

طراحی و تبیین مدل برند در شرکت‌های کوچک و متوسط با لحاظ برند شخصی و برند بنگاه

یاسمین رازقی*

دکتر احمد روستا**

دکتر اکبر عالم تبریز***

دکتر منیژه قره‌چه****

چکیده

برند در عرف غالب، برای شرکت‌های بزرگ مطرح شده است. در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط بخش مهمی از اقتصاد کشورها را تشکیل می‌دهند و در محیط رقابتی مشابهی فعالیت می‌کنند. در نتیجه برند به اولویت آن‌ها جهت بقا و رشد تبدیل می‌شود. این تحقیق با هدف مشخص کردن اجزای برند در شرکت‌های کوچک و متوسط (شامل برند شخصی و برند بنگاه) و روابط تأثیرگذاری آن‌ها، به طراحی و ارائه مدل برند تلفیقی می‌پردازد. تحقیق با استفاده از روش تحقیق مرکب در ۱۱۹ شرکت کارآفرینانه ایرانی در استان‌های تهران (به عنوان یک استان صنعتی) و یزد (به عنوان یک استان دارای تعداد بالای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط) انجام شده است. مدل تحقیق با اقتباس و تکمیل تحقیقات پیشین، مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته با کارآفرینان و برگزاری گروه کانون استخراج گشته است. محتوای مصاحبه‌ها و گروه کانون به عنوان راهنمای تعریف شاخص‌های عملیاتی کردن متغیرها قرار گرفته، و اطلاعات میدانی از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و روایی و پایایی آن تأیید شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که درک کارآفرینان از بازار نقطه شروع برندسازی در این شرکت‌هاست که با اثرگذاری بر برند شخصی کارآفرین و برند بنگاه، و از طریق اثر کارآفرین که مجموعه فعالیت‌هایی است که کارآفرین برای تأثیرگذاری بر برند انجام می‌دهد، به ایجاد برند تلفیقی می‌انجامد. درک بازار با تأثیر کل برابر با ۰/۷۶، برند بنگاه با تأثیر کل ۰/۲۸ و برند شخصی کارآفرین با تأثیر کل ۰/۰۹ بر برند تلفیقی تأثیر می‌گذارند.

واژه‌های کلیدی: برند، شرکت کوچک و متوسط، کارآفرینانه، برند شخصی، برند بنگاه، اثر کارآفرین

* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری رشته مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی y_razeghi@sbu.ac.ir

** استادیار رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی

*** استاد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی

**** استادیار رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

در دنیایی که انتخاب بر مبنای ارزیابی از برند صورت می‌گیرد، یکی از اولویت‌های اصلی شرکت‌ها تقویت جایگاه آن‌ها در دید بازار و ذی‌نفعان است. این موضوع خصوصاً در شرکت‌های کارآفرینانه کوچک و متوسط^۱ به چشم می‌خورد، زیرا اگرچه این شرکت‌ها منابع محدود و حجم عملیاتی کوچک دارند، مانند سایر شرکت‌ها نیازمند کسب اعتبار و جلب حمایت ذی‌نفعان می‌باشند تا بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند و رشد کنند. به تازگی برند به عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط مطرح می‌شود. مطالعات گذشته نشان داده که برند بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد و بنابراین برندسازی این شرکت‌ها نیازمند پژوهش گسترده‌تری است.

از آنجایی که تجربه و ارزیابی نهایی ذی‌نفعان هم متأثر از برند شخص و هم برند بنگاه می‌باشد، توصیه شده که باید مجموعه این عوامل در برندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط لحاظ شوند (Power & Whelan, 2005; Krake, 2005; Spence & Essoussi, 2010; Pihl, 2010; Centeno et al, 2012; Muhonen, 2013). این عوامل باید با یکدیگر همسو باشند (Krake, 2005: 238; Sorensen, 2011: 59).

این مفهوم که برند تلفیقی^۲ نامیده می‌شود، تجربه ذی‌نفعان را شکل می‌دهد و برای شرکت‌های کوچک و متوسط تمایز ایجاد می‌کند. داستان کارآفرینان موفق نیز نشان می‌دهد که آن‌ها به خوبی توانسته‌اند از مزایای خاص و متمایز بنیانگذار برای ایجاد برند استفاده نمایند و آن را با مزیت‌های محصول و شرکت در هم آمیزند و بدین طریق برندی ایجاد نمایند که تداعی‌های^۳ خود را از کارآفرین، محصول و بنگاه دارد و بنابراین منحصربرفرد، ارزشمند و غیر قابل تقلید است. لیکن محدودیتی که در مورد فرایند برندسازی شرکت‌های کارآفرینانه و کوچک وجود دارد، ماهیت تجربی و غیر رسمی برندسازی آن‌ها می‌باشد و در نتیجه دانش لازم از عوامل موفقیت برند این شرکت‌ها کسب نمی‌گردد. این موضوع، تداوم برند را در بلندمدت و به خصوص برای نسل‌های آینده این شرکت‌ها به خطر می‌اندازد. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق، طراحی و تبیین مدل برند تلفیقی و شناسایی اجزای آن (شامل برند شخصی و برند بنگاه) و روابط اثرگذاری آن‌ها در

1- Small and Medium sized Enterprises

2 -Total Brand

3 -Associations

شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد با این امید که بتواند قدمی در جهت علمی شدن و ماندگاری فرایند برندسازی کارآفرینانه بردارد. در این راستا، ابتدا پیشینه و مبانی نظری تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد و چارچوب نظری که از مرور پیشینه تحقیق، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته با کارآفرینان و گروه کانونی بدست آمده ارائه می‌شود. در قدم بعد روش تعریف شاخص‌های عملیاتی کردن متغیرهای تحقیق معرفی شده و سپس نتایج تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل تحقیق به همراه نتایج ارائه خواهد گشت.

