



## Identifying and explaining how to affect indicators on family business branding

**Esmail MalekAkhlagh\***, Associate Professor, Faculty of Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran  
**Maryam Zaeimi**, MA graduated, Faculty of Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 3 January 2024

Revised: 15 February 2024

Accepted: 11 March 2024

#### Keywords

Skilled leader,  
Stability of branding,  
Advertising technologies,  
Family business branding

#### Corresponding Author Email:

malekakhlagh@guilan.ac.ir

### ABSTRACT

The research seeks to identify and level indicators that are effective in branding family businesses. This research is applied from the objective point of view and mixed from the method point of view. The participants in the first (qualitative) part were experts, university professors in the field of research and managers of family businesses, and in the second (quantitative) part, long-term managers and employees were selected among the respondents of the questionnaire. The data collection tool in the first part was based on a semi-structured interview and in the second part, a questionnaire. The method of data analysis in the first stage is based on a systematic review of theoretical foundations and thematic analysis (reflective approach) and in the second stage Interpretive-Structural Modeling (ISM) was used to measure the most influential variables. After collecting all the articles done in this field as well as 8 semi-structured interviews with the target population, 30 factors were identified and finally 10 factors were selected from the theoretical basis and 2 factors from the qualitative part in the form of the main basics of family business branding, which were selected in the final part of the results. It was stated that a skilled leader, the ability to accept risk by managers and highly specialized people are the most influential factors and stability factors in quality, price determination and the use of the latest advertising technologies are the most influential factors of this research. The results of the present research can provide new foundations for the formation and stability of branding of family businesses in the country.

#### How to cite this article:

MalekAkhlagh, E., & Zaeimi, M. (2025). Identifying and explaining how to affect indicators on family business branding, *Journal of Strategic Management Studies*, 62(16), 223-239. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.433888.1973>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction:

One of the main challenges in family businesses is the issue of branding, and there are no necessary platforms to reach a foreign and international brand. Researchers have conducted various research in the field of internal brandings, such as Shaker Ardakani (2011) and Sharifi et al. (2018) on training and customer orientation and risk-taking of managers, Alayu and Mazda (2017) on government support factors, infrastructure, and expert and efficient people, Konking et al. (2016) quality factor, Aramesh et al. (2017) considered infrastructure factors, customer orientation, competitors, strong team as key indicators; But no research has fully investigated the effective indicators in creating family businesses, and the current research tries to answer this gap. Due to the importance of family businesses in Gilan province and its large number, such as cookies, tea, handicrafts, etc., the challenge of branding is very important. Family businesses in Gilan province have caused economic growth and job creation, and also Gilan province has a high reputation due to family businesses, considering the position of studying family businesses, this province can play an important role in the economic development of the country. Family businesses, as a global economic organization, can help increase income and employment in countries. For this reason, their investigation and study can be useful for economic development to increase the productivity and growth of these companies, preserve and develop national capital, create national and international brands, and develop entrepreneurship in the country. Also, the great capacity of Gilan province is that all supply and development chain processes exist in Gilan province; But this province has failed to create a national and international brand; Therefore, it is necessary to examine the influence of the effective factors in the branding of family businesses that lead to its survival and transmission to the next generations. Therefore, the main issue of the research is, what are the effective factors in creating the brand of family businesses? And what will be the most effective and influential factors?

### Methodology:

This research is applied in terms of purpose, in terms of the nature of qualitative and quantitative (mixed) data, based on the library and field research environment, and terms of the type of exploratory research. The statistical population of the research in the qualitative part was experts and experts in family businesses in the food industry of Gilan province, and in the quantitative part, specialists and family business managers along with their long-term employees were selected. The sampling method of the research in both stages was non-probably targeted. The sample size of the research is divided into two parts, the first part of 8 people and the second part of 10 people. Data collection method in two ways 1. Qualitative stage, the data collection tool is semi-structured interviews. 2. Quantitative stage, the data collection tool is a questionnaire. The method of data analysis is used in the first stage to answer the main question of the research, thematic analysis (reflective approach) and semi-structured interview, and in the second stage to answer the second and third sub-questions of the research, interpretive-structural modeling (ISM) and questionnaire are used.

### Results and Discussion:

To achieve the goal, 3 parts are used, which are summarized as follows, the first part: is a systematic review of the literature from which 16 indicators were extracted, including political factors, economic factors, social factors, cultural factors, technology factors, internal factors were quality stability, brand loyalty, training to employees, knowing the interests of customers, competitors, support from the government, capital, expert and efficient people, advertising and pricing. Based on the summation of cases, these indicators were finalized in 10 dimensions. In the second part, based on semi-structured interviews with family business experts, 2 new factors have been added, which include: the ability to accept risk by managers and skilled leaders, finally, by combining the first and second parts, based on the number of frequencies, 10 factors from the literature and 2 factors It was determined from the interview. These factors are classified into 2 micro and macro levels.



**Conclusion:**

In response to the second question, the most effective factor in branding the family business of retailers in the food industry of Gilan Province is Rahbar Maher, the ability to accept risk by managers and experts. In response to the third question, the most effective factors of stability in quality, pricing, and the use of the latest advertising technologies. These factors as the main axes can significantly accelerate the improvement and strengthening of the brand of family businesses.

**Keywords:** Skilled leader, Stability of branding, Advertising technologies, Family business branding



### شناسایی و تبیین شاخص‌های مؤثر بر برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

اسماعیل ملک اخلاق\*، دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

مریم زعیمی، کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف تحقیق، شناسایی و سطح‌بندی شاخص‌های مؤثر بر برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی است. تحقیق از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش، به صورت آمیخته است. مشارکت‌کنندگان در بخش اول (کیفی)، صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه در حوزه پژوهش و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بودند و در بخش دوم (کمی)، مدیران و کارمندان با سابقه از جمله پاسخ‌دهندگان سؤالات 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 مبانی نظری و تحلیل مضمون (رویکرد انعکاسی) بوده و در مرحله دوم برای سنجش تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری استفاده شده است. بعد از جمع‌آوری کلیه مقالات این حوزه و همچنین تعداد ۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با جامعه هدف، ۳۰ عامل شناسایی و نهایتاً ۱۰ عامل از مبانی نظری و ۲ عامل از بخش کیفی در قالب مبانی اصلی برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی انتخاب شدند که در بخش نهایی نتایج بیان شد که رهبر ماهر، توانایی پذیرش ریسک توسط مدیران و افراد متخصص بالا تأثیرگذارترین عوامل و عوامل پایداری در کیفیت، تعیین قیمت و استفاده از جدیدترین فناوری‌های تبلیغاتی تأثیرپذیرترین عوامل پژوهش حاضر هستند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبانی جدیدی در جهت تشکیل و ثبات برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی در کشور فراهم نماید.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۳ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> رهبر ماهر، ثبات برندسازی، فناوری‌های تبلیغاتی، برندسازی کسب‌وکار خانوادگی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> malekakhlagh@guilan.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: ملک اخلاق، اسماعیل؛ زعیمی، مریم (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین شاخص‌های مؤثر بر برندسازی کسب‌وکار خانوادگی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۲)، ۲۳۹-۲۲۳.

