

가족기업의 성공 관련 요인 분석*

An Analysis on the Factors related to the Family Business Performance

이화여자대학교 생활환경대학 소비자인간발달학과
부 교수 정순희

Dept. of Consumer Studies and Human Development, Ewha Womans Univ.
Associate Prof. : Soon Hee Joung

〈목 차〉

I. 서 론	IV. 결과 및 해석
II. 이론적 배경	V. 요약 및 논의
III. 연구방법	참고문헌

〈Abstract〉

The purpose of this study was to analyze which factor, influenced the business and family performance success. Data were obtained from 248 family households. Proxy variable of the business performance was gross business income and of the family performance was the Family AFGAR scores. The multiple regression analysis was conducted for both the business performance equation and family performance equation. .

The main results of this study were as followings:

The results indicated the effects of various business and family characteristics on performance and their contributions to the business and family performance model. Nine explanatory variables such as sex, being home-based, number of hours worked per week, number of family employee, number of nonfamily employee, total asset, the presence of young child under 6, nonbusiness income, and role conflicts were statistically significant in the business performance equation and three explanatory variables such as the hours worked per week, family stress scores, and role conflicts were statistically significant in the family performance equation.

The results indicated the need for a more comprehensive view of family business performance.

* 이 연구는 2000년 학술진흥재단의 선도연구자 지원사업에 의해 이루어진 연구임(KRF-2000-041-D00344).

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

가족기업은 그간 모든 국가의 경제에서 중요한 역할을 담당하여 왔고, 또 그 중요성과 비중이 계속 증가하고 있는 추세이기 때문에, 현재 가족기업에 대한 연구는 활발하게 진행되고 있다. 가족기업은 국가경제의 안정성을 성취하기 위한 하나의 수단이자 생산적인 사회를 이룩하기 위한 요소로 작용한다. 가족기업은 사람들에게 지속적인 경제생활의 근원을 제공하고, 고용기회를 증가시킴으로써 안정적인 경제 및 사회를 형성하는데 매우 중요한 역할을 한다. 이는 가족에 의해 소유·운영되고 있는 가족기업이 미국의 GDP와 노동시장 내에서 고용인들에게 지불되는 총 임금의 약 과반수 정도를 창출한다는 보고로부터 객관적으로 증명되어진 사실이다(Barnes & Hershon, 1976; Hershon, 1975; Holland & Boulton, 1984; Ibrahim & Ellis, 1994; Ward, 1987).

가족기업이 무엇이나에 대해서는 여전히 논란도 많고 의견의 일치가 이루어지지 않았지만, 그 개념 범위를 어디까지 하느냐에 관계없이, 즉 얼마나 포괄적으로 혹은 협소하게 정의하느냐에 무관하게 가족기업은 국내 총생산에 상당한 기여를 하고 있음이 이미 외국의 선행연구들에서 증명되었다(Heck & Walker, 1993). 분명한 것은 가족기업이라고 단순히 소규모 기업을 지칭하진 않는다는 것이다. 물론 가족기업의 대다수가 20명 이하의 직원으로 운영되는 소규모이긴 하지만 가족기업의 일부는 대규모의 형태로 운영되고 있다(Heck & Scannell, 1999).

새로 창업한 기업 중 많은 수가 창업 후 몇 년 밖에 지속되지 못하고 여러 가지 경제적인 어려움을 겪는다고 한다. 이런 어려움 속에서 가족구성원들이 참여하고 있는 가족기업의 생존율은 비가족기업에 비해 현저히 높은 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 가족기업이 좋은 기업이기 때문이 아니라 '가족'에 의해 경영되고 있기 때문이라고 선행연구들은 일관성 있게 밝히고 있다(Keough & Forbes, 1991). 이러한 연구들은 가족기업의 성공 및 효율성에 영향을

미치는 요인과 가족기업이 가족생활에 미치는 영향력을 파악하고자 하였다. 뿐만 아니라 가족기업의 가족적 특성과 기업적 특성, 그리고 이 두 특성간의 상호관련성을 연구해야 한다고 지적함으로써 가족기업 연구에서 시장영역 외에도 가정영역의 중요성을 강조한다(Keough & Forbes, 1991; Nelton, 1986).

하지만 이러한 중요성과 그간의 활발한 연구에도 불구하고 기업활동이 가족에 미치는 영향과 가족활동 및 기업활동간의 상호 관련된 본질이 확실히 규명되지 않았을 뿐만 아니라 구체적으로 어떤 요소가 가족기업의 성공 혹은 효율성에 영향을 미치는지에 대해서도 정확히 알려진 바가 없는 실정이다.

따라서 가족기업을 이해하고 또 그 성공기능을 이해하기 위해서는 기업적 특성 뿐만 아니라 가족적 특성에 대한 연구가 반드시 병행되어야 한다. 가족기업의 가족생활영역과 기업 환경 및 이 두 영역간 상호의존적 관계에 대한 이해는 경영적 측면에서 가족기업의 경영 효율성을 증가시켜 가족기업을 지지·성장시킬 수 있고, 가족기능적 측면에서는 가족 및 가정생활에 대한 이해를 높임으로써 가족기업에 참여하고 있는 가족원들의 만족도를 증가시키고, 가족의 복지향상을 위한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 가족기업의 기업기능성과 가족기능성에 영향을 미치는 요인을 규명함과 동시에 기업활동과 가족활동간의 상호 관련된 본질을 탐색하였다. 즉, 비가족기업과의 차별성을 부각시키는 차원에서 가족기업의 성공 근원을 가족기능적 특성에서 찾는 데 궁극적인 목적이 있다.

2. 용어정의

본 연구에서 중요한 의미를 갖는 몇 가지 용어의 정의는 다음과 같다.

1) 가족기업의 성공

앞서 언급한 바와 같이 가족기업을 이해하고 또 그 성공기능을 이해하기 위해서는 기업적 특성 뿐만 아니라 가족적 특성에 대한 연구가 반드시 병행되어야 한다. 그 이유는 가족기업은, 기업측면만 존재하

는 비가족기업과는 달리, 기업특성 뿐만 아니라 가족과 가정생활영역이 가족기업경영에 중요한 역할을 담당하는 가족기능특성이 동시에 존재함으로써 기업적 성격과 가족적 성격의 이중기능을 수행하고 있기 때문이다. 그리고 이러한 가족기업의 이중기능특성이 가족기업과 비가족기업을 구분하는 중요한 특성이 되기 때문이기도 하다. 따라서 가족기업이 조직으로서 얼마나 성공적이냐를 평가하려면 두 개의 기능이 적절히 수행되고 있는지를 살펴봐야 할 것이다(Ibrahim & Ellis, 1994).

