

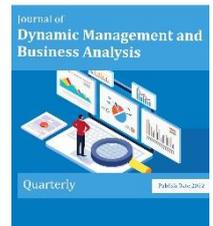


Journal Website

Article history:  
Received 24 December 2024  
Revised 05 February 2025  
Accepted 06 April 2025  
Published online 03 June 2025

## Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 2, pp 69-82



E-ISSN: 3041-8933

# The Impact of Brand-Oriented Strategies on Financial Performance (Case Study: Small and Medium-Sized Enterprises in Mashhad)

Hossein Hamedanizadeh<sup>1\*</sup>, Bentolzahra Ragheb Sarand<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MA, Department of Business Administration, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran (Corresponding Author)

<sup>2</sup> MA, Department of Business Administration, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran

\* Corresponding author email address: hhamedanizadeh@yahoo.com

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Hamedanizadeh, H., Ragheb Sarand, B. (2025). The Impact of Brand-Oriented Strategies on Financial Performance (Case Study: Small and Medium-Sized Enterprises in Mashhad). *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(2), 69-82.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.207>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

**Objective:** This study aims to examine the impact of brand-oriented strategies on the financial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Khorasan Razavi Province.

**Methodology:** This research adopts a descriptive-analytical approach, with the statistical population consisting of SME managers in the city of Mashhad. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through structural equation modeling (SEM). Instrument validity and reliability were confirmed using Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and both convergent and discriminant validity assessments.

**Findings:** Path analysis results demonstrated that brand orientation has a significant positive effect on both internal branding and brand communication. Furthermore, brand communication significantly influences internal branding and brand awareness. Internal branding and brand awareness positively affect brand credibility, which in turn has a strong and significant effect on financial performance. The overall model exhibited a strong goodness-of-fit (GOF = 0.498), indicating a robust structural relationship among variables.

**Conclusion:** The findings indicate that brand-oriented strategies, particularly through their influence on core components such as brand orientation, brand communication, internal branding, and brand credibility, significantly enhance financial performance in SMEs. Thus, investing in branding as an intangible asset can be instrumental in fostering growth and profitability among small and medium enterprises.

**Keywords:** Brand-oriented strategies, Financial performance, Brand orientation, Internal branding, Brand awareness, Brand credibility, SMEs.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In the dynamic and competitive landscape of today's global markets, branding has emerged as a crucial strategic asset that extends far beyond a mere logo or slogan. For small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in developing economies, establishing a strong brand identity is essential for sustaining competitive advantage and enhancing financial performance. In environments marked by resource constraints and limited market reach, brand-oriented strategies serve as an effective means to differentiate, build trust, and foster customer loyalty. The significance of branding lies in its power to embed a unique set of values and experiences into the minds of consumers, thereby transforming intangible associations into measurable financial outcomes (Da Silveira & Simoes, 2016). Scholars argue that effective brand orientation enables firms to align all organizational processes and decisions with branding principles, which contributes directly to improved performance metrics (Anees-ur-Rehman et al., 2016).

Brand orientation is defined as a firm's strategic focus on building, developing, and protecting brand identity in a consistent interaction with target customers. It represents a holistic organizational philosophy where every function is guided by brand values and market-driven imperatives (Anees-ur-Rehman et al., 2018). Recent research has illustrated how brand-oriented strategies significantly affect internal branding, brand communication, and overall brand credibility, all of which are linked to financial outcomes in SMEs (Jiang et al., 2018). Moreover, internal branding—employees' awareness of and commitment to brand values—serves as a mediator that connects brand orientation to external perceptions, thereby strengthening credibility and trust among customers (Feyz et al., 2015). Similarly, consistent and strategically aligned brand communication ensures the transmission of a cohesive brand message that enhances awareness and recognition (Bakshi Zadeh et al., 2016).

In SMEs, where formal structures may be lacking and resource scarcity is common, branding is not merely a marketing concern but a strategic imperative (Lagat & Frankwick, 2017). These firms are increasingly adopting branding strategies to overcome structural disadvantages and respond to the evolving needs of digital consumers (Gala & Mueller, 2022). Branding offers an avenue to cultivate emotional connections and distinct brand experiences that resonate with customers in ways that traditional marketing approaches cannot (Ding & Tseng, 2015). Furthermore, in the context of emerging markets where customer expectations and competitive dynamics are rapidly evolving, the role of brand credibility in minimizing perceived risk and enhancing purchase intention becomes even more pronounced (Liu et al., 2020).

There is growing consensus that credibility, awareness, and internal coherence of the brand collectively influence brand equity and financial performance (Zhang, 2023). Nevertheless, few empirical studies have explored these constructs in an integrated model, particularly within the context of Iranian SMEs. Moreover, given the strategic importance of branding in regions with limited institutional support and volatile market conditions, there is a pressing need to investigate the pathways through which brand-oriented strategies impact financial outcomes. This study, therefore, seeks to examine the structural relationships among brand orientation, internal branding, brand communication, brand awareness, brand credibility, and financial performance in small and medium-sized enterprises in Khorasan Razavi

province. The findings aim to fill a critical research gap and provide a locally grounded yet globally relevant model for branding and performance management.