مروری بر پیشینه تحقیق

برند در شرکت‌های کوچک و متوسط و جایگاه برند تلفیقی

عمدتاً فعالیت‌های بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط، غیرمدون و برنامه‌ریزی نشده است (گلابی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۸) و برند نیز در این شرکت‌ها از برنامه‌ خاصی پیروی نمی‌کند (Krake, 2005: 230). در نتیجه، تا مدت‌ها تصور می‌شده که برند جایگاه مناسبی در برای شرکت‌های کوچک و متوسط ندارد (Krake, 2005; Centeno et al, 2012) و بنابراین تحقیقات در این حوزه، نوپاست. با توجه به اهمیت برند برای ایجاد تمایز و رشد این شرکت‌ها، اخیراً این حوزه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. عمده تحقیقات برند در شرکت‌های کوچک و متوسط تأکید دارد که این شرکت‌ها به دلیل تفاوت‌هایی که با شرکت‌های بزرگ دارند، نیازمند رویکرد برندسازی متفاوتی می‌باشند و نمی‌توان آن‌ها را نمونه‌های کوچک شده شرکت‌های بزرگ در نظر گرفت (Spence & Essoussi, 2010; Centeno et al, 2012).

تحقیقات برند در شرکت‌های کوچک و متوسط رویکردهای مختلفی دارند که شامل دسته‌بندی شرکت‌ها بر اساس رویکرد آن‌ها به برند و بررسی ابعاد عملیاتی^۱ برند (مانند رسانه‌های مورد استفاده، و روش‌های اطلاع‌رسانی از برند) می‌باشند. به مرور نویسندگان نگاه استراتژیک‌تری به برندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط یافته‌اند و نقش آن را در موفقیت این شرکت‌ها کلیدی می‌دانند (Rode & Vallaster, 2005). سطح استراتژیک برند شرکت‌های کوچک و متوسط به شکل تلفیق برند (Wong & Merrilees, 2005; Abimbola & Kocak, 2007; Hägg & Jonsson, 2010; Centeno et al, 2012).

و برند در سطح بنگاه^۱ (Inskip, 2004; Rode & Vallaster, 2005; Ahmad & Baharun; 2010; Juntunen et al, 2010; Otubanjo, 2011) بررسی می‌شود. برند بنگاه مجموعه‌ای از تداعی‌ها جهت ابراز ویژگی‌ها و شخصیت سازمان است، به گونه‌ای که بتواند وعده و ارزش متمایز را به ذی‌نفعان ارائه نماید (Otubanjo et al, 2010: 413). به خصوص با توجه به ماهیت شرکت‌های کوچک و متوسط و به عنوان راهکاری برای رفع محدودیت منابع، برند بنگاه به عنوان چارچوب مناسب برند معرفی می‌شود، زیرا فرصتی فراهم می‌کند تا از منابع و مزیت‌های موجود در این شرکت‌ها جهت ایجاد برند بهره‌برداری گردد. شرکت‌های کوچک و متوسط منابع بالقوه‌ای مانند ارزش‌های کارآفرینی و ویژگی‌های خاص دارند که می‌تواند به تمایز برند بنگاه و ترجیح آن توسط ذی‌نفعان کمک نماید (Abimbola & Kocak, 2007: 423; Centeno et al, 2012: 8).

شرکت‌های کوچک و متوسط آگاهانه به برندسازی نمی‌پردازند، بنابراین شکلی طبیعی از برند در آن‌ها ایجاد می‌شود که دربردارنده تداعیاتی از شخص کارآفرین و شرکت است (Krake, 2005: 238; Sorensen, 2011: 6; Centeno et al, 2012: 5). شرکت‌ها را بدون صرف هزینه‌های کلان و با رویکرد درون به بیرون، قادر به ایجاد برندی منحصربفرد می‌نماید. داستان برند در شرکت‌های موفق کارآفرینانه نشان می‌دهد که آن‌ها به خوبی توانسته‌اند از مزایای خاص و متمایز بنیانگذار خود برای ایجاد برند استفاده نمایند و آن را با مزیت‌های محصول و شرکت در هم آمیزند (Boyle, 2003; Pihl, 2010; Sorensen, 2011) و بدین طریق برندی ایجاد نمایند که هویت خود را از کارآفرین و بنگاه می‌گیرد. در نتیجه شرکت‌های کارآفرینانه بستر مناسبی برای بررسی برند تلفیقی هستند. برند تلفیقی، شکل غالب برند در شرکت‌های کوچک و متوسط است و زمانی شکل می‌گیرد که همسویی بین برند شخصی و برند شرکت ایجاد شده باشد (Power & Whelan, 2005; Sorensen, 2011). اگر این شرکت‌ها منابع منحصربفرد خود را در چارچوب شخص کارآفرین و شرکت بشناسند و با روش‌های خاص خود آن‌ها را در قالب برند نهادینه کنند، قادر به کسب مزیتی خواهند بود که شرکت‌های بزرگ فاقد آن می‌باشند (Krake, 2005: 235).

نقش شخص کارآفرین در برند شرکت‌های کوچک و متوسط

برندی که خصایص انسانی داشته باشد و از شخصیت بهره‌مند باشد، می‌تواند رابطه‌ای قوی با ذی‌نفعان ایجاد نماید (موتمنی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۶). این موضوع در شرکت‌های کوچک و متوسط به شکل طبیعی دیده می‌شود. یکی از ویژگی‌های منحصر بفرد شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین، اهمیت ویژگی‌های مدیر-مالک در شکل‌گیری برند می‌باشد. لازمه درک شرکت‌های کوچک و متوسط، درک شخصیت و ویژگی‌های رفتاری مدیر-مالک آن‌هاست (کلابی و همکاران، ۱۳۸۹) (Muhonen, 2013; Kamyabi et al, 2013). برند این شرکت‌ها نیز برگرفته از ویژگی‌ها، ارزش‌ها و شخصیت مدیر-مالک شرکت می‌باشد (Inskip, 2004; Krake, 2005; Abimbola & Kocak, 2007; Abimbola & Vallaster, 2007; Spence & Essoussi, 2010; Juntunen et al, 2010; Centeno et al, 2012; Muhonen, 2013). این موضوع دو دلیل دارد: ۱) نداشتن منابع و ساختارهای حرفه‌ای برای بازاریابی و برندسازی که مسئولیت مستقیم ارتباطات و ترویج را بر عهده کارآفرین می‌گذارد، ۲) از آنجا که کارآفرین خود ایده جدیدی را آغاز کرده است، خود مسئول معرفی و شفاف‌سازی آن برای ذی‌نفعان می‌باشد (Bettiol et al, 2012: 7). برند شخصی به معنی هویتی برگرفته از خصوصیات ذاتی فرد است و متشکل از هویت انسانی^۱ و هویت نقش فرد^۲ می‌باشد و توان توضیح نقش کارآفرین را در برند دارد (Bendisch et al, 2007: 9). در شرکت‌های کوچک و متوسط، برند شخصی کارآفرین به عنوان یکی از اجزای کلیدی برند تلفیقی ظاهر می‌شود (Krake, 2005: 238).