## ۱. مقدمه

بسیاری از کسب‌وکارها طبق روال گذشته خود، برندسازی را یک دغدغه ثانویه نسبت به مسائل سنتی مدیریتی مانند تعالی تولید و کنترل کیفیت در نظر گرفته‌اند؛ زیرا هنوز اطمینان کافی بین مالکان و مدیران بنگاه‌ها نسبت به اثربخشی رویه‌های برندسازی به شکل نتایج قابل مشاهده مالی وجود ندارد [۲۳]. موفقیت کسب‌وکار، به میزان قابل توجهی به برنامه بازاریابی آن کسب‌وکار بستگی دارد. برنامه بازاریابی باید دو هدف را دنبال کند: (۱) جذب هر چه بیشتر مشتریان به سمت کسب‌وکار (۲) حفظ مشتریان قبلی برای خرید بیشتر [۲۸]. موفقیت هر کسب‌وکار در بازار پر رقابت کنونی به عوامل متعددی بستگی دارد. بازارهای کالا و خدمات به شدت دگرگون و پیچیده شده و نیازهای مشتریان نیز تغییر کرده و همچنین انتظارات آنان نیز فزونی یافته است. لذا برای پابرجا ماندن در این عرصه باید بیش‌ازپیش به عواملی توجه کنند که تصمیم خرید مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از عواملی که تصمیم خرید مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برند است. با برندسازی برای شرکت‌ها بازار ایجاد شده و موجبات رشد و بالا نگه‌داشتن فروش شرکت‌ها فراهم می‌شود [۱۴].

ساخت برندی قدرت‌مند، هدف بسیاری از سازمان‌ها است. در سایه ساخت چنین برندی، منافع زیادی برای سازمان کسب می‌شود. از جمله مزایای توسعه برند، آسیب کمتر در شرایط رقابتی بازار، حاشیه سود بالا، روابط عمومی بالا با حلقه‌های پشت‌سری و جلوسری در زنجیره تولید است. از طرفی مسئله برندسازی و مدیریت برند، طرفداران زیادی را در دنیای بازاریابی و رقابتی برای خود کسب کرده است. شاید هیچ سرمایه و ارزشی بیش از یک نام اصیل و برند قدرتمند، برای سازمان‌ها کارآمد و جواگو نباشد. امروزه برند، نه تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران است؛ بلکه الزام استراتژیک است که سازمان‌ها را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می‌کند. برندهای برتر و موفق، اعتماد به محصولات و خدمات را افزایش می‌دهند و برای مشتریان تجسم بهتری از آن محصول یا خدمت را تداعی می‌کنند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد که برندسازی و فعالیت‌های همسو با آن، کار پرهزینه‌ای است و نیازمند سرمایه‌گذاری در آگهی‌ها و سایر ابزارهای تبلیغاتی است. این دیدگاه به این معنا است که بیشتر پژوهشگران برندسازی، تعریف درستی از برندسازی ندارند [۱۴].

برندهای تجاری خانوادگی به شرکت‌های خانوادگی کمک می‌کنند تا ارزش‌های منحصر به فرد خود را در بازار به کار گیرند، از جمله مشارکت خانواده در شرکت. با افزایش توجه به برندهای تجاری خانوادگی، هنوز موارد نامعلومی وجود دارد. برای مثال، هرچند برخی از خانواده‌ها از برند تجاری خانوادگی خود استفاده می‌کنند و برخی دیگر این کار را نمی‌کنند، اما نمی‌توان دانست چه عواملی بر این تصمیم تأثیر می‌گذارد و چگونه این تصمیم بر شاخص‌های مهم عملکرد سازمانی مانند درآمدها تأثیر می‌گذارد. تحقیقات در مورد برندهای تجاری خانوادگی معمولاً به درک نگرش‌ها و رفتارهای مخاطبان پرداخته و نحوه ارتباط با تجارت خانوادگی را تشریح کرده، به علاوه، نام تجاری نیز بر ادراک و نیت شرکت خانوادگی تأثیر می‌گذارد [۳۵].

برندها همچنین نقش مواهب عاطفی خانواده را برای این شرکت‌ها ایفا می‌کنند، زیرا ممکن است ماهیت خانوادگی کسب‌وکار را دربر گرفته و به تصویر بکشند [۲۵]؛ بنابراین، صاحبان شرکت‌های خانوادگی ممکن است برندها را دارایی‌های نامشهود بدانند جوهره شرکت را می‌توان در آن یافت. این برندها سیستمی را پیکربندی می‌کنند که باید به‌دقت مدیریت شود، زیرا باید به غلبه بر موانع، همسو کردن دیدگاه‌ها، ایجاد وفاداری، و جلب همکاری برای دنبال کردن یک هدف مشترک و برآوردن نیازهای سهام‌داران کمک کنند [۱۰].

یکی از بخش‌های کم توجه 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 [۳۲] و شریفی و همکاران [۳۳] آموزش و مشتری‌مداری و ریسک‌پذیر بودن مدیران، آلیو و مزادا [۳]. عوامل حمایت دولت، زیرساخت و افراد متخصص و کارآمد، کونکینگ و همکاران [۱۷] عامل کیفیت، آرامش و همکاران [۵] عوامل زیرساختی، مشتری‌مداری، رقبا، تیم قوی را شاخص‌های کلیدی در نظر گرفته‌اند؛ اما هیچ پژوهشی به صورت کامل شاخص‌های مؤثر 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 استان گیلان و تعدد زیاد آن همانند کلوجه، چای و صنایع دستی، چالش برندسازی، اهمیت به‌سزایی دارد. کسب‌وکارهای خانوادگی در استان گیلان باعث رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی شده است و همچنین استان گیلان به‌واسطه کسب‌وکارهای خانوادگی اعتبار بالایی دارد و با توجه به جایگاه مطالعه

کسب و کارهای خانوادگی، این استان می‌تواند در توسعه اقتصادی کشور نقش مهمی ایفا کند. کسب و کارهای خانوادگی در قالب 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 بالا بردن بهره‌وری و رشد این شرکت‌ها، باعث حفظ و توسعه سرمایه ملی، ایجاد برندهای ملی، بین‌المللی و توسعه کارآفرینی در کشور شود. همچنین ظرفیت فوق‌العاده‌ای که استان گیلان دارد این است که همه فرایندهای زنجیره تأمین و توسعه در استان گیلان وجود دارد؛ اما این استان از ایجاد یک برند ملی و بین‌المللی عاجز مانده است؛ بنابراین، باید میزان تأثیر عوامل مؤثر در برندسازی کسب و کارهای 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 مؤثر در ایجاد برند کسب و کارهای خانوادگی چیست؟ و تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عوامل به چه شکل خواهد بود؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری.** امروزه گزینه‌های پیشروی مدیران برای حصول اطمینان از پایداری کسب و کارشان محدود بوده و برند یکی از این گزینه‌ها است. برند را می‌توان نام و یا طرحی متمایز (همانند نشان‌واره، نشان تجاری یا طرح بسته‌بندی) برای معرفی محصول و تفکیک آن از محصول یا خدمات مشابه رقبا برشمرد. هر چند مفهوم برند چند دهه‌ای است که در حال شکل‌گیری و تحول است؛ اما اهمیت آن در حال پیشی گرفتن از سایر ویژگی‌های محصول از جمله ویژگی‌های فیزیکی آن است [۲۶].