## Methodology

This study employed a quantitative research design and used structural equation modeling (SEM) to test the hypothesized relationships among the variables. The target population included managers of SMEs operating in Khorasan Razavi province. Data were collected through a structured questionnaire consisting of 24 items related to brand orientation, internal branding, brand communication, brand awareness, brand credibility, and financial performance. The sampling procedure was guided by SEM sample size recommendations, and the final valid sample included a statistically adequate number of responses for model estimation. Instrument reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability (CR), while construct validity was evaluated through average variance extracted (AVE), convergent validity, and discriminant validity (Fornell-Larcker criterion). Model fit was assessed using the Goodness of Fit (GOF) index.

## Findings

The structural model analysis revealed that brand orientation has a significant and positive impact on both internal branding (path coefficient = 0.583,  $t = 2.301$ ) and brand communication (path coefficient = 0.562,  $t = 10.925$ ). Furthermore, brand communication positively influenced internal branding (path coefficient = 0.168,  $t = 2.783$ ) and brand awareness (path coefficient = 0.284,  $t = 12.357$ ). Internal branding was found to significantly affect brand credibility (path coefficient = 0.273,  $t = 3.492$ ), while brand awareness also showed a positive influence on brand credibility (path coefficient = 0.375,  $t = 2.541$ ). Ultimately, brand credibility demonstrated a strong and statistically significant impact on financial performance (path coefficient = 0.696,  $t = 6.231$ ). All hypothesized relationships were supported at the 95% confidence level.

The model exhibited strong psychometric properties, with Cronbach's alpha values exceeding 0.8 for all constructs, indicating high reliability. Composite reliability values ranged from 0.899 to 0.959, and AVE scores were above the 0.5 threshold, confirming convergent validity. The Fornell-Larcker matrix showed that the square root of AVE for each construct was greater than the inter-construct correlations, confirming discriminant validity. The GOF index was calculated at 0.498, suggesting a high level of model fit.

## Discussion and Conclusion

The findings of this study reinforce the strategic importance of adopting brand-oriented strategies in SMEs. The positive impact of brand orientation on internal branding and communication highlights the need for SMEs to embed brand values within their organizational culture. This internal alignment ensures that employees understand, internalize, and consistently reflect the brand identity in their interactions, thereby enhancing brand credibility and external perceptions. The results are consistent with previous studies indicating that brand-oriented firms are more likely to achieve superior brand outcomes and financial results due to their strategic coherence and brand-driven decision-making ([Anees-ur-Rehman et al., 2018](#)).



The role of internal branding as a key mediator underscores the necessity of employee engagement and cultural alignment in brand building. As observed in prior research, employees serve as brand ambassadors, and their alignment with brand values significantly contributes to customer trust and brand credibility (Feyz et al., 2015). Moreover, the results validate the assertion that effective brand communication enhances brand awareness and subsequently influences brand credibility, especially in markets characterized by low brand familiarity and high perceived risk (Jiang et al., 2018). The emphasis on brand awareness as a precursor to credibility aligns with empirical findings that highlight the role of brand recognition in shaping consumer expectations and behaviors (Bakshi Zadeh et al., 2016).

Importantly, the final linkage between brand credibility and financial performance confirms that customers' trust in the brand's promises translates into tangible financial benefits for the firm. A credible brand reduces information asymmetry, enhances customer retention, and allows for premium pricing, all of which positively impact the bottom line (Zhang, 2023). This conclusion is supported by literature suggesting that branding is not only a marketing function but a financial asset that contributes to the firm's valuation and profitability (Cacciolatti & Lee, 2016).

From a practical perspective, the findings advocate for SMEs to institutionalize branding as a core strategic function rather than a peripheral marketing activity. Building strong internal branding practices, investing in consistent brand communication, and cultivating credibility through reliable customer experiences can yield significant returns, even for resource-constrained firms. The research also indicates that brand orientation serves as a foundational driver of all other brand-building activities, necessitating a top-down commitment from leadership. As such, this study contributes to the evolving discourse on brand strategy by presenting an empirically tested, contextually grounded model that elucidates the pathways through which brand-oriented strategies affect financial outcomes in SMEs.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۰۴ دی ۱۴۰۳

اصلاح شده در تاریخ ۱۷ بهمن ۱۴۰۳

پذیرفته شده در تاریخ ۱۷ فروردین ۱۴۰۴

منتشر شده در تاریخ ۱۳ خرداد ۱۴۰۴

## مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۴، شماره ۲، صفحه ۸۲-۶۹

فصلنامه

مدیریت پویا و  
تحلیل کسب و کار



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

# تأثیر استراتژی‌های برند محور بر عملکرد مالی شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط شهر مشهد)

حسین همدانی زاده<sup>\*1</sup>، بنت الزهرا راغب سرنده<sup>id</sup>

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: hhamedanizadeh@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

همدانی زاده، حسین، راغب سرنده، بنت الزهرا (۱۴۰۴). تأثیر استراتژی‌های برند محور بر عملکرد مالی شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط شهر مشهد). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۲)، ۸۲-۶۹.

**هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر استراتژی‌های برند محور بر عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان خراسان رضوی است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و جامعه آماری آن را مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شهر مشهد تشکیل می‌دهند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) تجزیه و تحلیل گردید. اعتبار ابزار اندازه‌گیری از طریق آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا تأیید شد. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل مسیر نشان داد که برندگرایی به طور مثبت و معناداری بر برندسازی داخلی و ارتباطات برند تأثیر دارد. همچنین، ارتباطات برند بر برندسازی داخلی و آگاهی برند تأثیر گذار است. علاوه بر این، آگاهی برند و برندسازی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار برند دارند، و اعتبار برند نیز با قدرت معناداری بر عملکرد مالی شرکت‌ها اثر می‌گذارد. مدل نهایی از برازش مطلوبی برخوردار بود ( $GOF=0.498$ ). **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی‌های برند محور، به‌ویژه از طریق تأثیرگذاری بر عناصر کلیدی مانند برندگرایی، ارتباطات برند، برندسازی داخلی و اعتبار برند، موجب بهبود عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در برند به عنوان یک دارایی معنوی می‌تواند نقش کلیدی در رشد و سودآوری این شرکت‌ها ایفا کند.