کارآفرینان تنها آفریننده شرکت نیستند. در بسیاری از مواقع این افراد در درون سازمان خود باقی می‌مانند و به طراحان معنی در سازمانشان تبدیل می‌شوند. این افراد به واسطه فعالیت‌هایی که در قالب فرهنگ‌سازی و ترویج برند انجام می‌دهند، برند را به گونه‌ای می‌سازند که با هویت، باورها و ارزش‌های کلیدی آن‌ها همسو باشد (Gruber & Fauchart, 2012: 6; Muhonen, 2013: 93). برای کارآفرینان، شرکت بخش مهمی از ابراز خویش^۳ است (Gruber & Fauchart, 2012)، و هر عاملی که به موفقیت شرکت مرتبط باشد (از جمله برند)، برای کارآفرین اولویت دارد (Cardon et al, 2009).

1- Personal Identity

2 -Role Identity

3 -Self-Expression

به مجموعه فعالیت‌هایی که کارآفرین برای ساختن و شناخته شدن برند انجام می‌دهد، تأثیر کارآفرین^۱ گفته می‌شود (Krake, 2005: 233). کارآفرینان هویت برند را از طریق درگیر شدن در برندسازی شخصی، داستان‌سرایی، انتخاب افراد متناسب با چشم‌انداز خود، و استفاده استراتژیک از نمادهای فرهنگی شکل می‌دهند تا مفهوم هویت و تمایز آن را تعریف نمایند (Moore, 2012). این باورها و ارزش‌های مشترک مانند چسبی عمل می‌کند که تمام سازمان را به طور منسجم نگاه می‌دارد و منبع اصلی هویت برند و تمایز آن می‌گردد (Moore, 2012). ارتباطات داخلی شفاف توسط بنیانگذار، در ایجاد انگیزه و هم‌هویت شدن سازمان با برند شرکت‌های کوچک و متوسط مهم است (Rode & Vallaster, 2005) و نقش و انرژی او، توانمندساز هویت برند و تبدیل شدن وعده برند به واقعیت می‌باشد (Vallaster & de Chernatony, 2006). پشتکار، انگیزه و برنامه‌های شخصی کارآفرینان هم در داخل و هم در خارج از سازمان، برای ایجاد تلفیق در برند حیاتی است (Krake, 2005; Hillestad et al, 2010).

رابطه بازار و برند در شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین

برند مفهومی متأثر از بازار است و در صورتی موفق خواهد بود که بتواند با مشتریان هدف رابطه برقرار نموده و به آن‌ها منفعتی ارائه نماید که به نیاز واقعی آن‌ها نزدیک است. کارآفرینان نه تنها به دنبال همسویی با بازار هستند، بلکه نقش متعادل‌کننده بازار را دارند. آن‌ها فرصت‌های سودآوری حاصل از عدم تعادل بازار را شناسایی کرده و از آن‌ها استفاده می‌نمایند (Helecombe, 2003).

برند مسیری است که کل شرکت را به عنوان یک منبع ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، هماهنگ می‌کند (Knox et al, 2000). ارزش مشتری باید به ارزش‌های برند بنگاه پیوند بخورد و در نتیجه، ذی‌نفعان کلیدی باید به عنوان ورودی به برند در نظر گرفته شوند (Tarnovskaya et al, 2008). این بدین معنی نیست که شرکت باید تنها خود را با ارزش‌های بازار تطبیق دهد. باید در نظر داشت که یکی از ویژگی‌های اصلی کارآفرینی، نوآوری در کالا، خدمت، فرایند، مواد اولیه و یا بازار می‌باشد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸). در نتیجه، نوآوری رویکرد غالب شرکت‌های کارآفرینانه به بازار است (Morris et al, 2002). فعالیت‌های سازنده هویت برند نیز متأثر از درک بازار است (Aaker, 1996).

ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینان فعالیت‌های خود را بر اساس درکی که از بازار دارند، تعدیل می‌نمایند. بنابراین درک کارآفرین از بازار، یکی از عناصر کلیدی در فعالیت‌های بازاریابی و برندسازی آن‌ها می‌باشد (Carrillat et al, 2004).

چارچوب نظری تحقیق و فرضیات پژوهش

چارچوب مفهومی این تحقیق از مرور پیشینه و مبنای نظری و همچنان مصاحبه با کارآفرینان حاصل شده است. فرضیات و مدل مفهومی تحقیق بدین شرح است:

فرضیه ۱: درک بازار تأثیر معناداری بر برند شخصی کارآفرین دارد.

فرضیه ۲: درک بازار تأثیر معناداری بر برند بنگاه دارد.