이런 관점에서 본 연구에서는 “가족기업의 이중기능인 가족기능과 기업기능이 적절히 수행되어 가족기업 경영의 효율성이 나타나는 것”을 가족기업의 성공으로 규정하고, 가족기업의 성공을 평가하기 위하여 가족기업의 가족기능성과 기업기능성을 측정한다.

2) 가족기능성

가족기업의 두 개의 기능중 하나인 가족기능성은 “가족기업을 경영하고 있는 인적자원인 가족구성원들과 가정생활을 중심으로 가족원들간의 상호작용과정에서 나타나는 심리적, 정서적, 사회적 지지의 정도”로 정의되는데, 본 연구에서는 가족기업의 가족생활측면의 성공을 측정하는 지표로 가족기능성을 사용한다.

3) 기업기능성

가족기업의 두 개의 기능중 하나인 기업기능성은 “가족기업의 지속적 운영을 가능케하는 경제적 산출의 정도”로 정의되는데, 본 연구에서는 가족기업의 기업측면의 성공을 측정하는 지표로 기업기능성을 사용한다.

II. 이론적 배경

가족기업 연구는 초기에는 경영학을 중심으로 기업적 측면에 초점을 두어 가족기업의 개념 및 경영 전략에 치중하여 이루어지다가 1980년대 이후 가족기업의 ‘가정영역의 중요성’이 부각되면서 가정학연

구에 편입되기 시작하였다. 그후 점차 연구주체의 세분화, 연구방법의 전문화, 연구대상의 다양화 등을 거치면서 오늘에 이르고 있다. 전반적으로 초기의 연구들은 질적 연구방법을 이용한 소규모 가족기업 및 재택 가족기업을 대상으로 하였으며, 그 후로 질적·양적 방법을 병행하고, 다양한 가족기업 유형을 포함시킨 연구들이 활발히 이루어지고 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구의 집적내용들 중 가족기업의 성공기제와 관련된 개념들을 간단히 정리하고, 관련 변수들을 고찰한다.

1. 가족기업 성공 관련 연구개념들

선행연구들이 가족기업의 기능성과 관련하여 이제까지 규명하고, 정립해온 관련 개념들은 많으나 본 연구에서는 연구목적과 관련하여 가족기업의 갈등과 기업 생존력 그리고 가족기능성 혹은 가족생존력 등에 초점을 맞춰 살펴보았다.

1) 가족 기능성(family functioning) 혹은 가족 생존력(family viability)

가족 생존력에 관한 선행연구들은 가족생존력을 어떻게 측정할 것인가와 관련하여 가족 생존력의 적절한 영역들을 규명하는데 초점을 두어 왔다. 가족 생존력에 관한 모델인 The Timberlawn Model이나 Beavers Systems Model은 가족 생존력을 가족의 능력과 가족관계유형이라는 가족 프로세스의 두 개 단계에서 접근하였다(Sawin & Harrigan, 1995). 능력 있는 가족은 서로 신뢰하고, 명백하고 직접적인 방법으로 의사소통하고, 자신의 정서를 반응적으로 표현하고, 낙관적이며 갈등을 해결할 능력이 있고 서로간의 차이점을 수용하는 자율적인 구성원으로 구성된 가족을 의미하고, 가족관계의 유형은 중앙집권적인 관계유형에서부터 지방분권적인 관계유형까지 매우 다양하다고 하였다.

한편 The Beavers Self-Report Family Inventory는 가족 생존력으로 능력, 갈등, 응집성, 경영 지도력과 표현성을 측정한다(Beavers, Hampson, Hulgus, 1985). The Feetham Family Functioning Scale은 가족 생태

이론에 근거를 두고 가족구성원간의 관계를 측정하고, 이웃, 친구 혹은 더 포괄적인 지역사회 등과 같은 각 하위체계들과 가족간의 관계를 측정한다(Tavitian, Lubiner, Green, Grebstein, Velicer, 1987).

FACES II, III, IV에 근거를 둔 가족 생존력에 관한 The Circumplex model은 가족 생존력의 가장 중요한 영역들로 적응성, 응집성 및 의사소통성을 제시하고 있다(Olson, Russell, Sprenkle, 1983), . 마지막으로 The Family APGAR는 가족체계이론과 가족의 적응성 및 스트레스에 관한 문헌들을 고찰하는 과정에서 도출된 개념으로, Smilkstein(1978)에 의해 제시된 가족능력의 중요한 면들인 적응성(Adaptation), 협동성(Partnership), 성장(Growth), 애정성(Affection), 및 해결성(Resolution)의 머리말을 조합한 것이다.

2) 가족기업 갈등과 기업 생존력(The family business conflicts and business viability)

가족과 기업간 상호관련성 특성 때문에 가족기업 경영에 부정적 영향을 주어 기업 생존력을 낮추는 요소(반성공적인 요소)가 있다. 이는 가족기업의 갈등에서 초래되는 것으로, 가정영역과 기업영역에서의 역할과 규범의 모호성, 가족원과 비가족원간의 권력과 지위의 불평등, 공정하지 않은 계승과정 및 기업계승을 둘러싼 가족 구성원들의 지나친 경쟁으로 인한 갈등, 부모와 자녀간 경쟁의 형태로 나타나는 세대간 갈등 등을 포함한다. 이중 특히 가장 쉽게 보편적으로 나타나는 것이 역할경계 및 역할수행의 모호성에 따른 갈등이다. 기업 영역에서 요구하는 것은 기능적이고 숙련된 기술과 객관적 입장인 반면에 가정에서는 온화하고 안정적인 역할을 필요로 하므로 두 역할을 수행해야 하는 가족기업의 상황은 두 역할 모두에서 갈등을 초래한다. 이 때 역할관리측면에서 어떤 역할과 무엇을 수행해야 하는지에 대한 분명한 역할인식이 관건이 된다.