برندسازی، یکی از استراتژی‌های کلیدی و ضروری برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. ساختن برندی قدرتمند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی پایداری دست یابند و ارزش بیشتری را برای مشتریان خود به ارمغان آورند. در این راستا، ایجاد اعتماد مشتریان در خرید کالاها و خدمات، از اهداف اساسی برندسازی است. با ایجاد برندی قدرتمند، سازمان‌ها به مشتریانشان کمک می‌کنند تا به راحتی عوامل ناملموس مانند کیفیت، قیمت و خدمات پشتیبانی را درک کنند [۱۸]. برندسازی برای موفقیت بلندمدت یک شرکت، خصوصاً شرکت‌هایی که تعداد زیادی خریدار و فروشنده و محصولات غیرمتمایز دارند، حیاتی است. برندسازی شرکت، نیازمند نگرش جامع به مدیریت برند بوده، به طوری که همه اعضا و جنبه‌های سازمان همگام با برند رفتار کنند [۲۱].

ارتباط با برند تجاری خانوادگی از جمله بخشی از تلاش‌های بازاریابی یک شرکت، احتمالاً به برداشته‌های مثبت درباره شرکت خانوادگی (برای مثال، خیرخواهی، رفتار مسئولانه، اصالت) و قصد بالاتر برای خرید از یک شرکت تبدیل می‌شود. علاوه بر این، برخی تحقیقات نشان می‌دهند که ارتباط برند تجاری خانوادگی می‌تواند بر عناصر عملکرد نیز تأثیر بگذارد. علی‌رغم این مزایا، تحقیقات نشان داده است که شرکت‌های خانوادگی در احتمال استفاده از برند تجاری خانوادگی خود در قالب بخشی از تلاش‌های ارتباطی خود، بسیار متفاوت هستند. استدلال می‌شود که دو عامل مهم وجود دارد که منجر به ریسک بالاتری برای یک شرکت خانوادگی برای برقراری ارتباط با نام تجاری خود می‌شود: درصد مالکیت خانواده و سن شرکت. شرکت‌های قدیمی‌تر که درصد بیشتری از مالکیت خانواده دارند، به احتمال زیاد به دلیل ارزش‌ها، تاریخچه و داستان‌های مشترک، ادغام بالاتری از هویت تجاری و خانوادگی دارند بنابراین، شرکت‌هایی با درصد بالاتری از مالکیت خانوادگی که برای مدت طولانی‌تری تحت کنترل خانواده بوده‌اند، به احتمال زیاد با نام تجاری کسب و کار خانوادگی، به‌ویژه در وبگاه شرکتی خود ارتباط برقرار می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که ترویج یک برند تجاری خانوادگی، رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد [۹].

### دلایل اهمیت برندسازی. این دلایل را می‌توان به شرح زیر تشریح کرد:

۱. کاهش احساس ریسک مشتری: برندها به دلیل اعتبار خود می‌توانند احساس ریسک مشتریان را به شدت کاهش دهند. هنگامی که یک مشتری با قصد خرید روبرو می‌شود، این احساس نگرانی از عدم تطابق محصول یا خدمات با انتظارات یا اطلاعات ارائه شده فروشنده ممکن است وجود داشته باشد. با اعتماد به برند معتبر، این نگرانی به حداقل می‌رسد و مشتری با آرامش، خرید خود را انجام می‌دهد.

۲. کاهش جستجو: وجود یک برند معتبر به مشتری کمک می‌کند تا نیاز به جستجو برای یافتن محصول یا خدمات مطلوب خود را کاهش دهد. این موضوع سبب جلوگیری از مشغول شدن ذهن مشتری به جستجوی مداوم و همچنین جلوگیری از تلف شدن وقت و پول او می‌شود.

۳. نمایش مطلوب: برندها نه تنها به مشتریان، خدمات و محصولات مرغوب ارائه می‌دهند، بلکه در برخی موارد جزء نمادهای مطلوب و جذاب در نظر گرفته می‌شوند. مشتریان در این حالت نه تنها به دلیل مزایای محصول خریداری نمی‌کنند؛ بلکه به خاطر جلب توجه و جذابیتی که برند ارائه می‌دهد اقدام به خرید می‌نمایند.

در حالی که اهمیت برندسازی برای شرکت مطابق مولفه‌های زیر است.

۱. تقویت وفاداری: حفظ اعتماد مشتریان به برند، باعث تقویت وفاداری آنان به محصولات یا خدمات می‌شود.

۲. کاهش هزینه‌های تبلیغات: وجود برند قوی و تثبیت شده، نیاز به هزینه‌های بالای تبلیغات را به شدت کاهش می‌دهد؛ زیرا برند به تنهایی توانمندی انتقال پیام‌ها و جلب توجه مشتریان را دارد.

۳. افزایش سودآوری: اعتماد مشتریان به برند، شرکت را قادر می‌سازد تا قیمت‌ها را به چشمان مشتریان افزایش دهد که این امر به تحقق سودآوری بیشتر کمک می‌کند.

۴. مقاومت در برابر رقبا: با توجه به وفاداری مشتریان به برند، تأثیر تبلیغات رقبا در کاهش بازاریابی برند محدود و آسیب‌پذیری در برابر رقبا کاهش می‌یابد [۱۶].

**کسب و کار خانوادگی.** شرکت‌های خانوادگی نسبت به شرکت‌های دیگر دارای ویژگی‌ها و تمایزات مختص خود هستند. این تفاوت‌ها ناشی از نحوه درگیری افراد خانواده در امور این نوع شرکت‌ها و برخورد آنان با شرکت‌هایی است که مالکیت یا مدیریت آن‌ها به دیگران تعلق دارد. تأثیرات این درگیری می‌تواند شامل جوانب فرهنگی، ارتباطی و حتی عاطفی باشد و این امر باعث متمایز شدن شرکت‌های خانوادگی از دیگر شرکت‌ها می‌شود [۳۱].

یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد 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 غیرخانوادگی می‌تواند منجر به بروز درگیری و تداخل شود [۱۱].