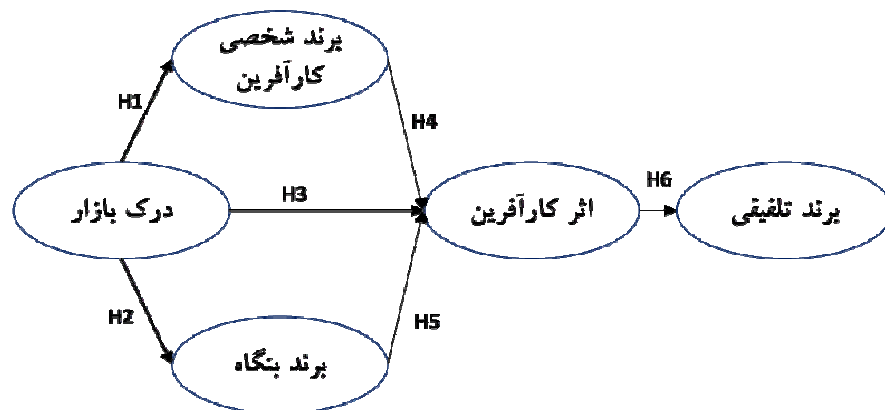
فرضیه ۳: درک بازار تأثیر معناداری بر اثر کارآفرین دارد.

فرضیه ۴: برند شخصی کارآفرین تأثیر معناداری بر اثر کارآفرین بر برند دارد.

فرضیه ۵: برند بنگاه تأثیر معناداری بر اثر کارآفرین دارد.

فرضیه ۶: اثر کارآفرین تأثیر معناداری بر برند تلفیقی دارد.

شکل ۱، مدل مفهومی و فرضیات شش‌گانه تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (اقتباس شده از مدل‌های Otubanjo, 2011; Hillestad et al, 2010; Krake, 2005) و تکمیل شده با نتایج مصاحبه با کارآفرینان)

روش تحقیق

در تحقیق جاری از روش تحقیق مرکب^۱ استفاده شده است و محقق روشهای تحقیق کیفی و کمی را برای ارائه پاسخ به سؤال تحقیق با یکدیگر ترکیب کرده است. روش مورد استفاده برای تحقیق بر پایه رویکرد کیفی-کمی می باشد. ابتدا پس از مرور پیشینه تحقیق، تحقیق کیفی در چارچوب مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با ۶ شرکت کارآفرینانه انجام شده و مدل مفهومی تحقیق از آن استخراج گردیده است. سپس گروه کانون^۲ متشکل از ۱۰ نفر از کارآفرینان تشکیل شده و شاخص‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها به روش دلفی توسط آن‌ها رتبه‌بندی گشته‌اند، همچنین مدل بدست آمده از طریق بحث در گروه مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته است. در مرحله سوم مدل مفهومی در قالب پرسشنامه در جامعه هدف توزیع شده و نتایج آن با استفاده از مدل معادلات ساختاری تحلیل گشته است.

در مصاحبه از سؤالات باز برای تشویق پاسخ‌دهندگان به ارائه اطلاعات گسترده، و سؤالات نظریه محور بر اساس متغیرها و مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است. در پرسشنامه، از طیف ۵ تایی لیکرت جهت پاسخ استفاده شده است. پیش از توزیع گسترده پرسشنامه‌ها، ابتدا با استفاده از نمونه ۳۰ تایی میزان پایایی از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها محاسبه شد که اعداد بدست آمده مطابق جدول ۲ نشان می‌داد پرسشنامه پایاست. روایی به شکل روایی محتوا (نظر افراد خبره) و روایی عاملی (همگرا^۳ و واگرا^۴) بررسی شد.

جامعه آماری شامل شرکت‌های تولیدی کارآفرینانه دارای ۱۰ الی ۲۴۹ نفر کارکنان در استان‌های تهران و یزد می‌باشد که اطلاعات آن‌ها نزد وزارت کار و امور اجتماعی؛ و وزارت صنعت، معدن، تجارت نگهداری می‌شود که شامل ۱۳۷ شرکت می‌باشد. پرسشنامه به کلیه شرکت‌های عضو جامعه ارسال شد و بنابراین اندازه نمونه و جامعه در این تحقیق برابر است. از این تعداد ۱۱۹ پرسشنامه برای و مبنای آزمون فرضیات قرار گرفت. جدول ۱ توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

-
- 1- Mixed Method
 - 2 -Focus Group
 - 3 -Convergent Validity
 - 4 -Divergent Validity

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	تعداد	ویژگی	
۱۴.۳	۱۷	کمتر از ۵ سال	
۵۷.۱	۶۸	بین ۵ تا ۱۶ سال	
۲۸.۶	۳۴	بالاتر از ۱۶ سال	
۵۵.۵	۶۶	بین ۱۰ تا ۵۰ نفر (کوچک)	
۴۴.۵	۵۳	بین ۵۱ تا ۲۴۹ نفر (متوسط)	
۵۲.۱	۶۲	B2B	
۴۷.۹	۵۷	B2C	
		سن شرکت	
		تعداد کارکنان	
		نوع صنعت	

داده‌های کیفی تحقیق با استفاده از روش تطبیق الگو^۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از آماده‌سازی داده‌ها و تعریف طبقات، داده‌ها به طبقات مرتبط اختصاص یافته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شده است. جهت آزمون متغیرهای موجود از تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی وضعیت شاخص‌های احصاء شده، و تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری استفاده گردیده است. برای آزمون فرضیات تحقیق، مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای آماری SPSS 17 و LISREL 8.54 استفاده شده است.

تعریف متغیرهای مورد مطالعه و تعریف عملیاتی آن‌ها

به دلیل نوپا بودن تحقیقات برند شرکت‌های کوچک و متوسط، متغیرهای این تحقیق طی چند مرحله عملیاتی شدند:

۱. طی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارآفرینان، شاخص‌های هر متغیر بر اساس نتایج مصاحبه‌ها تحلیل و استخراج شد. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و پس از مرور پیشینه، چارچوب نظری برای تعریف هر متغیر در نظر گرفته شد. نتیجه حصول ۱۰ شاخص برای درک بازار، ۱۱۹ شاخص برای برند شخصی کارآفرین، ۶۴ شاخص برای برند بنگاه، ۱۷ شاخص برای اثر کارآفرین، و ۴ شاخص برای برند تلفیقی بود.