**کلیدواژه‌گان:** استراتژی‌های برند محور، عملکرد مالی، برندگرایی، برندسازی داخلی، آگاهی برند، اعتبار برند، شرکت‌های کوچک و متوسط



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

در عصر حاضر که سازمان‌ها با محیطی پویا، رقابتی و به‌شدت متغیر مواجه هستند، برند به‌عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود و راهبردی شرکت‌ها اهمیت فزاینده‌ای یافته است. شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل منابع محدود و نیاز به تمایز در بازار، بیش از پیش نیازمند بهره‌گیری از استراتژی‌های برند محور برای بهبود جایگاه رقابتی و عملکرد مالی خود هستند. برند نه تنها به‌عنوان یک ابزار بازاریابی بلکه به‌مثابه یک دارایی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند موجب افزایش وفاداری مشتریان، تمایز در بازار و نهایتاً ارتقاء عملکرد مالی گردد (Da Silveira & Simoes, 2016). در این راستا، استراتژی برند محور رویکردی است که سازمان را حول محور خلق، حفظ و انتقال ارزش‌های برند در تعامل با ذینفعان سازمان هدایت می‌کند (Anees-ur-Rehman et al., 2016).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که تمرکز بر برند و برندسازی داخلی می‌تواند اثرات مستقیمی بر اعتبار برند، آگاهی برند و به تبع آن عملکرد مالی شرکت‌ها داشته باشد (Bakshi Zadeh et al., 2016; Feyz et al., 2015). برندسازی داخلی از طریق ارتقاء سطح شناخت و تعهد کارکنان نسبت به ارزش‌های برند، می‌تواند سبب هم‌راستایی اهداف سازمانی و برندسازی شود (Ding & Tseng, 2015). همچنین ارتباطات برند که شامل تعامل مستمر میان سازمان و مشتریان است، نقش مهمی در ایجاد تجربه برند ایفا کرده و موجب شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از برند در اذهان مشتریان می‌شود (Jiang et al., 2018). این تصویر ذهنی با افزایش آگاهی و اعتبار برند می‌تواند به افزایش اعتماد مشتریان و در نهایت بهبود فروش و سودآوری شرکت منجر شود (Liu et al., 2020).

برندگرایی، به عنوان یک رویکرد جامع مدیریتی، تأکید دارد که کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی باید در جهت حمایت و ارتقاء برند متمرکز شوند (Anees-ur-Rehman et al., 2016). این رویکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط که اغلب با محدودیت منابع و چالش‌های رقابتی مواجه هستند، می‌تواند به عنوان ابزاری کلیدی برای توسعه مزیت رقابتی پایدار مورد استفاده قرار گیرد (Lagat & Frankwick, 2017). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برندگرایی ارتباط مثبتی با برندسازی داخلی، ارتباطات برند و در نهایت اعتبار برند دارد که این روابط نهایتاً به بهبود عملکرد مالی منجر می‌شوند (Anees-ur-Rehman et al., 2018).

عملکرد مالی به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی موفقیت سازمانی، به شدت تحت تأثیر دارایی‌های نامشهودی نظیر برند قرار دارد (Zhang, 2023). در همین راستا، برند قدرتمند می‌تواند نه تنها در افزایش سهم بازار و قیمت‌گذاری بهتر محصولات نقش آفرینی کند، بلکه بر سطح رضایت و وفاداری مشتریان نیز تأثیرگذار است که این موضوع خود به تقویت سودآوری می‌انجامد (Cacciolatti & Lee, 2016). از سوی دیگر، در شرایطی که محیط کسب‌وکار با تحولات دیجیتال و فشارهای ناشی از نوآوری مواجه است، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط ناچار به بازطراحی ساختارهای استراتژیک خود شده‌اند که یکی از مهم‌ترین این بازطراحی‌ها در حوزه برند و برندسازی رخ داده است (Gala & Mueller, 2022).

در ایران، با توجه به وضعیت خاص اقتصادی و ساختار بازار رقابتی، شرکت‌های کوچک و متوسط با چالش‌های متعددی در مسیر بقاء و رشد خود مواجه‌اند. بسیاری از این شرکت‌ها، به ویژه در استان‌هایی مانند خراسان رضوی، با مسائلی چون فعالیت زیر ظرفیت، کاهش تقاضا، و کمبود منابع مالی مواجه‌اند (Rashidi Goghakhor & Rezaian, 2022). در این میان، رویکرد برند محور می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی مقرون‌به‌صرفه و اثربخش در جهت تقویت جایگاه بازار و بهبود شاخص‌های مالی مطرح شود. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که بهره‌گیری از برند به‌عنوان یک دارایی معنوی می‌تواند نقش کلیدی در موفقیت و سودآوری سازمان‌ها داشته باشد (Shahin et al., 2014).