즉 가족기업의 갈등은 가족구성원들간의 가족관계를 약화시키고 긴장과 불안감을 증진시킴으로써 가족의 복지수준을 저하시킨다. 또한 가족기업의 갈등은 기업운영상의 원활한 흐름을 저해한다. 능력 있는 근로자에게 좌절감을 주고 의욕을 저하시킬 뿐만

아니라 때로 소모적인 경쟁을 발생시킴으로써 비싼 가족기업자원의 낭비를 초래함으로써 결국 기업기능에 심각한 부정적 영향을 미치는 것이다(Lee & Edward, 1996). 그러므로 가족기업의 갈등원인을 파악하고, 이를 해결할 수 있는 방안을 모색하는 것은 가족기업 및 이들 가정의 기능 및 복지를 증진시키는데 매우 중요하다.

가족기업은 비가족기업과 비교했을 때, 상대적으로 높은 의사결정의 일치성, 성공에 대한 강한 열의를 가지고 있다고 지적하면서 가족기업의 경영전략에 영향을 미치는 가족의 중요성을 강조한다(Bowman-Upton & Heck, 1997). Ward(1987)는 가족기업의 전략적 경영계획을 설정하는데 필요한 기본적인 지침으로서 가족기업이 추구하고자 하는 기업의 사명과 목적을 명확히 설정, 구체적으로 설정된 목적을 달성하기 위해 가족원들을 가족기업에 지속적으로 참여할 수 있도록 유도하며, 가족원들이 참여하는 이유를 파악하고, 기업목표를 중심으로 미래를 전망하고, 구체적으로 경영전략 프로그램을 통해 의사결정 및 갈등해결을 위한 대안들을 개발해야 한다고 제시하고 있다.

2. 기업기능과 가족기능에 영향을 미치는 변수

1) 성별

기업주의 성별은 기업측면에 영향을 미칠 것으로 기대되는데, 재택가족기업을 연구한 Rowe, Haynes & Bently(1993)는 남성기업가의 사업 순수입이 여성보다 높다고 하였으며, 순수입 대 총매출의 수익성 비율에 있어서는 남성자영업자의 경우 더 높아 총매출액의 50%정도를 순수입으로 얻는 반면, 여성자영업자는 30%수준에 머무르는 것으로 보고되고 있다(김순미·홍성희, 2000).

2) 연령

기업주의 연령은 일정 연령까지는 일반적인 노동경험과 숙련성의 증가로 인해 가족기업과 긍정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다. Rowe 외(1993)는 가족기업가의 사업소득이 연령과 유의한 관계가 있다

고 보고하였으며, 김순미·홍성희(2000)의 연구에서도 55세 집단보다 25-44세인 경우와 45-54세인 경우 종업원 1인당 매출액이 높다고 보고하고 있다.

또한 연령이 증가할수록 가족구성원간 동거기간이 길어지면서 시행착오를 거치면서도 문제상황에의 직면과 해결경험이 축적되어 연령증가에 따른 가족기능성의 증대가 예측된다.

3) 교육수준

Rowe 외(1993)는 사업주의 교육수준은 가족기업의 소득과 유의한 관계가 있다고 하였는데, 인적자본의 증가는 관리기술과 효율성을 증가시켜 가정과 기업영역 모두에 있어 긍정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다(Michael, 1973).

4) 주당 근로시간

주당 근로시간은 기업경영에의 몰입정도를 파악할 수 있는 것으로, 가족기업의 사업소득에 정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다. Heck과 Walker(1993)의 연구결과에서는 연간 근로시간이 길수록 가계총소득에서 사업소득이 차지하는 비율이 큰 것으로 나타났다. 한편 가족측면에서는 제한된 시간 속에서 근로시간의 증가는 시간압박으로 가족구성원들간 갈등을 초래할 수 있고 가족이 함께 할 수 있는 여가시간을 줄임으로써 서로간의 적응 및 우애증진기회를 감소시켜 결국 가족생활에 부정적인 영향을 줄 것으로 판단된다(정혜정, 1985; Voydanoff & Kelly, 1984).

5) 재택사업여부

재택여부는 융통성 있는 시간의 활용으로 인해 가족구성원의 갈등을 저하시키는 등 가족생활에 정적인 영향을 미칠 수 있지만, 재택기업의 특성상 영리적인 측면에서는 비재택의 경우보다 뒤떨어진다. 일반적으로 재택근로자의 연소득과 시간당 임금은 출퇴근 근로자에 비해 현저히 낮으며, 남녀 재택근로자의 시간당 임금은 남녀 출퇴근 근로자의 85%와 75%수준인 것으로 보고되고 있다(Lee & Edwards, 1996)

6) 종업원의 수

선행연구들은 일반적으로 종업원의 수가 많을수록 기업의 총수입도 증가하는 것으로 보고하고 있다(Heck, 1998b; Heck & Walker 1993; Rowe 외, 1993).

7) 총자산

Heck & Stafford(1999)는 총자산이 많을수록 사업소득도 많아진다고 보고했는데, 이는 총자산이 충분한 수익을 발생시킬 수 있을 만큼 사업투자재원으로 사용될 수도 있을 뿐만 아니라, 필요시 기업자금의 원천으로 활용됨으로써 지나친 추가비용 없이 기업에 유동성을 제공해 주는 중요한 자원이기 때문에 사업소득에 긍정적인 영향을 주기 때문이다. 한편 충분한 저장 자원의 확보는 가족원들이 자금조달로 인해 스트레스 받을 가능성을 줄이고, 가족원간 갈등과 불화를 감소시켜 가족기능성에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다.

8) 사업성공인지도

기업 성공에 대한 주관적 인지도는 기업기능성과 정적인 관계가 있을 것으로 예측된다. 한 개인의 특정영역에서의 성공인지는 자신감과 활력 있는 업무수행으로 그 영역에서의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 다른 영역에도 영향을 미친다. 특히 직업생활은 그 사람의 다른 생활, 특히 가정생활과 밀접한 관계를 가지고 있는 상호의존적인 성격을 가지고 있어(Jones & Fletcher, 1993), 사업에서 성공하고 있다고 생각할수록, 개인의 자기만족은 증대되며, 이로 인한 활력이 가족생활에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 사료된다.