۲. با توجه به بالا بودن تعداد شاخص‌ها، کلیه این شاخص‌ها در گروه کانون با روش دلفی توسط کارآفرینان رتبه‌دهی شدند و شاخص‌هایی که اهمیت آن‌ها بالای ۷ بود به عنوان شاخص‌های نهایی انتخاب گردیدند.

۳. شاخص‌های بدست آمده سپس توسط تحلیل عاملی اکتشافی مورد تحلیل قرار گرفتند و آزمون‌های کایزمرمیر، بارتلت و ماتریس چرخش یافته برای آن‌ها اجرا شدند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان دادند که کلیه شاخص‌ها در متغیرهای مربوط به خود قرار می‌گیرند و بنابراین از روایی واگرا برخوردار می‌باشند.

۴. پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات تحقیق، می‌بایست از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (درک بازار)، متغیرهای میانجی (برند شخصی کارآفرین، برند بنگاه، اثر کارآفرین) و متغیر وابسته (برند تلفیقی) اطمینان حاصل می‌شد. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. برای هر یک از متغیرهای تحقیق، مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری انجام شد و شاخص‌های برازش ابعاد هر متغیر مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرهای تحقیق نشان دادند که مدل‌های پیشنهاد شده معنادار هستند و از روایی همگرا برخوردارند.

جدول ۲: گویه‌ها و ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

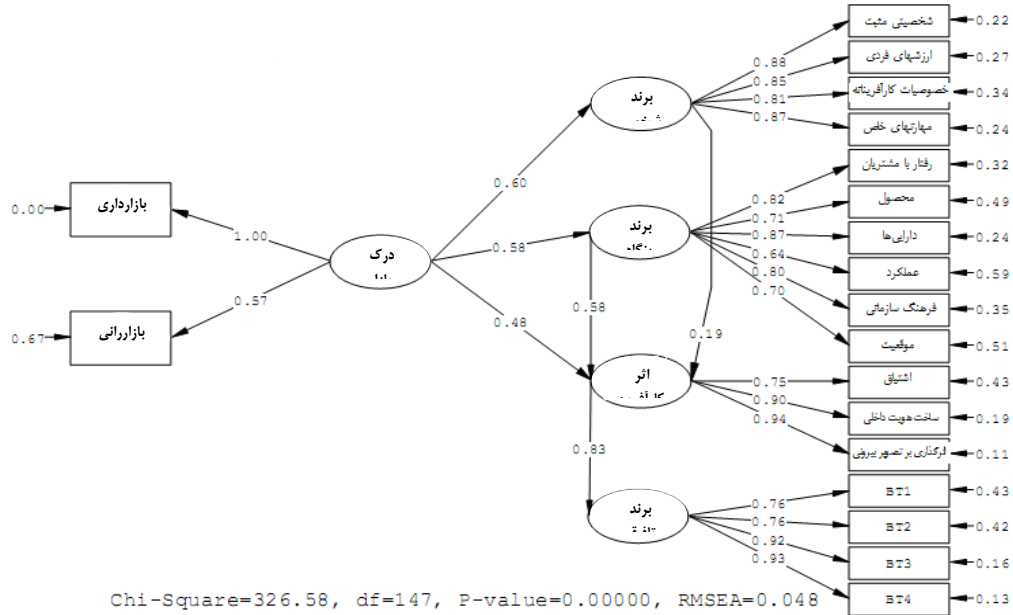
متغیر	ابعاد	اقتباس شده از منابع	تعدیل در گروه کانون	تعداد گویه‌ها	ضریب پایایی
درک بازار	بازارداری	Kohli & Jaworski, 1990		۱۰	۰/۹۲۰
	بازاررانی	Schindehutte et al, 2008			
برند شخصی کارآفرین	خصوصیات شخصیتی مثبت	Costa & McCrae, 1992	√	۲۵	۰/۹۶۷
	ارزش‌های فردی	Schwartz, 1992; Rokeach, 1973			
	خصوصیات کارآفرینانه	Hoang & Gimeno, 2010; García-Álvarez & López-Sintas, 2001			
	دانش و مهارت‌های خاص	Scarlat et al, 2011			

متغیر	ابعاد	اقتباس شده از منابع	تعدیل در گروه کانون	تعداد گویه‌ها	ضریب پایایی
برند بنگاه	عملکرد محصول	Berens & van Riel, 2004	√	۲۰	۰/۹۴۷
	رابطه با مشتریان				
	دارایی‌ها				
	موقعیت سازمان				
	عملکرد سازمان				
	فرهنگ و شخصیت سازمانی				
اثر کارآفرین	اشتیاق به برتری برند	Cardon et al, 2012	√	۲۰	۰/۹۵۵
	ساختن هویت داخلی	Schein, 1995			
	اثرگذاری بر تصویر بیرونی	Hillestad et al, 2010			
	برند تلفیقی	Sorensen, 2011; Ghodeswar, 2008	√	۴	۰/۸۹۶