علاوه بر این، شواهد نشان می‌دهد که میزان آگاهی کارکنان از برند و هماهنگی آن‌ها با ارزش‌های برند، تأثیر قابل توجهی در ارتقاء اعتبار برند دارد. این هماهنگی و آگاهی، خود ناشی از سرمایه‌گذاری هدفمند در فرآیندهای برندسازی داخلی و آموزش سازمانی است (Mirmohammadi & Talaneh, 2021). در این مسیر، استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی مانند هوش تجاری نیز می‌تواند مکملی برای استراتژی‌های برندمحور بوده و از طریق تحلیل داده‌ها و شناخت دقیق‌تر از مشتریان، به اتخاذ تصمیمات بهتر منجر شود (Salman Al-Oda et al., 2024).

به طور کلی، مروری بر ادبیات نظری و تجربی نشان می‌دهد که استراتژی برندمحور از طریق تأثیرگذاری بر متغیرهایی همچون برندگرایی، برندسازی داخلی، ارتباطات برند، آگاهی برند و اعتبار برند، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقاء عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط ایفا کند. این مسیر تأثیرگذاری، نه تنها از منظر نظری بلکه از منظر عملیاتی نیز برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها اهمیت دارد و می‌تواند به تدوین سیاست‌ها و اقدامات اثربخش در راستای افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت‌ها کمک کند. در این پژوهش، با هدف پر کردن خلأ موجود در ادبیات داخلی، تلاش شده است تا مدلی مفهومی از تأثیر استراتژی‌های برندمحور بر عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط استان خراسان رضوی طراحی و آزمون شود. سوال اصلی تحقیق آن است که: «آیا استراتژی‌های برندمحور تأثیر معناداری بر عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط دارند؟»

## روش پژوهش

در این پژوهش، از طرح تحقیق توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی بهره گرفته شد. هدف از به‌کارگیری این نوع طرح، بررسی روابط علی میان متغیرهای برندگرایی، برندسازی داخلی، ارتباطات برند، آگاهی برند، اعتبار برند و عملکرد مالی در چارچوب یک مدل مفهومی بود. جامعه آماری این تحقیق را مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در استان خراسان رضوی تشکیل دادند. براساس گزارشات شرکت شهرک‌های صنعتی، تعداد این شرکت‌ها حدود ۱۸۰۰ واحد تخمین زده شد. با توجه به استفاده از مدل معادلات ساختاری و الزامات آن در خصوص حجم نمونه، برای اطمینان از کفایت آماری، حداقل تعداد ۱۹۵ و حداکثر ۵۸۵ نمونه مدنظر قرار گرفت. در نهایت، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه میان مدیران توزیع شد و پس از پالایش داده‌ها، پرسشنامه‌های کامل و معتبر برای تحلیل انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش بود. پرسشنامه شامل ۲۴ گویه بود که ابعاد مختلف برندگرایی، برندسازی داخلی، ارتباطات برند، آگاهی برند، اعتبار برند و عملکرد مالی را مورد سنجش قرار می‌داد. روایی ابزار از طریق بررسی روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه مدیریت بازاریابی تأیید شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تمامی متغیرهای پژوهش دارای مقدار آلفای بالاتر از ۰.۷ بودند که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار بود. همچنین برای ارزیابی پایایی ترکیبی و روایی همگرا، از معیارهای AVE و CR بهره گرفته شد که نتایج آن حاکی از اعتبار مطلوب سازه‌های پژوهش بود. در ادامه، از آزمون فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا استفاده شد و نتایج نیز نشان داد که هر سازه همبستگی بالاتری با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها دارد.

برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بر پایه روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به‌کار گرفته شد تا روابط علی میان متغیرهای مدل بررسی شود. در گام نخست، بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده برای تأیید مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفتند. سپس از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی برازش مدل استفاده شد. مقدار شاخص برازش کلی مدل (GOF) برابر با ۰.۴۹۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده برازش

قوی مدل بود. برای سنجش معناداری روابط بین متغیرها نیز از مقادیر آماره  $t$  بهره گرفته شد که در تمامی مسیرهای مدل، مقادیر  $t$  بالاتر از ۱.۹۶ بودند و بر این اساس، تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. در مجموع، روش تحلیل مورد استفاده در این تحقیق با در نظر گرفتن ماهیت علی مدل مفهومی، امکان بررسی دقیق و علمی روابط میان متغیرهای برند محور و عملکرد مالی را فراهم آورد.

## یافته‌ها

پس از حصول نتایج مقادیر بارهای عاملی و ضرایب آلفای کروناخ، پایایی ترکیبی و  $AVE$  از طریق تحلیل‌ها و خروجی نرم افزار و از آنجا که مقادیر هر یک از معیارهای مذکور برای هر یک از متغیرهای مکنون بیش تر از حد نصاب و آستانه تعریف شده است؛ بنابراین، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش را تأیید کرد.