9) 6세 이하 자녀의 존재

가족구성원의 집중적인 보살핌을 필요로 하는 6세 이하 자녀의 존재는 기업주의 가정과 기업간 갈등을 발생시키고 에너지 소모를 증진시킴으로써 기업성공에 있어서나 가족생활에 있어 부정적 영향을 미칠 것이다. Heck, Winter & Stafford(1992)의 연구에서 6세 이하 자녀의 존재가 사업소득에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 같은 맥락에서 6세 이하

어린 자녀가 있거나 어린 자녀의 수가 많을수록 남성소득과 밀접한 관계를 가지고 있는 직무수행도가 낮아졌다는 선행연구 결과들도 있다(이숙현, 1995; Voydanoff, 1988)

10) 비사업소득

비사업소득은 경영자의 직무동기를 저하시켜 기업기능과 부적인 관계를 갖는 것으로 보고되었다(Heck & Stafford, 1999). 한편 비사업소득은 사업소득 외에 가족의 경제생활을 안정적으로 유지할 수 있도록 해주는 추가적인 소득원천으로 가족생활에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다.

11) 가족스트레스

가족구성원간 혹은 가족 내 긴장과 스트레스정도는 기업경영에의 몰입을 저해하고 노동효율성을 저하시켜 기업기능을 축소시킬 것이다. 또한 가족 내 적응과 효율적인 문제해결 등에도 부적인 영향을 미쳐 결국 가족기능성도 저하시킬 것으로 예측된다(Heck & Stafford, 1999)

12) 역할갈등

기업경영과 가족생활에서의 이중역할로 인한 역할갈등은 기업주 자신은 물론 가족에게 부정적인 영향을 미치고, 기업경영의 효율성을 저하시킴으로써 기업의 경제적 산출을 저하시킬 것이다(안선영, 1987; Lee & Edward, 1996)

Ⅲ. 연구방법

1. 연구문제의 설정

본 연구에서는 가족기업을 가족기능성과 기업기능성이라는 이중 목표를 가지고 있는 하나의 체계로 본다. 그리고 가족기업의 이러한 이중목표는 서로 갈등되지 않고 상충되지 않는 보완제적인 성격을 갖는다는 것이다. 가족기능성이 뛰어나면 기업기능성이 높고, 기업기능성이 높은 가족기업은 가족기능성이 높다는 역동적이고 상호의존적인 순환고리를 갖는다.

그리고 바로 이러한 두 개 기능의 적절한 수행여부가 바로 가족기업의 성공으로 산정된다(Ibrahim & Ellis, 1994).

위와 같은 기본적인 연구 틀에서 가족기업의 두 개의 기능성측면에서 살펴본 가족기업의 성공 관련 요인을 규명하기 위해 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 가족기업의 기업기능에 영향을 미치는 변수들은 무엇인가.

기업기능에 영향을 미치는 변수들, 특히 가족관련 변수가 기업기능에 영향을 미치는지를 살펴봄으로써 가정생활과 기업경영간의 상호 관련된 관계를 규명한다.

둘째, 가족기업의 가족기능에 영향을 미치는 변수들은 무엇인가.

가족기능에 영향을 미치는 변수들, 특히 기업관련 변수가 가족기능에 영향을 미치는지를 살펴봄으로써 기업과 가족생활간의 상호 관련된 관계를 규명한다.

2. 연구대상

본 연구에서 가족기업은 1인 이상의 가족구성원에 의해 소유·경영되는 기업으로 정의하였다(Hollander & Elman, 1988). 본 연구의 초점은 가족가구인데, 가족가구란 혈연, 결혼, 및 입양의 관계로 맺어져 있으면서 동일한 주거공간을 가진 사람들의 집단을 의미한다. 따라서 본 연구에서 독신가구와 비가족가구는 제외되었으며, 그 이유는 본 연구의 초점이 가족과 기업간 의존적 관계규명에 있는데, 독신가구와 비가족가구의 경우에는 상호의존적 효과를 볼 수 없기 때문이다. 게다가 그 상호관계성은 기업에 1인 이상이 포함되었을 때 더 복잡할 수 있을 것이라는 잠재성을 지니고 있기 때문에 가족가구로 제한하였다.

또한 기업에 투입한 노동의 강도도 표집의 기준으로 포함되었는데, 이는 기업의 지속년수와 주당 노동시간으로 평가했다. 가족과 기업의 유의미한 관계는 기업이 자리를 잡고 기업주가 기업경영에 상당한 시간을 투입하는 경우에 보다 분명하게 나타나게 된다. 따라서 본 연구에서는 최소한 1년 이상 기업에

종사해왔고, 최소한 1년 내내 주당 6시간 이상 근무하고, 기업의 일상적 관리에 참여하면서, 다른 가족구성원과 함께 살고 있는 가족가구를 연구대상으로 제한하였다.

또한 가족기업의 특성인 가족과 기업의 상호관계가 중소기업의 가족기업에서 보다 명확하게 나타나기 때문에 20인 이하의 중소기업 가족가구를 조사하였다. 마지막으로 조사대상자 종사 산업은 1999년 사업체 통계에 따라 전체산업에서 차지하는 비중이 높으면서 동시에 20인 이하 중소기업업체 비중이 높은 산업들인 도소매업, 음식숙박업, 개인 및 교육서비스업의 3개 업종으로 한정하였다(통계청, 2000).

위와 같은 기준에 맞추어 2000년 10월 약 한 달 동안 서울 및 경기, 광주, 대구 등 대도시지역에 한정해서 총 250 가족가구를 대상으로 설문지 면접조사를 실시하였으며, 2부를 제외한 248부가 최종분석에 사용되었다.

3. 측정도구의 구성

본 연구에서는 측정도구는 기업영역특성에 대한 문항과 가족특성에 대한 문항으로 구성된 면접설문지이다. 기업의 기능성은 객관적인 지표인 사업소득으로 측정되었으며, 기업관련 변수로 기업주의 성별, 연령 및 교육수준, 주당 근로시간, 재택 사업여부, 비가족 종업원의 수, 가족 종업원의 수, 총자산, 사업 성공인지도 등이 포함되었다. 가족특성으로는 6세 이하 어린 자녀의 존재, 비사업소득, 가족스트레스 등의 변수가 포함되었으며, 마지막으로 기업과 가족간 공유특성으로 역할갈등변수가 포함되었다.