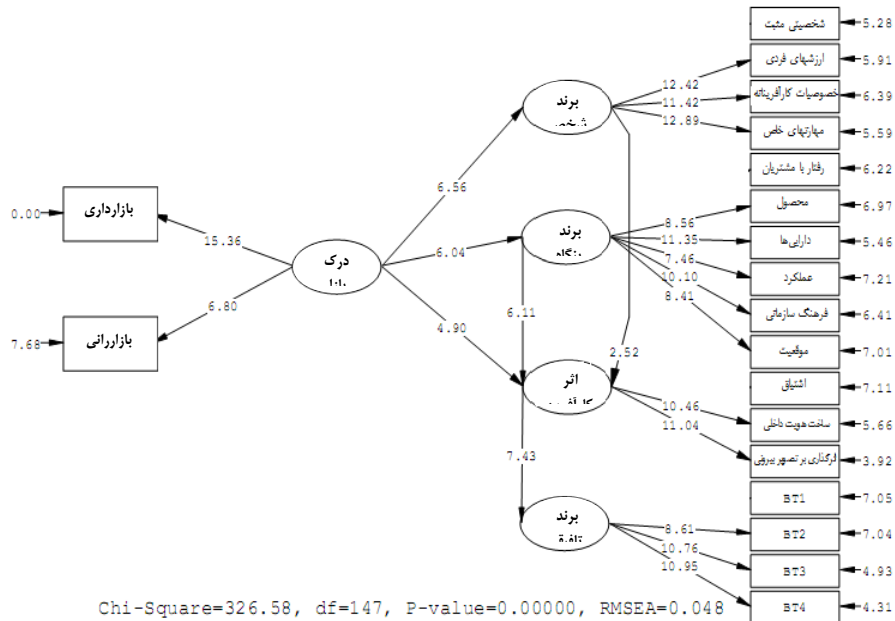
یافته‌های تحقیق

خروجی مدل معادلات ساختاری در شکل ۲ میزان تأثیرگذاری متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد و شکل ۳ نشان می‌دهد که کلیه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند. درک کارآفرین از بازار تأثیر مثبت و معناداری برابر با ۰/۶ بر برند شخصی کارآفرین دارد (فرضیه ۱). همچنین بر برند بنگاه دارای تأثیر مثبت و معنادار برابر با ۰/۵۸ (فرضیه ۲) و بر اثر کارآفرین دارای تأثیر مثبت و معنادار برابر با ۰/۴۸ می‌باشد (فرضیه ۳). برند شخصی کارآفرین دارای تأثیر مثبت و معنادار ۰/۱۹ بر اثر کارآفرین (فرضیه ۴)، و برند بنگاه دارای رابطه تأثیرگذاری مثبت و معنادار برابر با ۰/۵۸ بر آن (فرضیه ۵) می‌باشد. اثر کارآفرین دارای تأثیر مثبت و معناداری برابر با ۰/۸۳ بر برند تلفیقی است (فرضیه ۶).

بدین ترتیب میزان تأثیرگذاری کل (جمع اثرات مستقیم و غیرمستقیم) متغیرها بر برند تلفیقی شامل: درک بازار برابر با ۰/۷۶؛ برند شخصی کارآفرین برابر با ۰/۰۹؛ برند بنگاه برابر با ۰/۲۸؛ و اثر کارآفرین برابر با ۰/۸۳ می‌باشد.



شکل ۲: مدل در حالت ضرایب تخمین استاندارد (خروجی نرم‌افزار لیزرل)



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری (خروجی نرم‌افزار لیزرل)

در آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات می‌باشد. نسبت کای مربع به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. شاخص‌های برازش مدل به شرح جدول ۳ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل تحقیق (خروجی نرم‌افزار لیزرل)

شاخص	معیار برازش مدل	مقدار استاندارد	مقدار بدست آمده
χ^2/df	کای دو نسبی	< ۳	۲/۲۲
RMSEA	ریشه میانگین مجذورات تقریب	< ۰/۱	۰/۰۴۸
AGFI	برازندگی تعدیل یافته	> ۰/۹	۰/۹۱
GFI	شاخص برازندگی	> ۰/۹	۰/۹۳
NFI	شاخص برازش هنجار شده	> ۰/۹	۰/۹۵

مقایسه با یافته‌های سایر پژوهش‌ها

نتیجه فرضیه ۱ نشان می‌دهد که مانند سایر انواع برند، برند شخصی کارآفرین نیز از بازار تأثیر می‌پذیرد، و اگرچه برند شخصی رویکردی درون به بیرون دارد، لیکن در هر حال با درکی که کارآفرین از بازار دارد هماهنگ شده و بخش‌هایی از برند شخصی مورد تقویت قرار گرفته که توان ارزش‌زایی در بازار را دارد. این نتیجه با یافته‌های محققانی از جمله شیندهات و همکاران^۱ (۲۰۰۸) و سنتیو و همکاران^۲ (۲۰۱۲) همسوست، در عین حال متضاد با دیدگاه شفرد^۳ (۲۰۰۵) است که عقیده دارد برند شخصی باید بدون تلاش برای ارضای خواست بازار تعریف گردد. در خصوص فرضیه ۲، تأکید اینسکیپ^۴ (۲۰۰۴) و

1- Schindehutte et al

2-Centeno et al

3-Shepherd

4-Inskip

سنتیو و همکاران (۲۰۱۲) بر همسویی برند بنگاه در شرکت‌های کوچک و متوسط با بازار است، در حالی که بسیاری از محققان برند شرکت‌های کوچک و متوسط از جمله کریک^۱ (۲۰۰۵) و اسپنس و اسوسی^۲ (۲۰۱۰) به این رابطه اشاره‌ای نکرده‌اند که ناشی از دید درون به بیرون به برند بنگاه شرکت‌های کوچک و متوسط نزد این محققان می‌باشد. رابطه فرضیه ۳ در بسیاری از تحقیقات نادیده گرفته شده، و از معدود تحقیقاتی که مشابه این رابطه را لحاظ کرده‌اند می‌توان به بویل^۳ (۲۰۰۳) و سنتیو و همکاران (۲۰۱۲) اشاره نمود. این ناشی از باور برخی محققان برند شرکت‌های کوچک و متوسط بر آن است که این شرکت‌ها بصورت مقطعی و در بخشی کوچک از بازار فعالیت می‌کنند و محدودیت‌های آن‌ها، عاملی بازدارنده برای توجه زیاد به بازار می‌باشد.