## جدول ۱

معیارهای کلی کیفیت مدل

متغیرهای مکنون	آلفای کروناخ $\alpha > 0.7$	پایایی ترکیبی $CR > 0.7$	میانگین واریانس استخراج شده $AVE > 0.5$
برند گرایی	۰.۸۱۱	۰.۹۵۵	۰.۸۷۸
ارتباطات برند	۰.۸۶۶	۰.۹۲۸	۰.۹۱۰
آگاهی برند	۰.۸۶۳	۰.۸۹۹	۰.۸۹۰
عملکرد مالی	۰.۹۰۵	۰.۹۴۴	۰.۸۴۷
اعتبار برند	۰.۸۶۶	۰.۹۵۹	۰.۹۲۴
برند سازی داخلی	۰.۸۵۲	۰.۹۱۶	۰.۹۱۰

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به طوریکه روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان  $AVE$  برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. ماتریس فورنل- لارکر متغیرهای پنهان تحقیق بصورت زیر بدست آمده است:

## جدول ۲

ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل لارکر

برند گرایی	ارتباطات برند	آگاهی برند	عملکرد مالی	اعتبار برند	برند سازی داخلی
برند گرایی					
ارتباطات برند	۰.۹۵۴				
آگاهی برند	۰.۶۱۲	۰.۹۴۳			
عملکرد مالی	۰.۵۶۹	۰.۶۱۹	۰.۹۲۰		
اعتبار برند	۰.۵۶۳	۰.۷۰۶	۰.۶۳۸	۰.۹۶۱	
برند سازی داخلی	۰.۶۰۳	۰.۷۱۳	۰.۶۷۲	۰.۷۱۲	۰.۹۵۴

مطابق ماتریس بالا، از آنجا که مقدار جذر AVE مربوط به هر سازه (متغیرهای مکنون) در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان شان که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیش تر است؛ از این رو، می‌توان گفت در پژوهش حاضر، سازه‌های مدل تعامل بیش تری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

### جدول ۳

شاخص برازش مدل

متغیر پنهان	مقادیر اشتراکی	ضریب تعیین
برند گرایی	۰.۹۳۷	۰.۰۰۰
ارتباطات برند	۰.۹۵۴	۰.۳۱۶
آگاهی برند	۰.۹۴۳	۰.۰۸۱
عملکرد مالی	۰.۹۲۰	۰.۴۸۴
اعتبار برند	۰.۹۶۱	۰.۲۶۰
برند سازی داخلی	۰.۹۵۴	۰.۱۶۸
مجموع	۵.۶۶۹	۱.۳۰۹

میانگین مقادیر اشتراکی (Communality) متغیرهای پنهان محاسبه شد. همچنین، برای محاسبه میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل در نظر گرفته شود و مقادیر میانگین شان محاسبه شود.

$$GOF = \sqrt{0.945 \times 0.262} \cong 0.498$$

در نتیجه، مقدار معیار GoF، برابر است با 0.498 که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

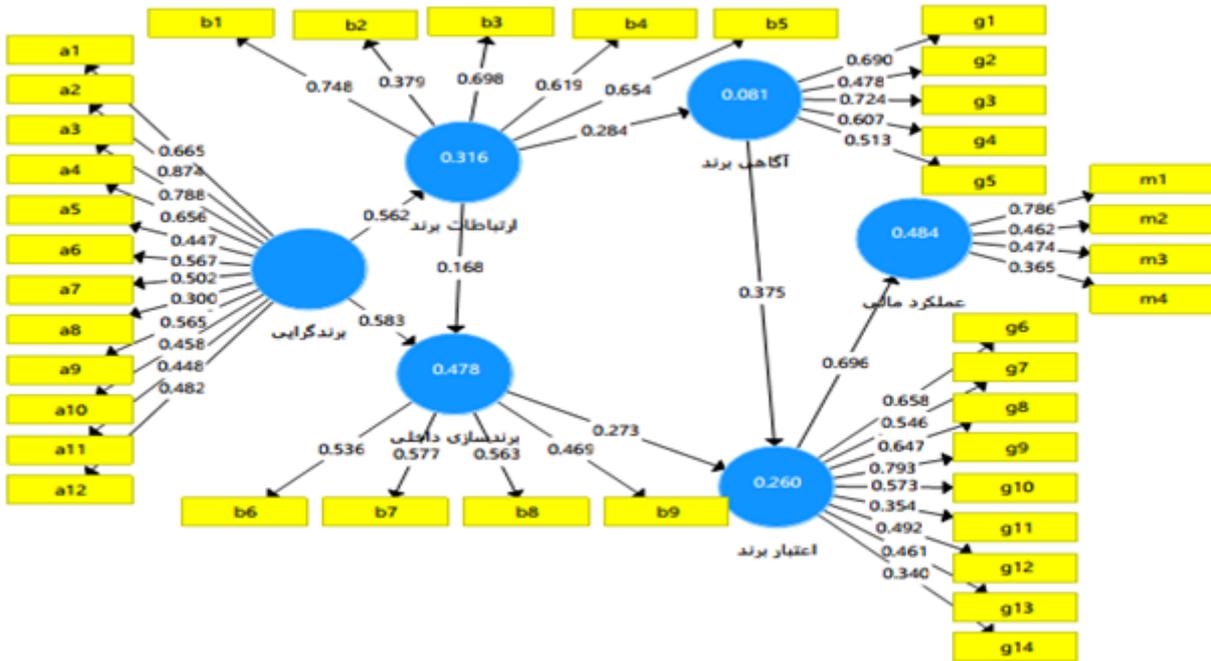
هدف اصلی و عمده تحلیل عاملی، مطالعه نظم و ساختار موجود در داده‌های چند متغیره است که از این طریق به دنبال ساده کردن ماتریس همبستگی متغیرها می‌باشد به طوری که بتوان آن‌ها را بر حسب تعداد کمی از عامل‌های زیربنایی تبیین کرد. مهم ترین هدف تحلیل عاملی تاییدی، تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف شده به مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است.