کسب‌وکارهای خانوادگی شاخه مهمی از بنگاه‌های اقتصادی - اجتماعی هستند که در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته به شدت شناخته شده‌اند و حدود ۹۰٪ از کل شرکت‌های جهان را شامل می‌شوند. این نوع کسب‌وکارها به صورت اکثریت کوچک و با تلاش‌های خانوادگی آغاز می‌شوند [۱۲]. اما برخی از آن‌ها با استفاده از رویکردهای خلاقانه و کارآفرینی، موفق به تبدیل شدن به شرکت‌های متوسط یا بزرگ در بازار شده‌اند [۱۳]. به همین دلیل، کسب‌وکارهای خانوادگی دارای جذابیت و ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند و مطالعه آنها می‌تواند در بسیاری از مسائل مدیریتی، بینش مهمی ارائه کند. تحقیقات نشان داده است که این نوع کسب‌وکارها به دلیل تمایل به انتقال آن‌ها به نسل بعدی، معمولاً به پایداری بلندمدت علاقه‌مند هستند. این امر باعث شده است که محققان به نتایج جالبی در زمینه مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی دست پیدا کنند [۲۲]. برندهای تجاری خانوادگی شامل ارتباط رسمی و غیررسمی عنصر خانواده در جوهره شرکت است که مشارکت خانواده در یک شرکت را شامل شده و منجر به انجمن‌ها و ارتباطات می‌شود [۹].

یکی از مهم‌ترین مسائل کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک، مسئله بازاریابی و به‌ویژه مدیریت برند است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها بر این باورند که برندسازی نه تنها یک پروژه مقطعی نبوده؛ بلکه یک فرآیند مستمر مانند یک است. در سال‌های اخیر مفهوم برندمحوری، روش ممکن برای هدایت این فرآیند مطرح شده است. دلیل اصلی ارائه مفهوم برندمحوری، سنجش این مسئله است که برای ساخت برندهای قوی و پایدار سازمان باید چگونه فعالیت‌های درون‌سازمانی خود را هدایت و کنترل کند. به اعتقاد صاحب‌نظران، رویکرد سازمان به برندها برای برندمحوری بسیار تعیین‌کننده است. یکی از معیارهای سنجش برندمحوری، درک برند؛ مانند یک دارایی مهم در سازمان و نقش اساسی برند در استراتژی بازاریابی و مدیریت است [۲۰].

**دلایل توجه و اهمیت به کسب‌وکارهای خانوادگی.** این دلایل در سه محور بیان می‌شود:

۱. فرصت شروع مجدد: کسب‌وکارهای خانوادگی با داشتن هزینه و ریسک کمتر، فرصت مناسبی برای شروع یک ایده کارآفرینانه فراهم می‌کنند.

۲. تمایل به کارآفرینی: صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی عمدتاً تمایل به راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکارهای خود دارند، و کمتر به دنبال شغل‌های دائمی با حقوق ثابت هستند.

۳. رشد و توسعه: کسب‌وکارهای خانوادگی با تمرکز بر روی رشد و توسعه، با میانگین رشد سالانه ۱۶ درصد، عملکرد بهتری نسبت به کسب‌وکارهای کوچک با میانگین رشد ۱۱ درصد دارند [۱۹].

**پیشینه تحقیق.** بینز آسترچان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بررسی کردند که برند تجاری خانوادگی، یک ارتباط آگاهانه (برای مثال، رسمی و غیررسمی) از مشارکت خانواده در سازمان است. برای خانواده‌های تجاری، ارتباط برند تجاری خانوادگی نشان‌دهنده پیام نوید و علامت شناسایی است که منجر به انجمن‌ها و انتظارات ذی‌نفعان خاصی می‌شود که شرکت‌های خانوادگی را در بازار متمایز می‌کند؛ پیام‌های برند تجاری خانوادگی وعده‌ای است که می‌تواند نتایج مثبتی را برای شرکت به همراه داشته باشد [۱۰].

شلونگ و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر برندهای شرکت‌های خانوادگی نسبت به برندهای غیرخانوادگی بر روی مصرف‌کنندگان پرداختند و افشاء کردند که جنبه «خانواده» در شرکت، در قالب یک علامت برای مصرف‌کنندگان عمل می‌کند و از این رو تأثیر مثبتی بر خوشحالی مصرف‌کننده از طریق ادراک اقدامات خوب اخیر دارد. تازه‌ترین تحقیقات به‌خصوص بر روی این موضوع تمرکز کرده‌اند که آیا ماهیت «خانوادگی» یک شرکت ممکن است از نظر ذی‌نفعان خارجی، یک موجودیت مالی پایدار و قابل‌اطمینان تلقی شود یا خیر. نتایج نشان دادند که تصویر پیش‌بینی‌شده شرکت خانوادگی، در قالب علامتی برای وام‌دهندگان عمل کرده و به شرکت‌های خانوادگی امکان دسترسی بهتر به منابع مالی را می‌دهد. با توجه به کارهای پیشین، نشان می‌دهد که تصویر پیش‌بینی‌شده یک شرکت خانوادگی می‌تواند در قالب یک علامت برای دسترسی آسان به منابع مالی عمل کند [۳۴].

آلایو مازدا (۲۰۱۷) در پژوهش عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های خانوادگی نتیجه گرفتند که اکثر این شرکت‌ها، برنامه جانشینی موفق را اجرا نکرده‌اند. در انتخاب جانشین، توافق خانوادگی و تجربه فرد انتخابی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین، آموزش و تجربه، به‌ویژه سطح تحصیلات و تجربه در شرکت خانوادگی، از عوامل کلیدی برای موفقیت آنها به شمار می‌آید [۳].

میسولونا و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش استراتژی‌های برندسازی، به بررسی ۹۲ مورد از قدیمی‌ترین مشاغل خانوادگی جهان پرداختند و نشان دادند که شرکت‌های خانوادگی در میزان اهرم و ارتباط آنها با خانواده و میراث شرکت متفاوت است. مطالعات بر روی نتایج برندسازی کسب‌وکار خانوادگی معمولاً بر مقایسه ادراکات ذی‌نفعان از خانواده در مقابل برندهای غیرخانوادگی متمرکز است و نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان به مالکیت، کنترل و مشارکت خانواده در شرکت ارزش مثبت نشان می‌دهند. مصرف‌کنندگان هنگام خرید از شرکت‌های خانوادگی، انتظارات بالاتری از محصول و خدمات دارند. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد که بین ارتقای برندهای خانوادگی و عملکرد مالی ارتباط مثبت وجود دارد. این رابطه مثبت با مشتری و جهت‌گیری شدید کیفیت که ریشه در نیاز شدید به حفاظت از نام خانوادگی دارد و تمایل به ایجاد یک تصویر متمایز از شرکت خانوادگی می‌شود [۲۴].