تأیید فرضیه ۴ مشابه تحقیقات برند در شرکت‌های خانوادگی است. محققانی از جمله دیبر^۴ (۲۰۰۶) و پارمنتیر^۵ (۲۰۱۱) نشان داده‌اند که در شرکت‌های خانوادگی، ارزش‌ها و دید بنیانگذار در برنامه‌های این شرکت‌ها به طور رسمی یا ضمنی وارد می‌گردد، و برند خانواده، راهنمای اعضای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات است. با این حال ضریب تعیین فرضیه چهارم پایین‌تر از مطالعات پیشین است که ممکن است به دلیل سن شرکت‌های مطالعه شده در این تحقیق (عمدتاً بالای ۵ سال) که دوره اثرگذاری شدید از کارآفرین را طی کرده‌اند، تفاوت محیط رقابتی ایران با کشورهای که مطالعات در آن‌ها صورت گرفته، یا غلبه کردن حس تواضع کارآفرینان ایرانی برای عدم استفاده از برند شخصی خود جهت موفقیت برند بوده باشد. بسیاری از محققان برند شرکت‌های کوچک و متوسط بر این باورند که برند این شرکت‌ها باید بر اساس ویژگی‌های بنیانگذار ساخته شود. بنابراین رابطه بین برند بنگاه با اثر کارآفرین (فرضیه ۵) را به طور محدود می‌توان در تحقیقات جانتانن و همکاران^۶ (۲۰۱۱) و سنتیو و همکاران (۲۰۱۲) مشاهده نمود. در عین حال محققان هویت کارآفرینی از جمله کاردن و همکاران^۷ (۲۰۰۹) اعتقاد دارند که شرکت و هر موضوع مرتبط با آن، عامل محرک و انگیزاننده فعالیت‌های کارآفرین است. تأیید

1 -Krake

2 -Spence & Essoussi

3- Boyle

4 -Dyer

5 -Parmentier

6 -Juntunen et al

7 -Cardon et al

فرضیه ۶ همسو با مطالعات راد و والستر^۱ (۲۰۰۵)؛ وونگ و مریلیس^۲ (۲۰۰۵) و بتیول و همکاران^۳ (۲۰۱۲) است که مسئولیت تحکیم و ایجاد ذهنیت از برند در شرکت‌های کوچک و متوسط را بر عهده کارآفرین می‌گذارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج این تحقیق نشان داد که درک کارآفرینان از بازار (همسویی با خواست بازار و خلاقیت در بازار) اولین محور برای برندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد. کارآفرینان ویژگی‌ها و مطلوبیت‌هایی را که در محصول و شرکت آن‌ها وجود دارد به عنوان یکی از پایه‌های برندسازی لحاظ می‌کنند. آن‌ها ویژگی‌هایی را انتخاب می‌نمایند که از دیدشان برای بازار ارزش ایجاد می‌کند. در کنار آن، کارآفرینان شخص خود را نیز به عنوان برند مطرح می‌نمایند و آن دسته از خصوصیات شخصیتی مثبت، ارزش‌ها و مهارت‌های خاصی را که دارند به عنوان نقطه تمایز و مزیت برند مطرح می‌کنند. آنچه که مجموعهٔ برند شخصی کارآفرین، برند بنگاه و درک کارآفرین از بازار را به یک برند تلفیقی و منسجم تبدیل می‌نماید، فعالیت‌های کارآفرین به خصوص ایجاد هویت سازمانی، و تأثیرگذاری بر تصویر بیرونی است. بدین ترتیب توصیه‌های زیر به شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود:

۱. کارآفرینان باید منابع و تمایزهای شرکت خود را بشناسند، و برنامه‌ای برای تقویت آن ایجاد کنند تا بتوانند خود را به عنوان شرکتی متخصص و هدفمند معرفی نمایند. کارآفرینان باید دائماً خصوصیات و امتیازات شرکت خود را بر اساس تغییرات بازار هدایت کنند و برای ایجاد خصوصیات مطلوبی که برای بازار کلیدی است در بنگاه خود برنامه بریزند. بنابراین باید در انتخاب مزیت‌های بنگاه و برجسته نمودن آن‌ها در ارتباطات، بازار را محور قرار داد.
۲. کارآفرینان باید خصوصیات مثبت و مهارت‌های خاص خود را مورد توجه بیشتری قرار دهند و به آن به عنوان پایه‌ای برای موفقیت برندشان نگاه کنند. بخصوص این ارزش‌ها و ویژگی‌ها باید به گونه‌ای انتخاب گردند که برای بازار ارزش‌زایی کنند.
۳. با توجه به اینکه حیات شرکت فراتر از بنیانگذار است، کارآفرینان باید بپذیرند که اعتبار و خصوصیات مثبت آن‌ها باید به اعتبار و خصوصیات مثبت شرکت تبدیل شود. بنابراین برای تداوم برند، شخص باید از محوریت خارج گردد و در این رابطه، کارآفرینان نقش قابل

1-Rode & Vallaster

2-Wong & Merrilees

3-Bettiol et al

توجهی دارند. کارآفرینان مسئول ایجاد برند در داخل و خارج از سازمان و انتقال ارزش‌های آن به ذی‌نفعان هستند. شور و اشتیاق آن‌ها برای داشتن برند، موتور محرک کل سازمان است. هر رفتار و گفتار آن‌ها الگوی دیگران قرار می‌گیرد. میزانی که به برند اولویت می‌دهند، تعیین‌کننده اولویت دیگران به برند نیز می‌باشد. کارآفرینان نه تنها در داخل سازمان الگوی برند هستند و زیرساخت‌های آن را ایجاد می‌کنند، بلکه برای مخاطبان خارج از سازمان نیز به عنوان نماد برند هستند. بنابراین کارآفرینان باید بر تأثیر هر برخورد خود بر برند چه در داخل و چه در خارج از سازمان بسیار حساس باشند. فعالیت‌های زیر به نهادینه شدن برند کمک می‌نماید:

- توضیح ارزش‌های برند به کارکنان و مخاطبان بیرونی
- همسو کردن کارکنان با ارزش‌های خود و ارزش‌های بازار
- معرفی ارزش‌های خود و شرکت به مشتری در چارچوب کالا
- ایجاد سیستم برای همسو کردن ارزش‌های مشتریان و ارزش‌های کارآفرین با ارزش‌های شرکت

منابع فارسی

- ۱-الوانی، سید مهدی؛ خنیفر، حسین؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۰). کارآفرینی در بخش عمومی: رویکرد هم‌افزایی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره دوازدهم، تابستان، ۱۳۹۰، ۲۸-۵.
- ۲-گلابی، امیر محمد؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ رضوانی، مهرا؛ و یداله‌ی فارسی، جهانگیر. (۱۳۸۹). مفهوم پردازای آمیخته بازاریابی در بنگاه‌های صنایع غذایی کوچک و متوسط ایرانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره دوم، پیاپی ۳۵، تابستان، ۱۳۸۹، ۴۲-۲۷.
- ۳-موتمنی، علیرضا؛ همتی، امین؛ و مرادی، هادی. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر شخصیت نام تجاری بر شخصیت خریداران در شرکت ایران خودرو. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره بیستم، تابستان، ۱۳۹۲، ۹۶-۷۵.