به عبارت دیگر در تحلیل عاملی تاییدی در صدد تعیین این مسئله هستیم که آیا تعداد عامل‌های اندازه گیری شده با آن چه بر اساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت، انطباق دارد. تحلیل عاملی تاییدی زمانی کاربرد دارد که پژوهشگر قصد آزمون فرضیاتی را در باب تعداد عوامل زیربنایی موجود در مجموعه‌ای از متغیرها، روابط عامل‌ها با نشانگرها و برازش مدل اندازه گیری مدنظر را با توجه به مبانی نظری و تجربی را داشته باشند. تحلیل عاملی تاییدی بر حسب سطوح عوامل مکنون بر دو نوع تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و تحلیل عاملی مرتبه دوم می‌باشد.

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS پس از بررسی برازش مدل، با بررسی ضرایب معناداری Z (مقادیر t) هریک از مسیرها و نیز ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرها فرضیه‌های تحقیق آزموده می‌شوند. در صورتی که مقدار ضریب معناداری هریک از مسیرها بیش از ۱/۹۶ باشد، مسیر مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و فرضیه مرتبط با آن تأیید می‌شود.

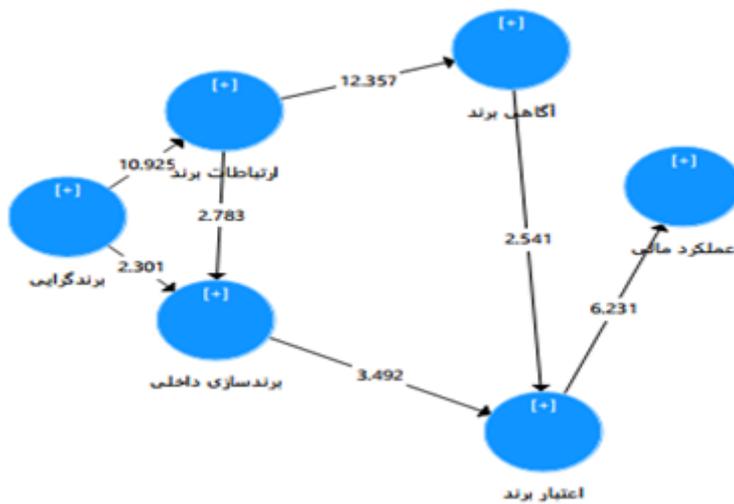
شکل ۱

مدل تحقیق با ضرایب مسیرها



شکل ۲

مدل تحقیق با مقادیر معنی‌داری



در جدول زیر، تمام فرضیه‌های پژوهش به همراه آماره  $t$ ، ضریب مسیر و سطح معناداری مربوط به هر مسیر آورده شده‌اند که نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری (PLS-SEM) را به صورت دقیق گزارش می‌دهد:

#### جدول ۴

نتایج آزمون فرضیات پژوهش

کد فرضیه	فرضیه پژوهش	ضریب مسیر	آماره $t$	سطح معناداری
H1	برندگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی داخلی دارد.	۰.۵۸۳	۲.۳۰۱	۰.۰۰۳
H2	برندگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات برند دارد.	۰.۵۶۲	۱۰.۹۲۵	۰.۰۰۰
H3	ارتباطات برند تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی داخلی دارد.	۰.۱۶۸	۲.۷۸۳	۰.۰۰۶
H4	برندسازی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار برند دارد.	۰.۲۷۳	۳.۴۹۲	۰.۰۰۰
H5	ارتباطات برند تأثیر مثبت و معناداری بر آگاهی برند دارد.	۰.۲۸۴	۱۲.۳۵۷	۰.۰۰۰
H6	آگاهی برند تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار برند دارد.	۰.۳۷۵	۲.۵۴۱	۰.۰۰۷
H7	اعتبار برند تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد.	۰.۶۹۶	۶.۲۳۱	۰.۰۰۰

بر اساس نتایج جدول فوق، تمام فرضیه‌های پژوهش در سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ تأیید شدند. مقادیر آماره  $t$  برای تمامی مسیرها بیش از مقدار بحرانی ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بوده است که نشان‌دهنده معناداری روابط علی بین متغیرهای مدل می‌باشد. همچنین ضریب مسیرهای به دست آمده همگی مثبت هستند که تأییدکننده جهت مثبت روابط بین مؤلفه‌هاست. بالاترین ضریب مسیر مربوط به تأثیر اعتبار برند بر عملکرد مالی (۰.۶۹۶) و بالاترین آماره  $t$  نیز مربوط به تأثیر ارتباطات برند بر آگاهی برند (۱۲.۳۵۷) است که نشان‌دهنده شدت بالای این اثرگذاری‌ها در مدل نهایی پژوهش است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین مؤلفه‌های برندگرایی، برندسازی داخلی، ارتباطات برند، آگاهی برند، اعتبار برند و عملکرد مالی شرکت‌های کوچک و متوسط استان خراسان رضوی، روابط معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل مسیر بیانگر آن است که برندگرایی تأثیر مستقیمی بر برندسازی داخلی و ارتباطات برند دارد و این اثر از نظر آماری معنادار است. همچنین ارتباطات برند نیز تأثیر مثبتی بر برندسازی داخلی و آگاهی برند داشته است. به علاوه، آگاهی برند و برندسازی داخلی تأثیر مثبتی بر اعتبار برند داشته‌اند و در نهایت اعتبار برند نیز به طور معناداری عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. این یافته‌ها مدل مفهومی تحقیق را تأیید می‌کنند و برازش کلی مدل نیز با مقدار GOF برابر با ۰.۴۹۸ در سطح بالایی قرار دارد.