شاکر اردکانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش بررسی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل‌های شهر یزد از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی، به بررسی عناصر کلیدی در شکل‌گیری برند داخلی هتل‌های یزد پرداخته‌اند. تأثیر نیروی انسانی در ایجاد تصویر مثبت از سازمان در ذهن مشتریان از جوانب مهم این تحقیق بوده است. هدف اصلی این مطالعه، تحلیل و شناسایی عوامل تأثیرگذار در برندسازی داخلی از دیدگاه افراد اجرایی هتل‌های یزد بوده است. روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انتخاب ۱۹ نفر از دست‌اندرکاران اجرایی هتل‌های شهر یزد مورد استفاده قرار گرفته است. سپس، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار NVivo، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با

<sup>1</sup> Binz Astrachan et al

<sup>3</sup> Alayo & Maseda

<sup>2</sup> Schellong et al

<sup>4</sup> Micelotta & Raynard

دست‌اندرکاران کدگذاری و تجزیه و تحلیل شده‌اند. مجموعه داده‌ها شامل ۳۶۴ مضمون اصلی، ۳۲ مضمون سازمانی و ۹ مضمون فراگیر پس از کدگذاری شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل‌های شهر یزد، از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی، شامل آموزش، پایش، ارتباطات مؤثر، جلسات مؤثر، مشتری‌مداری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری هستند. به طور خاص، آموزش، پایش، ارتباطات مؤثر، جلسات مؤثر، مشتری‌مداری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری از عوامل اساسی در موفقیت برندسازی داخلی هتل‌های یزد شناخته شده‌اند [۳۲].

شریفی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش استان کرمانشاه، مدل پایدار برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (خانوادگی) طراحی کرده‌اند که نشان می‌دهد پایداری‌های اقتصادی، اجتماعی، و زیست‌محیطی از جمله ابعاد اساسی برای موفقیت در این حوزه هستند [۳۳].

صفویه (۱۳۹۲) با بررسی عوامل تأثیرگذار در تدوین استراتژی‌های برندسازی دانشگاه‌های آموزش الکترونیکی بیان نمود که عوامل بنگاهی/دانشگاهی، عوامل محیطی خارجی، عوامل محیطی داخلی و عوامل ادراک دانشجو تأثیر مثبت و معناداری در فرایند تدوین استراتژی‌های برندسازی دانشگاه مهر البرز دارند. این عوامل به ترتیب از نظر تأثیرگذاری، شامل عوامل محیطی داخلی، دانشگاهی، محیطی خارجی و دانشجو هستند. ابعاد مختلف بر اساس تأثیرگذاری بر برندسازی در دانشگاه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند [۲۹].

**عوامل مؤثر در برندسازی کسب‌وکار خانوادگی براساس مبانی نظری.** پژوهش‌های متعددی در حوزه برندسازی کسب‌وکار خانوادگی صورت گرفته است که پس از بررسی مبانی نظری به جمع‌بندی جدول ۱ انجامید.

جدول ۱. عوامل کلیدی مؤثر در موفقیت برندسازی کسب‌وکار خانوادگی

ردیف	عوامل	منابع	ردیف	عوامل	منابع
۱	عوامل سیاسی	[۵]	۹	رقبا	[۲۵]، [۵]
۲	عوامل اقتصادی	[۳۳]، [۱۵]	۱۰	شناخت علایق مشتریان	[۲۷]، [۳]
۳	عوامل اجتماعی	[۳۳]	۱۱	آموزش به کارمندان	[۳]
۴	عوامل فرهنگی	[۱]	۱۲	سرمایه	[۶]
۵	عوامل تکنولوژی	[۲۵]	۱۳	افراد متخصص و کارآمد	[۵]، [۳۳]
۶	عوامل داخلی	[۲۹]	۱۴	تبلیغات	[۴]
۷	پایداری کیفیت	[۱۷]، [۲۴]	۱۵	پشتیبانی از طرف دولت	[۱]، [۵]
۸	وفاداری به برند	[۲۷]، [۳۵]	۱۶	تعیین قیمت	[۴]

مطابق با جدول ۱ هر یک از محققان از جنبه‌های مختلفی به بررسی شاخص‌های برندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخته‌اند و پژوهشی به صورت 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، خیرگان و صاحب‌نظران در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت مواد غذایی استان گیلان 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 به صورت 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 است. روش جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت (۱) مرحله کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. (۲) مرحله کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. 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 محقق، مطابق با ذهن و نظر پاسخگو باشد یا نباشد. برای دستیابی به این هدف، از شیوه کنترل‌های اعضا استفاده شده است. این شیوه با 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 را دید آنها استخراج شد که به فنون تثلیث معروف هستند. در بخش تأییدپذیری، هدف تضمین قابلیت تأیید یا تأییدپذیری 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 تأیید قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدف‌مند استفاده شد که 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. توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه خدمت (سال)
۱	مرد	۴۹	لیسانس	مسئول	۲۷
۲	زن	۴۰	فوق لیسانس	مسئول	۱۰
۳	مرد	۴۲	لیسانس	مسئول	۸
۴	مرد	۶۳	لیسانس	ریاست	۳۳
۵	زن	۳۸	لیسانس	مسئول	۷
۶	زن	۳۰	فوق لیسانس	مسئول	۵
۷	مرد	۵۵	لیسانس	ریاست	۳۱
۸	مرد	۴۲	دکتر	هیئت علمی	۱۵
۹	مرد	۳۵	دکتر	هیئت علمی	۱۲
۱۰	مرد	۳۴	دکتر	هیئت علمی	۸

**تحلیل مضمون.** یکی از روش‌های مهم در پژوهش‌های کیفی، تحلیل تم نخستین است. در بخش اول، عوامل مؤثر در برندسازی از مبانی نظری استخراج و در بخش دوم بر اساس عوامل بیان شده، از آنجا که مدل کاملی برای موقعیت کسب‌وکار خانوادگی وجود ندارد، در این پژوهش از مصاحبه و اکتشاف استفاده شده است که ۳۰ عامل از مصاحبه استخراج شده است. در بخش سوم براساس بیشترین فراوانی در مصاحبه و مبانی نظری، ۱۲ عامل انتخاب شده که در جدول ۳ ذکر شده است.

**سطح بندی اولویت‌ها.** در این مرحله، با استفاده از ماتریس دستیابی، سطح و اولویت ابعاد تعیین می‌شود. ابتدا برای هر مؤلفه، مجموعه دستیابی و پیشنیاز آن تعیین می‌شود. سپس، عناصر مشترک در این دو مجموعه شناسایی می‌شوند. با تعیین مجموعه پیشنیاز 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 اولویت‌بندی عوامل، ۶ سطح انجام شده است که سلسله‌مراتب آن به شرح جدول ۴ است.