가정의 기능성 혹은 성공도는 가족기능도지수(Family APGAR)로 측정되었다. 가족기능도지수는 Smilkstein에 의해 1978년 제시된 이래 여러 학자에 의해 타당도와 신뢰도가 확인되어 가족기능평가의 중요한 척도로 사용되어 왔다(최희진·유영주, 1999). 가족기능도지수의 절문표는 5개 문항(5점-25점)으로 가족구성원의 적응성, 협력성, 발전성, 애정

〈표 1〉 변수의 측정방법

변수	측정방법
종속변수 총사업소득(ln) 가족기능도	가족기업의 월평균 사업소득(만원/월)의 자연로그 매우 불만족 = 1점 ~ 매우 만족 = 5점의 5점척도로 측정된 점수
독립변수 기업주의 성별 기업주의 연령 기업주의 교육수준 주당 근로시간 재택근무여부 가족 종업원수 비가족 종업원수 총자산(ln) 사업성공인지도 6세 이하 자녀의 존재 비사업소득(ln) 가족스트레스 역할갈등	1=남자 2=여자 경영자의 실제 연령(세) 1=중졸이하 2=고졸 3=전문대졸 4=대졸 5=대학원 이상 경영자의 실제 1주 당 근로시간 재택근무이면 1, 출퇴근이면 0으로 가변수 처리 실제 가족 종업원의 수 실제 비가족 종업원의 수 가족가구의 실물자산과 금융자산의 총합(만원)의 자연로그 매우 실패 = 1점에서 매우 성공 = 5점의 5점척도로 측정된 점수 6세 이하 어린 자녀가 있으면 1, 없으면 0으로 가변수 처리 가족가구의 월평균 비사업소득(만원/월)의 자연로그 매우 적다 = 1점에서 매우 많다 = 5점의 5점척도로 측정된 점수 전혀 그렇지 않다=1점에서 항상그렇다 = 5점의 5점척도로 측정된 점수

성, 해결성으로 이루어져 있는데, 도구의 Cronbach α 는 .92였다. 각 문항은 '매우 불만족하다(1)'에서 '매우 만족하다(5점)'의 응답범주를 가지며, 점수가 높을수록 가족기능도가 높음을 의미한다.

가족스트레스는 McCubbin, Wilson & Patterson (1979)의 File(Family Inventory of Life Events and Changes)을 우리 나라의 가족상황에 맞도록 번안·수정하여 사용한 이수정(1996)의 척도를 사용하였다. 가족스트레스척도는 부부, 자녀, 친지, 재정, 건강, 직업 등 6가지 영역으로 구성되어 있으며, 총 12문항 5점 척도로(12점-72점) 측정되었으며, 점수가 높을수록 가족스트레스가 높은 것이다. 도구의 Cronbach α 는 .88이었다.

역할갈등은 기업영역과 가정영역의 2개 영역에서 기업주가 어느 정도 역할을 분명히 인식하고 갈등을 느끼는지를 알아보는 것으로 안선영(1987)과 정순희(2001)등의 선행연구를 참고로 하여 각 영역별 4문항씩 총 8문항(8점-40점)으로 구성하였다. 5점 척도로 점수가 높을수록 역할갈등이 높은 것으로 보았으며, 도구의 Cronbach α 는 .86이었다.

IV. 분석결과 및 해석

1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상 가족가구의 일반적 특성은 다음과 같다 (<표 2>참조).

조사대상가족가구의 특성을 살펴보면 기업주의 성별은 남성인 경우 약 61%로 과반수를 넘었으며, 연령은 40-49세인 경우가 35.5%로 가장 많았으며 평균 연령은 43.6세였다. 교육수준은 고졸인 경우가 약 47%로 가장 많았다. 6세 이하의 어린 자녀가 있는 경우가 전체의 1/5 정도였으며, 조사대상가구의 38%가 재택근무를 하고 있다.

한편 월평균 사업소득은 162만원, 비사업소득은 87만원으로 나타났으며, 총자산은 16,340만원으로 나타났다. 기업주포함 총 가족 종업원수는 평균 1.5명이었고, 비가족종업원수는 3.6명이었다. 기업주의 주당 근로시간은 평균 약 58시간으로 6일 근무로 환산시 하

루 평균 약 10시간씩 일하고 있는 것으로 나타났다. 이는 Homaday와 Aboud(1987)의 연구에서 기업주들이 기업소유에 따른 자유를 누리지만 그에 대한 대가로 더 오랜시간 근무한다는 결과와 같은 맥락에 있는 결과이다.

<표 2> 조사대상 가족가구의 일반적 특성

(N=248)		
변수		빈도(백분율)
성별	남성	152(61.3)
	여성	96(38.7)
교육수준	중졸이하	99(40.1)
	고졸	118(47.5)
	대졸이상	31(12.4)
연령 (43.6세)	15~29세	10(3.9)
	30~39세	71(28.6)
	40~49세	88(35.5)
	50세이상	79(32)
어린자녀의 존재	있음	47(19)
	없음	101(81)
재택근무여부	재택	92(38)
	비재택	156(62)
변수	M	S.D
사업소득(만원)	162	89
총자산(만원)	16340	12903
비사업소득(만원)	87	44
가족 종업원수(명)	1.5	2.6
비가족종업원수(명)	3.6	4.6
주당 근로시간	58.1	22.9
사업성공인지도(1-5점)	3.7	0.9
역할갈등(18-34점)	24.2	7.1
가족스트레스(19-66점)	45.6	14.5
가족기능성지수(14-24점)	17.9	3.5

사업성공인지도는 최저 1점 최고 5점까지의 분포를 보이면서 평균 3.7점으로 척도의 중간점수인 3점을 상회하는 것으로 나타났으며, 가족스트레스의 평균값은 45.6점으로 척도의 중간점수인 42.5점 보다 높게 나타났다. 또한 역할갈등점수는 평균 24점으로 척도의 중앙값인 26점보다 다소 낮게 나타났으며, 마지막으로 가족기능성지수점수는 평균 17.9점으로 척

도의 중간점수인 19점보다 낮게 나타났다.

2. 연구문제의 분석결과

1) 기업기능에 영향을 미치는 변수

가족기업의 기업기능과 관련된 변수를 분석한 중 회귀분석 결과가 <표 3>에 제시되어 있다.