در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که برندگرایی به عنوان یک رویکرد مدیریتی فراگیر، زمینه‌ساز برندسازی داخلی و ارتباطات برند در سازمان‌هاست. نتایج این مطالعه با یافته‌های (Anees-ur-Rehman et al., 2018) هم‌راستا است که نشان دادند برندگرایی بر سازوکارهای داخلی برند و نیز درک برند توسط مشتریان تأثیرگذار است و در نهایت موجب بهبود عملکرد مالی در شرکت‌های B2B می‌شود. در همین راستا، (Anees-ur-Rehman et al., 2016) در مرور نظام‌مند خود نشان داد که برندگرایی منبع کلیدی مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود و از طریق هم‌راستایی فعالیت‌های سازمانی با اهداف برند، اثربخشی برندسازی را افزایش می‌دهد.

نقش ارتباطات برند نیز در پژوهش حاضر معنادار گزارش شد. این یافته با نتایج (Jiang et al., 2018) مطابقت دارد که در بازارهای نوظهور تأکید داشتند تجربه‌های پیش از مصرف، از طریق ارتباطات مستمر با برند، تأثیر قابل توجهی بر ارزش درک‌شده برند دارند. همچنین (Ding & Tseng, 2015) نشان داد که تعاملات احساسی و شناختی مشتریان با برند، تحت تأثیر کیفیت تجربه برند و ارتباطات شکل می‌گیرد که به نوبه خود موجب تقویت ارزش ویژه برند می‌شود.

در خصوص برندسازی داخلی، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این مؤلفه به‌طور مستقیم با برندگرایی و ارتباطات برند مرتبط است و نقش میانجی را در مسیرهای تأثیرگذاری بر اعتبار برند ایفا می‌کند. این نتیجه با پژوهش (Feyz et al., 2015) هم‌خوانی دارد که در صنعت بیمه ایران تأکید کرده‌اند کارکنانی که درک و تعهد بالاتری نسبت به برند دارند، خدمات را منطبق با وعده‌های برند ارائه می‌دهند و بدین ترتیب سطح اعتماد مشتریان به برند افزایش می‌یابد. همچنین یافته‌های (Liu et al., 2020) در حوزه رستوران‌های سبز نیز نشان داد که نگرش کارکنان نسبت به برند، نقش مؤثری در شکل‌گیری عملکرد غیرمالی برند دارد و موجب تقویت اعتبار برند می‌شود.

در این پژوهش، آگاهی برند نیز به عنوان متغیری واسطه‌ای در مسیر تأثیر ارتباطات برند بر اعتبار برند تأیید شد. مطابق با مطالعه (Bakshi Zadeh et al., 2016)، ابعاد بصری تبلیغات و ارتباطات محیطی تأثیر مستقیمی بر آگاهی برند، ترجیح برند و وفاداری مشتری دارند. همچنین (Shahin et al., 2014) با بهره‌گیری از تحلیل پوششی داده‌ها نشان دادند که افزایش آگاهی مشتریان از برندهای بانکی موجب افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. آگاهی برند، به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط که برند آن‌ها کمتر شناخته‌شده است، می‌تواند نقش کلیدی در افزایش اعتبار برند ایفا کند.

از دیگر یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر تأثیر معنادار اعتبار برند بر عملکرد مالی است. اعتبار برند نشان‌دهنده توانایی برند در عمل به وعده‌های خود است و نقشی مهم در کاهش ریسک درک‌شده و افزایش اطمینان مشتریان دارد. این نتیجه هم‌راستا با پژوهش (Zhang, 2023) است که نشان داد برندهایی که در حوزه مسئولیت اجتماعی فعال‌اند و تصویر ذهنی قوی‌تری دارند، عملکرد مالی بالاتری نیز به دست می‌آورند. همچنین (Cacciolatti & Lee, 2016) اشاره داشتند که قابلیت‌های بازاریابی در صورتی که با استراتژی‌های بازاریابی قدرتمند نظیر برندینگ ترکیب شوند، می‌توانند به بهبود معنادار عملکرد مالی منجر شوند.

در سطحی کلان‌تر، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط، علیرغم محدودیت منابع، می‌توانند از طریق استراتژی‌های برندمحور به نتایج مالی بهتری دست یابند. این یافته با نتایج (Lagat & Frankwick, 2017) هم‌راستا است که به بررسی رابطه بین اجرای استراتژی بازاریابی و عملکرد در بنگاه‌های کوچک پرداخته‌اند و تأکید دارند که پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های برند در کسب‌وکارهای کوچک، نقشی حیاتی در رشد آن‌ها دارد. همچنین (Gala & Mueller, 2022) نشان دادند که در مواجهه با تحولات دیجیتال، شرکت‌های کوچک می‌توانند از طریق برند و فرهنگ سازمانی متمایز، پاسخ استراتژیکی ارائه داده و بقای خود را تضمین کنند.