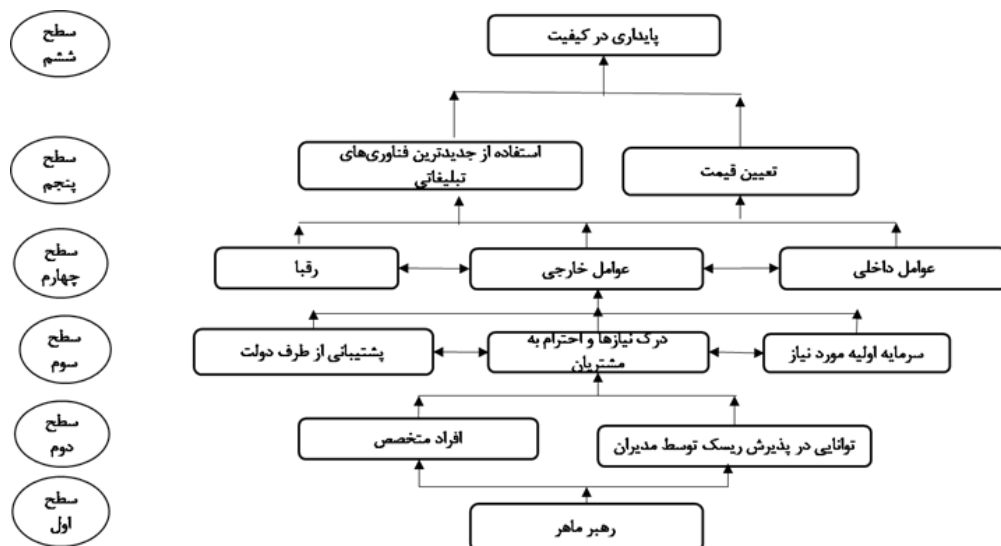
جدول ۳. مضامین براساس مبانی نظری و مصاحبه‌ها

ردیف	عوامل مؤثر	اشاره شده در مبانی نظری	اشاره شده در مصاحبه	فراوانی در مصاحبه	منابع اشاره شده در مبانی نظری
۱	پایداری در کیفیت	✓	✓		[۱۷],[۲۴]
۲	تعیین قیمت	✓	✓		[۴]
۳	رقبا	✓	✓		[۲۵],[۵]
۴	رهبر ماهر		✓	۵	
۵	استفاده از جدیدترین فناوری‌های تبلیغاتی	✓	✓		[۴]
۶	توانایی در پذیرش ریسک توسط مدیران		✓	۷	
۷	افراد متخصص	✓	✓		[۵],[۳۳]
۸	درک نیازها و احترام به مشتریان		✓		[۲۷],[۳]
۹	پشتیبانی از طرف دولت	✓	✓		[۱],[۵]
۱۰	سرمایه اولیه مورد نیاز	✓	✓		[۶]
۱۱	عوامل خارجی	✓	✓		[۳]
۱۲	عوامل داخلی	✓	✓		[۲۹]

جدول ۴. تعیین سطح اولویت‌ها

مؤلفه‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱	۱	سطح ششم
۲	۲،۷	۱،۲،۷	۲،۷	سطح پنجم
۳	۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۲،۳،۴	سطح چهارم
۴	۵،۷	۱،۴،۵،۷	۵،۷	سطح چهارم
۵	۱،۳،۷	۱،۲،۳،۷	۱،۳،۷	سطح چهارم
۶	۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۶	سطح یک
۷	۲	۱،۲	۲	سطح پنجم
۸	۵،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۵،۱۰،۱۱	سطح دوم
۹	۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۹،۱۰،۱۱،۱۲	سطح دوم
۱۰	۲،۳،۵،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۱۲	۲،۳،۵،۱۲	سطح سوم
۱۱	۷،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۱۰،۱۱،۱۲	۷،۱۲	سطح سوم
۱۲	۱۰	۲،۳،۴،۱۰	۱۰	سطح سوم

**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 مبانی نظری پژوهش، نظرات مدیران و خبرگان شرکت‌های مستقر در استان گیلان و اساتید دانشگاهی به‌دست آمده و مورد تأیید قرار گرفته‌اند، به صورت شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی عوامل مؤثر برندسازی کسب و کار خانوادگی

همانطور که در شکل ۱ مشخص است، مؤلفه «رهبر ماهر» در سطح اول قرار گرفته است و این بدان معناست که این مؤلفه تأثیرپذیرترین مؤلفه است. در سطح دوم، مؤلفه‌های «توانایی در پذیرش ریسک توسط مدیران» و «افراد متخصص» قرار گرفته است که بر مؤلفه سطح اول اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر اثر می‌پذیرند. در سطح سوم، مؤلفه‌های «سرمایه اولیه مورد نیاز»، «درک نیازها و احترام به مشتریان» و «پشتیبانی از طرف دولت» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. در سطح چهارم، مؤلفه «عوامل داخلی»، «عوامل خارجی» و «رقبا» قرار گرفته است که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. در سطح پنجم، مؤلفه‌های «تعیین قیمت» و «استفاده از جدیدترین فناوری‌های تبلیغاتی» قرار گرفته‌اند که بر مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارند و از مؤلفه‌های سطوح پایین‌تر تأثیر می‌پذیرند. آخرین سطح، مؤلفه «پایداری در کیفیت» قرار دارد. این مؤلفه، تأثیرگذارترین مؤلفه این تحقیق است و بر همه مؤلفه‌های سطوح بالاتر اثر می‌گذارد.

**تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC).** در حال حاضر، مؤلفه‌ها به چهار گروه مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه، مؤلفه‌های خودمختار (ناحیه ۱) را شامل می‌شود که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند. این مؤلفه‌ها تا حدودی از سایر مؤلفه‌ها مستقل هستند و با سایر مؤلفه‌ها ارتباط کمتری دارند. گروه دوم، مؤلفه‌های وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که دارای قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی هستند. گروه سوم، مؤلفه‌های پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این مؤلفه‌ها با قدرت نفوذ و وابستگی بالایی، در واقع، هر گونه تغییر در این مؤلفه‌ها منجر به تغییر در سایر مؤلفه‌ها می‌شود. گروه چهارم، مؤلفه‌های مستقل (ناحیه ۴) هستند. این مؤلفه‌ها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. مؤلفه‌هایی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند، اصطلاحاً مؤلفه‌های کلیدی شناخته می‌شوند. واضح است که این مؤلفه‌ها در یکی از دو گروه مؤلفه‌های مستقل یا پیوندی قرار می‌گیرند. با جمع کردن ورودی‌های "۱" در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها به دست می‌آید. بر اساس این اطلاعات، نمودار قدرت نفوذ - وابستگی ترسیم می‌شود [۸].

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند برندسازی کسب و کارهای خانوادگی در حوزه صنعت مواد غذایی استان گیلان است. برای دستیابی به این هدف، از ۳ بخش استفاده می‌شود که عبارتند از:

بخش اول: مرور نظام‌مند از مبانی نظری بوده که ۱۶ شاخص استخراج شده است که شامل: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل تکنولوژی، عوامل داخلی، پایداری کیفیت، وفاداری به برند، آموزش به کارمندان، شناخت علایق مشتریان،

رقبا، پشتیبانی از طرف دولت، سرمایه، افراد متخصص و کارآمد، تبلیغات و تعیین قیمت بودند. بر اساس جمع‌بندی موارد این شاخص‌ها در ۱۰ بعد نهایی شدند.