기업기능모델은 월평균 총사업소득의 변량을 약 40% 설명해주었으며, 전체설명변수 중 9개 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

먼저, 기업주의 성별변수에서 보면 여성인 경우 남성보다 사업소득이 낮았다. 이는 재택가족기업을 대상으로 한 연구(Pratt, 1986; Rowe 외, 1993)에서 남성기업가의 사업소득이 여성보다 높다고 한 선행연구결과와 같은 맥락에 있는 결과이다. 기업주의 연령, 교육수준, 사업성공인지도, 가족스트레스는 사업

소득에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

재택근무변수는 사업소득에 부정적인 영향을 미쳤다. 재택근로자의 경우 비재택보다 사업소득이 유의하게 낮은 것으로 나타났는데, 이는 재택근로자의 연소득과 임금률이 출퇴근 근로자에 비해 현저하게 낮다고 보고한 Lee와 Edward (1996)의 연구결과와 일치하며 재택근무자의 사업소득이 비재택근무자 보다 현저히 낮다고 보고한 Heck과 Stafford(1999)의 연구결과와도 일치한다. 주당 근로시간은 사업소득과 유의하게 정적인 관계를 가지는 것으로 나타났는데, 즉 주당 근로시간이 많을수록 사업소득이 높아졌다. 이는 경영자가 기업경영에 얼마나 몰입하고 노력하는가에 따라 가족기업의 경제적 성과가 달라짐을 시사하고 있다

가족종업원의 수와 비가족종업원의 수는 모두 사업소득과 유의하게 정적인 관계가 있어, 가족종업원

<표 3> 기업기능성모델과 가족기능성모델에 대한 중회귀분석 결과

	총사업소득		가족기능성지수	
	B	β	B	β
성별(여성)	-753.86	-.66*	0.18	0.05
연령	9.27	0.00	0.75	0.00
교육수준	178.68	0.04	0.75	0.04
재택근무여부(재택)	-810.98	-.89***	-0.08	-0.07
주당 근로시간	60.45	0.02**	-0.24	-0.01**
가족 종업원수	592.34	0.32***	0.12	0.02
비가족 종업원수	401.00	0.01**	0.21	0.01
사업성공인지도	390.37	0.00	0.16	0.16
총자산	0.66	0.06*	5.42E-02	0.01
6세 이하 자녀존재(있음)	-600.12	-.13*	.17	.02
비사업소득	-6.96	-0.23**	0.21	0.03
가족스트레스	-15.02	-0.00	-.25	-.10*
역할갈등	-52.32	-0.02**	-.27	-.01***
상수		133.24***		3.88**
설명력(R ²)		39.8%		15.9%
F값		2.87***		5.20***

*p< .05 **p< .01 ***p< .001

의 수와 비가족종업원의 수가 많아질수록 월평균 사업소득도 많아지는 것으로 나타났다. 이는 종업원의 수가 많을수록 회사규모가 크고, 회사규모가 커질수록 규모의 경제효과가 있어 사업소득이 높다고 보고한 선행연구들의 결과와 일치한다(Heck, 1998; Heck & Stafford, 1999).

총자산이 많을수록 사업소득도 많아지는 것으로 나타났는데, 이는 총자산이 충분한 수익을 발생시킬 수 있을 만큼 사업투자 재원으로 사용될 수도 있고 필요시 비즈니스 자금의 원천으로 활용됨으로써 지나친 추가비용 없이 기업에 유동성을 제공해 주는 중요한 자원이기 때문에 사업소득에 긍정적인 영향을 주기 때문일 것이다.

6세 이하 자녀의 존재가 사업소득에 미치는 영향은 Heck과 Walker(1992), Winter, Puspitawati, Heck, & Stafford(1993), Rowe 외(1993) 등의 연구들과 같은 결과를 보였다. 즉 6세 이하 어린 자녀가 있는 경우 기업주의 기업영역은 부적인 영향을 받았는데, 이 연구결과는 국가경제 정책적인 차원에서 가족기업의 기업주를 지원해주는 방안이 모색될 때, 그 중의 하나로 보육서비스가 포함되어야 함을 시사한다.

한편 예측한 바와 같이 비사업소득이 많을수록 기업주가정의 사업소득에 대한 의존성이 감소되기 때문인지 사업소득은 낮아지는 것으로 나타났다. 마지막으로 사업소득에 대한 역할갈등의 영향은 유의하게 부적인 관계를 가졌는데, 이는 선행연구에서 지적한 바와 같이 두 영역간 갈등이 기업기능을 저하시키는 것으로 볼 수 있다

2) 가족기능에 영향을 미치는 변수

가족기능모델은 가족기능성 변량을 약 16%를 설명해주었으며, 전체 설명변수 중 3개 변수가 유의한 것으로 나타났다. 기업주의 성별, 연령 및 교육수준, 채택근무여부, 가족종업원의 수, 비가족 종업원의 수, 사업성공인지도, 총자산, 6세 이하 자녀의 존재, 비사업소득 등은 가족기능도지수에 유의한 영향을 미치지 않았다.

주당 근로시간은 가족 기능성지수에 유의하게 부적인 관계를 가지는 것으로 나타났는데, 즉 주당 근

로시간이 많을수록 가족기능성지수가 낮아졌다. 이는 제한된 시간 속에서 경영자가 비즈니스에 몰입하여 투입하는 시간이 많아질수록 가족간 장애와 갈등을 유발하여 가족기능성지수도 아울러 감소되는 것으로 해석할 수 있다. 또한 예측한 바와 같이 가족스트레스 점수와 역할갈등점수가 높을수록 가족기능도지수는 감소하는 것으로 나타났다.

위와 같은 연구결과는 여러 기업특성과 가족특성이 가족기업의 기능에 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 특히 6세 이하 어린 자녀의 존재와 비사업소득과 같은 가족특성이 기업기능성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고, 기업특성 중 주당근로시간이 가족기능성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 기업과 가족간 공유특성인 역할갈등이 두 개의 기능 모두에 유의한 영향력을 행사하는 것으로 나타나 기업생활과 가족생활간의 상호 관련된 관계가 존재함을 시사했다. 이런 결과는 가족기업의 경제적 효율성을 증가시키기 위해서는 단순히 기업적인 측면의 개선방안 모색만으로는 불충분하며 가족적 측면에서의 역할조정과 관리 등이 아울러 수반되어야 하는 필수요소임을 시사한다.

V. 요약 및 논의

본 연구에서는 가족기업이 기업기능성과 가족기능성이라는 보완적인 이중 목표를 가지고 있는 체계라는 관점에서 접근하면서, 가족기업의 기업기능성과 가족기능성에 영향을 미치는 요인을 규명함으로써 기업활동과 가족활동간의 상호 관련된 본질을 탐색하였다. 특히 비가족기업과의 차별성을 부각시키는 차원에서 가족기업의 높은 성공 근원을 가족기능적 특성에서 찾는데 궁극적인 목적이 있다.