منابع انگلیسی

- 1-Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. Simon & Schuster UK Ltd. ISBN: 0-7432-3213-5.
- 2-Abimbola, T., & Kocak, A. (2007). Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations, A resources-based perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10, 4, 416-430.
- 3-Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10, 40, 341-348.
- 4-Ahmad, F.S., & Baharun, R. (2010). A crucial role of Entrepreneur in B2B branding: A case from Malaysia. Faculty of Management and Human Resource Development, Universiti Teknologi Malaysia. *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, 51, 3, 74-78.
- 5-Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2007). Branding People: Towards A Conceptual Framework. Bradford University School of Management, Working Paper, June No 07/22.
- 6-Berens, G. & van Riel, C.B.M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7, 2, 161-178.
- 7-Bettiol, M., Maria, E.D., & Finotto, V. (2012). Marketing in smes: the role of entrepreneurial sensemaking. *Universita Ca' Foscari Venezia*,

Universita di Padova. Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/39405/MPRA>.

8-Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product and Brand Management*, 12, 2, 79-93.

9-Cardon, M.S., Wincent. J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34, 3, 511–532.

10-Cardon, M.S., Gregoire, D.A., Stevens, Ch.E., & Patel, P.C. (2012). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2012.03.003.

11-Carrillat, F.A., Jaramillo, F., & Locander, W.B. (2004). Market-Driving Organizations: A Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 05, 1-14.

12-Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2012). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 1–13. DOI: 10.1057/bm.2012.49.

13-Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

14-Dyer, W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19, 4, 253-273.

15-García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14, 3, 209-230.

16-Ghodeswar, B.M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17, 1, 4–12.

17-Gruber, M., & Fauchart, E. (2012). Instrumental & Symbolic Benefits in Entrepreneurship: An Identity-based Analysis. At: http://www.kmu-hsg.ch/rencontres2012/topic_d/index.html.

18-Hägg, G., & Jonsson, N. (2010). Brand building activities in Small Service Firms: A Qualitative Study on Swedish Real Estate Firms. Halmstad School of Business and Engineering.

19-Helecombe, R.G. (2003). The Origins of Entrepreneurial Opportunities. *The Review of Austrian Economics*, 16, 1, 25–43.

20-Hillestad, T., Xie, Ch., & Haughland, S.A. (2010). Innovative corporate social responsibility: The founder's role in creating trustworthy

- corporate brand through “green innovation”. *Journal of Product & Brand Management*, 19, 6, 440–451.
- 21-Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founders role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25, 41-53.
- 22-Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses—A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11, 5, 358–365.
- 23-Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tahtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *The Journal of Brand Management*, 18, 2, 115-133
- 24-Kamyabi, Y., Barzegar, Gh., & Kohestani, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Iranian SME Financial Performance. *Journal of Social Issues & Humanities*, 1, 5, 111-115.
- 25-Knox, S., Maklan, S. & Thompson, K.E. (2000). Building the unique organizational value proposition. In Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 138-53.
- 26-Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- 27-Krake, F. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 4, 228-238.
- 28-Moore, C.C. (2012) Exploring the Social Entrepreneur: Individual and Organizational Identity Construction. Master's Theses. Paper 148.
- 29-Morris, M.H., Schindehutte, M. & LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 4, 1–18.
- 30-Muhonen, T. (2013). Brand orientation in the North Karelian SMEs. *Brändiorientaatio Pohjois-Karjalan Pk-yrityksissä*. University of Eastern Finland.
- 31-Otubanjo, B.O., Abimbola, T., & Amujo, O. (2010). Conceptualising the notion of corporate brand covenant. *Journal of Product & Brand Management*, 19, 6, 410–422.
- 32-Otubanjo, B.O. (2011). Building a powerful entrepreneurial brand: The role of critical success factors and its impact on competitive

- advantage (Working Paper). *Journal of Brand Management*. Electronic copy: <http://ssrn.com/abstract=1740557>.
- 33-Parmentier, M.A. (2011). When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand. *Family Business Review*, 24, 3, 217-232.
- 34-Pihl, Ch. (2010). When the personal brand becomes corporate: On personal branding efforts of professional bloggers. Stockholm University School of Business.
- 35-Power, J., & Whelan, S. (2005). Incongruity & ruthless brands: Modelling the effects of trust on the customer-company relationship. Presented to the Eight Annual Conference of the Irish Academy of Management Galway – Mayo Institute of Technology 7th – 9th September 2005.
- 36-Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8, 2, 121-135.
- 37-Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- 38-Scarlat, C., Rozell, E.J., & Scroggins, W.A. (2011). Characteristics of the Romanian Entrepreneurial Prototype. *Review of International Comparative Management*, 12, 1, 84-96.
- 39-Schein, E.H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8, 3, 221-238.
- 40-Schindehutte, M., Morris, M.H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46, 1, 4-26.
- 41-Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- 42-Shepherd, I. (2005). From Cattle to Coke to Charlie: Meeting the Challenges of Self Marketing and Personal Branding. *Journal of Marketing Management*, 21, 5, 589-606.
- 43-Spence, M., & Essoussi L.H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44, 7/8, 1037-1054.
- 44-Sorensen, L.B. (2011). Corporate brand strength: Building a strong corporate vision and image through the corporate executive brand. Copenhagen Business School, Department of Marketing.

- 45-Tarnovskaya, V., Elg, U., & Burt, S. (2008). The role of corporate branding in a market driving strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 11, 941-965.
- 46-Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40, 7/8, 761-784.
- 47-Wong, H.Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 3, 155-162.

