای کوچک و متوسط می تواند مبنای عمل باشد.
۳. مقایسه سطح بندی عوامل در کسب و کارهای خانوادگی و کسب و کارهای خصوصی در راستای ارائه یک الگو جامع برای توسعه برند کسب و کارها در استان گیلان.
۴. با توجه به اهمیت پذیرش جوامع فرهنگی در سطح برندینگ کسب و کارهای خانوادگی در استان گیلان، توصیه می شود که محققان این موضوع را که تا چه حد جوامع فرهنگی در ارتقاء و تقویت برند این کسب و کارها نقش دارند یا ممکن است موانعی را ایجاد کنند، را به دقت بررسی کنند.

۶- منابع

- [۱] Chirico, Francesco, Luis R. Gómez-Mejia, Karin Hellerstedt, Michael Withers, Mattias Nordqvist, (۲۰۲۰), To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit, *Journal of Management*, ۴۶(۸), ۱۳۴۲-۱۳۷۹. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- [۲] Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (۲۰۱۸). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, ۵۶: ۴۹۴-۵۱۲. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12316>
- [۳] Erdogan, I. Rondi, E., De Massis, A. (۲۰۲۰). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, ۴۴(۱), ۲۰-۵۴. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- [۴] Meshbaki, Asghar. Sadeghiani, Farshad and Sadeghiani, Ayoub (۲۰۱۴) Special brand value with an approach to the Iranian market, Tehran: Marketing Publications, first edition. [In Persian]
- [۵] Hantooshzadeh, Maryam, Hossami Razand, Hossam (۲۰۱۳), a model for evaluating the factors affecting the disinterest of family members to participate in the family business, *Management Studies in Iran*, Volume ۳, pp. ۷۴-۶۵ [In Persian]
- [۶] Schumpeter, (۲۰۱۶), Succession failure, *The Economist*, ۲(۴). [In Persian]



- [۱۷] Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (۲۰۱۹). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, ۳۰(۷۹), ۱۴-۲۷. doi.org/10.1590/1808-057x201806490
- [۱۸] Shahbandzadeh, Hamidokobegani, Mohammad Hossein (۲۰۲۲), Designing a strategic structural model of small and start-up businesses using a fuzzy interpretive structural modeling approach, *Business Research Quarterly*, Vol. ۱۰۶, pp. ۱۵۹-۱۹۸ [In Persian]
- [۱۹] Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (۲۰۱۸). The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, ۳۱(۲), ۲۰۰-۲۱۳. DOI: 10.1177/0894486018778172
- [۲۰] Caputo, A., & Zarone, V. (۲۰۱۹). Uscio e Bottega: an exploratory study on conflict management and negotiation during family business succession in Tuscany. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ۱۵(۱-۲), ۲۰۲-۲۲۵. DOI: 10.1504/WREMSD.2019.098453
- [۲۱] Xiang, D., Zhang, Y. M., Worthington, A. C., & Liu, Y. C. (۲۰۲۰). Raising capital for the family firm for sustainability: Whence the advantage? *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۵۱. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119822
- [۲۲] Alayo, Mikel. Maseda, Amaia (۲۰۱۷). Critical Factors for Successful Succession of Family Firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- [۲۳] Shaker Ardakani, Mohammad, Baqaei Nia, Fatima; Amrullahi Biocy, Nahid; Behjati Ardakani, Mohammad Ali (۲۰۲۱). Effective Factors In the Interior Branding of Yazd Hotels with Qualitative Approach, Number ۵۵ Page - From ۴۵ to ۷۷ [In Persian]
- [۲۴] Aramesh; Hamed, keshavarz; Soheila, ۲۰۱۹. Key Factor of Success of Mosaqar Companies at the Sistan-Baluchistan University Development Center, *Public Management Research*, Eleventh Year, Issue Forty-Two, pp. ۱۵۵-۱۷۷. [In Persian]
- [۲۵] Moghimi, Seyed Mohammad Seyed Amiri, Nader (۲۰۱۱) Factors Affecting the Growth and Development of Family Companies of Tehran Province: Research in both Textile and Oil Industries. *Journal of Iran Management Science*, Fifth Year, No. ۱۸ [In Persian]
- [۲۶] Clabi, Amir Mohammad. (۲۰۱۰) Modeling Factors Affecting Business Models Sustainability, *Public Management Research*, Volume ۱۳, No. ۴۷: ۱۱-۱۴۳. [In Persian]

- [۲۷] Sharefi. Lial, Rezai. The Spirit of Allah, Mirkzadeh. Ali Asghar, Karami Dehkord Ismail (۲۰۱۹). The design of the Sustainable Model of Small and Medium Agricultural Business in Kermanshah Province, Journal of Agricultural Promotion and Education Research, Volume ۱۲, No. ۲: ۱۱-۲۴. [In Persian]
- [۲۸] Abbasi, Rasoul, Mo'ini, Hossein, Nasiri, Samaneh Sadat (۲۰۲۰) Identification and Prioritization of Factors Affecting the Success of Desert Tourism Branding: Qom Salt Lake. Page: ۱۷۳-۱۹۰ [In Persian]
- [۲۹] Mollashahi, Gholam Abbas Zarifian, Shapo Sarani, Waliollah (۲۰۱۵) Affecting the success of small and medium -sized crops and gardening in Zabul. Journal of Iranian Agricultural Economics and Development Research, Volume ۴, No. ۲ [In Persian]
- [۳۰] Konecnik, M&Gartner, W.C. (۲۰۱۶) CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY FOR A DESTINATION. Annals of Tourism Research, ۳۴(۲), ۴۰۰- ۴۲۱.
- [۳۱] Shahsavar, Fatemeh, Alam Tabriz, Asghar. (۲۰۱۵) Identifying the Factors Influential Brand Creation in Food Industries Companies, Journal of Food Science and Technology, No. ۴۷, Volume ۱۲. [In Persian]
- [۳۲] kim ,Woo Gon. (۲۰۰۴). Measuring Customer-Based Restaurant Brand Equity. Cornell Hospitality Quarterly. ۴۵ (۲), ۱۱۵-۱۳۱. DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۱۰۸۸۰۴۰۴۲۶۴۵۰۷
- [۳۳] Nowruz, Hussein; Creamy chi, Hamed; Wisheled Zadeh, Hooman; (۲۰۲۱) Evaluation of factors affecting branding in Saipa Automotive Company, ۱۰۸ pages - from ۹۱ to ۱۰۸. [In Persian]
- [۳۴] Alizadeh, A. (۲۰۱۲). Examination of the Factors Affecting Successful Brand in the Iranian Nuts Industry. [In Persian]