연구목적을 달성하기 위해 2개의 모델이 구성되었다: 기업기능모델과 가족기능모델. 각 모델에는 기업주의 성별, 연령, 교육수준, 주당 근로시간, 채택사업여부, 비가족종업원의 수, 가족종업원의 수, 총자산, 사업성공인지도, 6세 이하 어린 자녀의 존재, 비사업소득, 가족스트레스, 역할갈등 변수가 설명변수로 포함되었다. 기업기능모델에서의 종속변수인 기업의

기능성은 객관적인 지표인 사업소득으로 측정되었으며, 가족기능모델에서의 종속변수인 가족의 기능성은 가족기능도지수(Family APGAR)로 측정되었다. 본 연구의 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 기업기능모델은 월평균 총사업소득의 변량을 약 40% 설명해주었으며, 전체독립변수 중 9개 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 가족기업의 기능을 나타내는 사업소득은 기업주가 남성인 경우, 재택근무를 하지 않고 출퇴근을 할 경우, 더 많은 시간을 일할수록, 가족종업원 뿐만 아니라 비가족종업원의 수가 많을수록, 총자산이 많을수록, 6세 이하 어린 자녀가 없는 경우, 비사업소득이 적을수록 그리고 역할갈등이 낮을수록 더 많은 것으로 나타났다.

둘째, 가족기능모델은 가족기능성지수 변량의 약 16%를 설명해주었으며, 전체독립변수 중 3개 변수가 유의한 것으로 나타났다. 즉 기업주의 근로시간이 길수록, 가족스트레스가 많을수록, 그리고 역할갈등점수가 높을수록 가족기능성지수점수로 측정된 가족기능이 떨어지는 것으로 나타났다.

본 연구의 주요 결과를 중심으로 몇 가지 사항에 대한 논의가 가능하다.

첫째, 6세 이하 어린 자녀가 사업소득에 부적인 영향을 미친다는 연구결과는 어린 자녀를 둔 가족기업 경영주와 그들 가정의 복지에 대해 많은 것을 시사하고 있다. 가족기업은 밤늦게, 24시간 혹은 사정에 따라 휴일에도 근무하는 경우가 많은데, 현재 우리나라에서는 이런 가족기업의 필요에 부합되는 탁아 서비스를 찾기가 극히 어려운 실정이다. 이런 서비스의 부재로 인해 적절한 보육대체안을 찾지 못한 어린 자녀가 있는 가족기업의 사업성과는 어린 자녀가 없는 가족비즈니스보다 유의하게 낮아지는 부정적 결과에 직면하게 된다. 물론 현재도 야간까지 혹은 24시간 아이를 돌봐주는 시설이 있기는 하지만 대부분이 민간시설이고, 이러한 민간시설은 비용이 많이 들기 때문에 이용하기가 쉽지 않다. 정부나 자치단체의 예산지원이 없어 부모가 내는 돈이 국공립보다 64-76%정도 비싸 믿을만하고 싼 국공립·법인시설엔 대기자가 줄을 서 거의 이용할 수 없는 실정

인데, 우리 경제에서 중요한 역할을 수행하고 있는 가족기업의 남다른 생존력과 보육사업의 중요성을 고려할 때 최우선 정부사업으로 적절한 보육예산 확보를 통한 영유아 보육시설의 확대나 민간시설 개·보수비 지원과 같은 사항이 요구된다.

둘째, 기업경영과 가족생활에서의 이중역할로 인한 역할갈등이 기업과 가족 모두의 기능에 부정적인 영향을 미친 결과는 기업측면이라고 해서 단순히 재정적, 사업 경영적인 요소만을 관리해서는 가족기업의 효율성을 높일 수 없음을 분명히 하고 있으며, 더 나아가 가족의 역할을 기능적으로 유지하기 위해서 가족특성만 고려해서 해결될 수 있는 문제가 아님을 분명히 나타내고 있다. 즉 두 역할을 성공적으로 분리, 인식하고 각 역할을 수행하는 것이 성공 단서임을 시사하는 것이다. 따라서 가족기업을 위한 교육 및 기타 프로그램에서 가족기업의 기능을 극대화하기 위한 전략적 계획을 설정할 때 필요한 기본적인 지침으로 역할관리측면에서 어떤 역할과 무엇을 수행해야 하는지에 대한 분명한 역할인식을 시키는 내용이 포함될 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 결과 기업주의 주당 근로시간은 기업기능모델과 가족기능모델 모두에서 정 반대의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가족기업의 직업적 특징인 자율성이 기업주들의 가정생활시간을 융통성 있게 조절할 수 있도록 하기보다는 가족기업 경영에 소비하는 근무시간을 증가시키기 때문으로 추측해 볼 수 있다. 즉 근무시간을 증가시킴으로써 가족기업의 경영안정을 유지하고자 하는 자기 착취적인 자율성의 기제가 작용하고 있다고 볼 수 있는 것이다. 이러한 자기 착취적인 자율성기제가 결국 사업소득은 증가시키지만 직업과 가족 사이의 갈등을 초래하여, 가족생활의 핵심으로 가정구성원의 복지에 직접적인 관계가 있는 가족기능을 저하시키는 결과를 낳고 있기 때문에 현재와 같은 상황은 개선의 여지가 있다(Cooper & Daily, 1997; Cooper, Dunkelberg & Woo, 1988). 즉 가족기업의 기업측면의 소득을 다소 줄더라도 가족관계나 주거환경을 개선하기 위해서는 근무시간의 조정 및 효율적인 시간관리가 요구된다.

이상의 논의를 토대로 하여 본 연구의 한계점 및 미래가족기업 연구를 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 가족기업만을 대상으로 가족기업기능과 관련된 요인들을 분석하였는데 이러한 요인들의 영향 메카니즘을 더 잘 이해하기 위해서는 비가족기업과 가족기업을 함께 연구하여 비교·분석할 필요가 있다. 그러한 비교분석을 통하여 서로 다른 두 개의 기업 유형별로 기업기능에 영향을 미치는 요인들간에 차이가 있는지의 차별성을 명백히 확인할 수 있을 것으로 사료된다.

둘째, 가족기업의 기업영역과 가족생활영역의 이중기능 특성을 보다 정확하게 파악하기 위해서는 이 두 영역 각각의 특성 및 두 영역간의 상호관련성을 설명해 줄 수 있는 보다 정교화된 변수들에 대한 고찰이 이루어져야 할 것이다. 선행연구에서 제시된 주관적 만족요소 뿐만 아니라 실제 가족기업이 가족생활 영역에 미치는 영향력을 자녀양육, 노동관리, 재무관리, 시간관리 등 다양한 영역으로 구분하여 고찰할 필요가 있다.