از دیدگاه نظری نیز می‌توان گفت که این پژوهش با تأکید بر روابط علی میان متغیرهای برندمحور و نتایج مالی، مدلی جامع و عملیاتی ارائه کرده است که می‌تواند به عنوان الگویی بومی در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط مورد استفاده قرار گیرد. همچنین با توجه به یافته‌های (Salman Al-Oda et al., 2024) در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استعداد، می‌توان نتیجه گرفت که یکپارچه‌سازی استراتژی برند با سایر حوزه‌های استراتژیک نظیر مدیریت منابع انسانی می‌تواند به هم‌افزایی میان حوزه‌های مختلف سازمانی بینجامد و در نهایت عملکرد کل‌نگرانه شرکت را بهبود بخشد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز صرف بر شرکت‌های کوچک و متوسط در استان خراسان رضوی است که تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر مناطق و صنایع محدود می‌سازد. همچنین، اندازه‌گیری عملکرد مالی تنها بر اساس گزارش‌های خوداظهاری مدیران انجام

گرفته که ممکن است با نوعی سوگیری پاسخ‌دهی همراه باشد. استفاده از روش پرسشنامه‌ای نیز با محدودیت‌هایی مانند عدم کنترل بر عمق پاسخ‌ها و درک مفاهیم از سوی پاسخ‌دهندگان همراه بوده است.

در مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود قلمرو مکانی گسترش یابد و شرکت‌های فعال در صنایع مختلف و در مناطق جغرافیایی گوناگون مورد بررسی قرار گیرند. همچنین استفاده از روش‌های کیفی نظیر مصاحبه‌های عمیق می‌تواند به درک دقیق‌تر از نحوه پیاده‌سازی استراتژی‌های برندمحور کمک کند. ترکیب روش‌های کمی و کیفی و نیز بهره‌گیری از داده‌های مالی واقعی به جای خوداظهاری، می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ برند، وفاداری مشتری، و شخصیت مدیران برندگرا نیز می‌تواند غنای تحلیلی بیشتری به مدل مفهومی ببخشد.

به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط توصیه می‌شود که برند را به‌عنوان یک دارایی استراتژیک تلقی کرده و استراتژی‌های برندمحور را در برنامه‌ریزی‌های کلان سازمانی جای دهند. طراحی برنامه‌های آموزش داخلی برای ارتقای درک کارکنان از ارزش‌های برند، ایجاد کانال‌های مؤثر برای ارتباطات برند، و تقویت شفافیت در وعده‌های برند از جمله اقدامات عملیاتی برای بهبود اعتبار برند است. همچنین انجام ارزیابی‌های ادواری از شاخص‌های برند و پیوند آن با نتایج مالی می‌تواند به تصمیم‌سازی آگاهانه‌تر مدیران در حوزه بازاریابی و راهبرد کمک کند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: a systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0008-2>
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0237>



- Bakshi Zadeh, A., Kordnaji, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Ahmadi, P. (2016). The Impact of Visual Dimensions of Ambient Advertising in Shopping Centers on Brand Awareness, Brand Preference, and Customer Loyalty. *Modern Marketing Research*, 6(4), 1-23. [https://nmrj.ui.ac.ir/article\\_21265.html](https://nmrj.ui.ac.ir/article_21265.html)
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>
- Da Silveira, C. A. U. L. C., & Simoes, C. (2016). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- Ding, C. G., & Tseng, T. H. (2015). On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 994-1015. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2013-0200>
- Feyz, D., Dehghani Soltani, M., Farsi Zadeh, H., & Gholam Zadeh, R. (2015). Designing a Customer-Centric Brand Equity Measurement Scale in the Insurance Industry: A Mixed Research. *Insurance Research Journal (Insurance Industry)*, 119, 41-60. [https://ijir.irc.ac.ir/article\\_13319.html](https://ijir.irc.ac.ir/article_13319.html)
- Gala, K., & Mueller, B. (2022). Acquihires by SMEs as a Strategic Response to Industry Digitalization. *Journal of Small Business Management*, 62(3), 1430-1468. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2140161>
- Jiang, K., Luk, S. T. K., & Cardinali, S. (2018). The role of pre-consumption experience in perceived value of retailer brands: Consumers' experience from emerging markets. *Journal of Business Research*, 86, 374-385. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.026>
- Lagat, C., & Frankwick, G. L. (2017). Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *Journal for Global Business Advancement*, 10(3), 327-345. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.084612>
- Liu, K. N., Hu, C., Lin, M. C., Tsai, T. I., & Xiao, Q. (2020). Brand knowledge and non-financial brand performance in the green restaurants: Mediating effect of brand attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102566. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102566>
- Mirmohammadi, Z., & Talaneh, A. (2021). Identification of Nonfinancial Measures through Thematic Analysis Identifying Non-financial Measures Based on Thematic Analysis Method. *Accounting and Auditing Review*, 28(1), 161-180. <https://doi.org/10.22059/acctgrev.2021.313117.1008463>
- Rashidi Goghakhor, H., & Rezaian, A. (2022). The effect of business intelligence on financial performance with the role of mediating brand value and creativity (Case study of private banks in Khuzestan province). *Journal of Marketing Management*, 17(56), 85-101. <https://www.magiran.com/paper/2441604>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Shahin, A., Sanaei, A., & Rezayi, M. S. (2014). Measuring the Efficiency of Private Banks in Isfahan Based on Customer Satisfaction and Loyalty Using Data Envelopment Analysis. *Production and Operations Management*, 5(1), 125-141. [https://jpom.ui.ac.ir/article\\_19813.html](https://jpom.ui.ac.ir/article_19813.html)
- Zhang, J. (2023). The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance and Brand Value. *Sustainability*, 15(24), 16864. <https://doi.org/10.3390/su152416864>