جدول ۵. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر مؤلفه

ردیف	مؤلفه‌ها	میزان وابستگی	قدرت نفوذ
۱	پایداری در کیفیت	۱	۱۲
۲	تعیین قیمت	۵	۱۱
۳	رقبا	۸	۹
۴	رهبر ماهر	۱۲	۱
۵	استفاده از جدیدترین فناوری‌های تبلیغاتی	۵	۱۱
۶	توانایی در پذیرش ریسک توسط مدیران	۹	۶
۷	افراد متخصص	۹	۶
۸	درک نیازها و احترام به مشتریان	۱۱	۷
۹	پشتیبانی از طرف دولت	۷	۱۲
۱۰	سرمایه اولیه مورد نیاز	۱۱	۷
۱۱	عوامل خارجی	۸	۹
۱۲	عوامل داخلی	۸	۹

با استفاده از مختصات مؤلفه‌ها که در جدول ۵ آمده است، ماتریس MICMAC تشکیل می‌شود (نمودار ۱)

زیاد	۱۲	۱						۹						
	۱۱				۲،۵									
	۱۰													
	۹							۳،۱۱،۱۲						
	۸													
	۷										۸،۱۰			
	نفوذ	۶								۷،۶				
		۵												
		۴												
		۳												
		۲												
	کم	۱												۴
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
		وابستگی							زیاد					

نمودار ۱. ماتریس MICMAC

بخش دوم و بر اساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان کسب‌وکار خانوادگی، ۲ عامل جدید اضافه شده است که شامل: توانایی در پذیرش ریسک توسط مدیران و رهبر ماهر، که در نهایت در تجمیع بخش اول و دوم بر اساس تعداد فراوانی‌ها، ۱۰ عامل از مبانی نظری و ۲ عامل از مصاحبه مشخص شد. در نهایت به ۶ سطح دست پیدا کردیم که این عوامل در ۲ سطح خرد و کلان طبقه‌بندی شده‌اند؛ در

پاسخ به سؤال دوم، تأثیرگذارترین عوامل مؤثر در برندسازی کسب و کار خانوادگی خرده‌فروشان صنایع مواد غذایی استان گیلان، رهبر ماهر، توانایی در پذیرش ریسک توسط مدیران و افراد متخصص است. در پاسخ به سؤال سوم، تأثیرپذیرترین عوامل پایداری در کیفیت، تعیین قیمت و استفاده از جدیدترین فناوری‌های تبلیغاتی است. این عوامل محورهای اصلی هستند که می‌توانند بهبود و تقویت برند کسب و کارهای خانوادگی را به صورت چشمگیری تسریع دهند.

**مقایسه با پژوهش‌های پیشین.** در جدول ۶ به مقایسه نقاط اشتراک پژوهش‌های گذشته با پژوهش حاضر پرداخته شده است.

جدول ۶. مقایسه با پژوهش‌های پیشین

محققان	عوامل مؤثر	اشتراک با پژوهش
[۳]	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 کسب و کار و زیرساخت‌های سازمانی	حمایت، زیرساخت، منابع انسانی، افراد دانش‌مدار
[۳۲]	آموزش، پایش، ارتباطات مؤثر، جلسات مؤثر، مشتری‌مداری، گزینش و استخدام جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری، ریسک‌پذیری مدیران	آموزش، مشتری‌مداری، خدمات، ریسک‌پذیری مدیران
[۲۷]	شخصیت برند، به ترتیب متغیرهای تأثیر برند، رضایت مشتریان، کیفیت ارتباط، توسعه برند، ارزش ادراک شده، وفاداری به برند، ارزش دوره عمر مشتری و ارزش ویژه برند	رضایت
[۱]	فرهنگی، زیرساختی، مدیریتی و حمایت دولت	فرهنگی، زیرساختی، مدیریتی و حمایت دولت
[۵]	نیروی انسانی، عوامل حمایت‌کننده، زیرساخت‌ها، مشتری‌مداری، تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، ارتباط با رقبا، شکل‌گیری بسترهای فرهنگی 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، تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، ارتباط با رقبا، شکل‌گیری بسترهای فرهنگی 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
[۲]	فردی، بازاریابی، شرایط محیطی، رقابت و عوامل خارجی	فردی، بازاریابی، شرایط محیطی، رقابت و عوامل خارجی
[۴]	کیفیت محصول، تبلیغات، نام برند، نشان‌واره، کیفیت، قیمت، قدمت یا شهرت، برند، عوامل فرهنگی	کیفیت محصول، تبلیغات، کیفیت، قیمت، عوامل فرهنگی

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل مطرح می‌شوند:

۱. برند خانوادگی باید به دنبال حمایت‌ها و حامیان مالی باشد تا بتواند تمرکز اصلی را در کسب و کار خود داشته باشد و صرفاً نباید بر روی سرمایه اولیه موردنیاز تمرکز کند.
۲. رهبری ماهر و مؤثر از پیش‌نیازهای اصلی توسعه کسب و کار خانوادگی است. افرادی که به دنبال راه‌اندازی کسب و کار خانوادگی هستند، باید دارای تجربه و سابقه کافی در این حوزه باشند و با مخاطره‌های آن آشنا باشند و اطلاعات دقیقی درباره زمینه‌های مختلف کسب و کار داشته باشند.
۳. در کسب و کار خانوادگی، رهبر علاوه بر نقش هدایت‌گر، نقش اجرایی نیز دارد و در بطن و مرکز اصلی واقع می‌شود.
۴. شکل‌گیری برندسازی در کسب و کار خانوادگی، نیازمند پشتیبانی از طرف دولت، رهبری ماهر و سرمایه اولیه موردنیاز است. این عوامل لازمه عوامل سطح پایین مانند پایداری در کیفیت، تبلیغات و تعیین قیمت هستند.

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

۱. در استان گیلان، واحدهای تحلیلی اغلب به شکل کسب و کارهای خانوادگی وجود دارند. اما کسب و کارهای خانوادگی که برند قوی دارند، در استان گیلان به شدت محدود هستند.
۲. یکی از نواقص موجود در این زمینه، عدم وجود یک سامانه جامع برای اطلاع از وضعیت کسب و کارهای خانوادگی در ایران و به‌ویژه در استان گیلان است.

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی به شرح ذیل مطرح می‌شوند:

۱. مقایسه تطبیقی کسب‌وکارهای خانوادگی در استان‌های شمالی.
۲. بررسی کارکردهای کسب‌وکارهای خانوادگی در دهه گذشته و در انواع گذشته.
۳. بررسی جایگاه کسب‌وکارهای خانوادگی استان در سطح ملی.
۴. به علت اهمیت برندسازی، مقایسه ساختار سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی و کسب و کارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود.
۵. بررسی و مقایسه سطح‌بندی عوامل در کسب‌وکارهای خانوادگی و کسب‌وکارهای خصوصی در جهت ارائه الگوی جامع برای توسعه برند در استان گیلان می‌تواند مفید باشد.