셋째, 가족기업에 대한 정책지원을 위해서는 무엇보다도 국가적인 차원에서 가족기업에 관한 기초자료의 수집이 우선적으로 이루어져야 할 것이다. 연구자가 개별적으로 수집하는 자료에는 한계가 있는데다가 이러한 개별적 자료수집사례가 누적될 경우 막대한 비용과 시간이 낭비되는바 정부차원에서 대규모의 가족기업에 대한 표준화된 자료수집이 이루어져야 할 것이다. 이러한 자료는 정부에서 가족기업 관련법규를 신설하거나 변경시 가족기업주의 경영에 실질적인 도움이 될 수 있기 때문에 그 효과가 매우 크다고 할 수 있다. 그렇게 함으로써 현 가족기업 경영에 커다란 도움을 줄 수 있을 뿐 아니라 국가경제나 국가복지의 초석이 될 수 있으리라 사료된다.

【참 고 문 헌】

- 1) 김순미·홍성희(2000). 가족기업의 가계제정상태와 기업제정상태 분석. 대한가정학회지 38권 7호, 13-26.
- 2) 안선영(1987). 취업주부의 가정내 역할갈등과 관련 변인 고찰. 숙명여대 대학원 석사학위논문.
- 3) 원진숙·박영주·조태민·강희철·정의식 (1994). 가족기능도지수와 우울, 불안점수, 피로 도의 관계, 가정의학회지 제15권 제 7호, 411-418.
- 4) 이수경(1996). 맞벌이 부부의 가족스트레스와 결혼만족도에 관한 연구.
- 5) 이숙현(1995). 남성의 취업과 가족상호작용: 대기업 사원으로 중심으로. 한국사회학회 제29권, 271-298.
- 6) 정순희(2001). 취업주부의 역할갈등과 취업중단의 사 관련 변수에 대한 연구. 대한가정학회지 39권 3호, 35-45.
- 7) 정혜정(1985). 취업주부의 역할갈등과 결혼만족도에 관한 연구. 한양대 대학원 석사학위논문.
- 8) 최희진·유영주(1999). 가족기능도척도개발에 관한 연구. 한국가정관리학회지, 17(1), 57-71.
- 9) 통계청(2000). 「1999사업체 기초통계 조사보고서」.
- 10) Barnes, L.B., & Hershon, S.A.(1976). Transferring Power in the Family Business, *HarvardBusiness Review*, 104-114.
- 11) Beavers, W. R., Hampson, R. B., & Hulgus, Y. F.,(1985). Commentary: The Beavers systems approach to family assessment. *Family Process*, 24, 398-405.
- 12) Bowman-Upton, N. B., & Heck R. K. Z. (1997). The family business dimension of entrepreneurship. In D. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship: 2000* (pp. 243-266). Chicago, IL:Upstart Publishing Company.
- 13) Cooper, A. C., & Daily, C. M. (1997). Entrepreneurial teams. In D. L., Sexton & R. W. Smilor(Eds.), *Entrepreneurship: 2000* (pp. 127-150). Chicago, IL: Upstart Publishing Company.
- 14) Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C., Woo, C. Y. (1988). Survival and failure: A longitudinal study. In center for entrepreneurial studies, *Frontiers of entrepreneurship research*(pp.225-237). Wellesley: Babson College.

- 15) Heck, R. K. Z. & Stafford, K.(1999). Reconceptualizing business performance theory within the family business context: Helping high growth firms remain competitive global markets. Manuscript under review.
- 16) Heck, R. K. Z. & Walker, R.(1993). Family-owned home business: Their employees and unpaid helpers. *FBR*, 6(4) 397-415.
- 17) Heck, R. K. Z., Winter, M., & Stafford, K.(1992). Managing work and family in home-based employment, *JEEI*, 13(2), 187-212.
- 18) Heck, R. K. Z. (1998). The entrepreneurial family: Refocusing on the family in business. In R. K. Z. Heck, *The entrepreneurial family* (pp. 1-7). Needham, MA: Family Business Resources Publishing.
- 19) Heck, R. K. Z., & Scannell, E. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(4), 250-267.
- 20) Hershon, S.(1975). The Problems of Management Succession in Family Businesses. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, Boston, MA.
- 21) Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1, 145-164.
- 22) Jones, F., & Fletcher, B. C. (1993). "An Employment Study of Occupational Stress Transmission on Working Couples." *Human Relations*. V.46, No.7 235-241.
- 23) Ibrahim, A.B., & Ellis, W.H.(1994). Family Business Management: Concepts and Practice, Dubuque, IO: Kendall/Hunt Publishing.
- 24) Keough, J., & Forbes, C.(1991). Family Business: Enduring Generations of Change. *Industrial Distribution*, 80(13), 27-36.
- 25) Lee, M. S.,& Edward, G. R.(1996). "Comparison of Small Businesses with Family Participation Versus Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses without Family Participation: An Investigation of Differences in Goal, Attitudes, and Family/Business Conflict", *Family Business Review*, 9(4), 425.
- 26) Nelton, S. (1986a). *In love and in business: How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*. New York: Wiley.
- 27) Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1983). Circumplex model of marriage and family systems: VI. Theoretical update, *Family Process*, 22, 69-88.
- 28) Pratt, J. (1986). *Literature on home-based business, work and the family-owned business and measurement and evaluation of the population of family-owned businesses*(Final Report, SBA-9202-AER-85). Washington, DC: Small Business Administration.
- 29) Rowe, B. R., Haynes, G. W., & Bently, M. T. (1993). Economic outcomes in family-owned home-based business. *Family Business Review*, 4 (4), 383-396.
- 30) Sawin, K. J., & Harrigan, M. P. (1995). Measures of family functioning for research and practice. New York: Springer Publishing Company.
- 31) Voydanoff, p., & Kelly, R. F.(1984). Determinants of work-related family problems among employed parents. *Journal of Marriage and the Family*, 46, 253-294.
- 32) Ward, J.L.(1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 33) Winter, M., Puspitawati, H., Heck, R. K. Z., & Stafford, K. (1993). Time management strategies used by households with home-based work. *Journal of Family and Economic Issues*, 14, 69-96.