### قدردانی و تشکر

سپاس و تشکر از صنایع مواد غذایی استان گیلان که در تهیه و تدوین پژوهش نهایت همکاری را داشته‌اند.

## منابع

1. Abbasi, R., Moini, H., & Nasiri, S. (2019). Identification and prioritization of factors affecting the success of desert tourism branding under study: *Qom salt lake*. Page: 173-190. doi: 10.22034/jtd.2019.187002.1755. [In Persian]
2. Ahmadizad, A., Emeti, A., & Kafcheh, P. (2016). Key factors affecting market performance with the mediating role of brand innovation, *Brand Management Journal*, Number 1, Pages 135-172. doi: 10.22051/bmr.2018.17212.1385. [In Persian]
3. Alayo, M., & Maseda, A. (2017). Critical Factors for Successful Succession of Family Firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.
4. Alizadeh, A. (2017). Investigating effective factors in creating a successful brand in the Iranian dried fruit industry. Master's thesis. *Payam Noor University*. 170 pages. [In Persian]
5. Aramesh, H., & Farmer, S. (2017). Key success factors of dependent companies in the growth center of the University of Sistan and Baluchistan, *Public Management Research*, Year 11, Number 42, Pages. 155-177. doi: 10.22111/jmr.2019.4520. [In Persian]
6. Arzubiaga, U., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2022). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs: A signaling theory perspective. *Review of Managerial Science*. DOI:10.1007/s11846-021-00516-2.
7. Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. DOI:10.1016/j.jfbs.2018.01.002.
8. Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2012). Research in soft operations (constructive approaches to the problem). First edition, *Publications of Industrial Management Organization*, Tehran.
9. Beck, S., & Prügl, R. (2018). Family firm reputation and humanization: Consumers and the trust advantage of family firms under different conditions of brand familiarity. *Family Business Review*, 31(4), 460–482. doi.org/10.1177/0894486518792692.
10. Binz Astrachan, C., Prügl, R., Hair, J. F., & Babin, B. J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 3–7. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.02.003.
11. Caputo, A., & Zarone, V. (2019). 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*, 15(1-2), 202-225. DOI:10.1504/WREMSD.2019.098453.
12. Chirico, F., Luis R. Gómez-Mejía, K., & Michael Withers, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit, *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>.
13. Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56:494. doi.org/10.1111/jsbm.12316512.
14. Haqit Kafash, M., Hamidi Binabaj, M., Karimi Alawijah, M., & Khalilnejad, S. (2019). Strategic Branding, *Journal of Strategic Management Studies*, No. 42, Pages. 21-43. doi: 20.1001.1.22286853.1399.11.43.2.5. [In Persian]
15. Kalabi, A. (2019). Modeling factors affecting the sustainability of business models, *Public Management Research*, 13(47), 11-143. doi:10.22111/jmr.2020.32518.490. [In Persian]
16. Khodadad Hosseini, H., & Rizvani, M. (2013). Comprehensive brand management: schools, national brand valuation and development. 1391. Tehran. *Cultural Research Office*. [In Persian]
17. Konecnik, M., & Gartner, W. (2016). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–42. DOI:10.1016/j.annals.2006.10.005.
18. Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management. berg, uk*. Pearso.
19. Magistretti, S., Dell'Era, C., Frattini, F., & Messeni Petruzzelli, A. (2020). Innovation through tradition in design-intensive family firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 823–839. . DOI:10.1108/JKM-07-2019-0399.
20. Mashhadi, R., & Yazdani, N. (2018). The effect of brand-centered strategy on brand performance with an emphasis on the intervention of brand identity, *Strategic Management Studies Magazine*, 38, 99-121. Doi: 20.1001.1.22286853.1398.10.38.5.1. [In Persian]
21. Mazlomi, N., Afjei, A., & Bayat, S. (2018). Effects of employer branding in the information technology industry. *Brand management*, 13(5), 81-107. Doi: 10.22051/BMR.2019.23042.1621. [In Persian]
22. Mazzelli, A., De Massis, A., Messeni Petruzzelli, A., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Ambidextrous search and performance in family versus nonfamily firms: A simulation model. *Long Range Planning*, 53, 1–21. DOI:10.5465/AMBPP.2018.14451abstract.
23. Meshbaki, A., Sadeghiani, F., & Sadeghiani, A. (2014). Special brand value with an approach to the Iranian market, *Tehran: Marketing Publications*, first edition. [In Persian]
24. Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. doi:10.1177/0894486511407321.

25. Molashahi, G., & Shapo Sarani, V. (2014). Factors affecting the success of small and medium agricultural and horticultural businesses in Zabol city. *Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran* 4(2).doi: 10.22059/IJAEDR.2016.58029. [In Persian]
26. Moradi, B., Jazni, N., Alam Tabriz, A., & Hadizadeh, A., (2015). A strategic approach to brand centered on value proposition in Iranian agile organizations, *Strategic Management Studies Journal*, No. 26, Pages. 101-125.doi: 20.1001.1.22286853.1395.7.26.4.5. [In Persian]
27. Nowrozi, H., Khamechi, H., & Pashutnizadeh, H. (2021). Evaluation of factors affecting branding in Saipa Automobile Company. *Bimonthly business review* .page number 108 - from 91 to 108.doi: 10.22034/BS.2021.247059. [In Persian]
28. Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213. DOI:10.1177/0894486518778172.
29. Safavieh, J. (2012). Investigating effective factors in formulating branding strategies of electronic education universities (case study of Mehr Alborz Higher Education Institute). Master's thesis, *Mehr Alborz Institute of Higher Education*. doi.org/10.22061/tej.2017.633. [In Persian]
30. Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: A systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335–377. DOI:10.1007/s11846-016-0216-x.
31. Shahbandzadeh Hamidokobegani, M. H. (2022). Designing a strategic structural model of small and start-up businesses using a fuzzy interpretive structural modeling approach, *Business Research Quarterly*. 106,159-198. doi: 10.22034/IJTS.2022.563125.3730. [In Persian]
32. Shaker Ardakani, M., Baghainia, F., Amrollahi Bioki, N., & Behjati Ardakani, M. (2021). Analyzing the effective factors in the internal branding of Yazd hotels with a qualitative approach, 55, 45-77. doi.org/10.22054/tms.2021.58241.2476. [In Persian]
33. Sharefi. Lyal, R., Rooh Elah, A., & Karmi Dehkordi, E. (2018). Designing a sustainability model for small and medium agricultural businesses in Kermanshah province, *Journal of Agricultural Extension and Education Research*, 12(2), 11-24. [In Persian]
34. Schellong, M., Kraiczy, N. D., Mal' ar, L., & Hack, A. (2019). Family firm brands, perceptions of doing good, and consumer happiness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(5), 921–946. DOI:10.1177/1042258717754202.
35. Wankhade, N., & Kumar Kundu, G. (2020). Interpretive structural modelling (ISM) methodology and its application in Supply Chain Research. 63-95. DOI:10.35940/ijitee. D1607.029420.