



Pamamahala ng Kaalaman at Organisasyonal na Ambideksteridad bilang mga Salik sa Pagtutulak ng Inobasyon sa Produkto at Pagganap ng Negosyo sa mga Negosyong Pampamilya: Isang Paunang Pagsusuring Regresyon

Patrick R. Hariramani

De La Salle University

Patrick.hariramani@dlsu.edu.ph

Petsa ng Pagsumite:

Marso 22, 2026

Petsa ng Pagtanggap:

Abril 25, 2026

Petsa ng Paglathala:

Mayo 19, 2026

DOI:

10.5281/zenodo.20290228

Abstrak

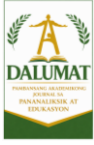
Malaki ang ambag ng mga Family Business sa pag-unlad ng ekonomiya, subalit ang karamihan sa mga pag-aaral ay nakatuon sa usapin ng succession kaysa sa mga panloob na kakayahang nagtatakda ng pagganap ng negosyo. Layunin ng pag-aaral na ito na suriin ang ugnayan at epekto ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Firm Performance, kung saan ang Product Innovation ay nagsisilbing mediating variable sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila. Gumamit ang pag-aaral ng kwantitatibo, korelasyonal, at causal-explanatory na disenyo. Nakalap ang datos mula sa 385 kinatawan ng mga negosyong pampamilya at sinuri gamit ang deskriptibong estadistika,

korelasyon, regresyon, at mediation analysis. Ipinakita ng mga resulta na ang Knowledge Management ($\beta = .447, p < .001$) at Organizational Ambidexterity ($\beta = .334, p < .001$) ay may makabuluhang impluwensya sa Product Innovation, kung saan naipapaliwanag ng modelo ang 50.3% ng baryasyon nito ($R^2 = .503$). Dagdag pa rito, ang Product Innovation ay may makabuluhang epekto sa Family Firm Performance ($\beta = .373, p < .001; R^2 = .436$). Ipinakita rin ng mediation analysis na ang Product Innovation ay may complementary partial mediation sa ugnayan ng Knowledge Management (indirect $\beta = .167, p < .001$) at Organizational Ambidexterity (indirect $\beta = .125, p < .001$) sa Family Firm Performance, na nagpapahiwatig ng parehong direktang at hindi direktang epekto. Batay sa Resource-Based View at Knowledge-Based View, binibigyang-diin ng mga natuklasan ang kahalagahan ng mga kakayahang organisasyonal at inobasyon sa pagpapabuti ng pagganap ng negosyo. Nag-aambag ang pag-aaral sa pamamagitan ng pagpapalawak ng balangkas na capability–innovation–performance sa konteksto ng family business, at nagbibigay ng praktikal na implikasyon para sa pagpapatibay ng mga sistema ng kaalaman at mga gawaing inobatibo upang makamit ang pangmatagalang kompetitibong kalamangan.

Mga Susing Salita: *Organisasyonal na Ambideksteridad; Inobasyon sa Produkto; Pagganap ng Negosyong Pampamilya; Negosyong Pampamilya; Resource-Based View*

INTRODUKSIYON

Malaki ang papel ng mga Family Business sa pag-unlad ng ekonomiya, lalo na sa paglikha ng trabaho, pagbuo ng yaman, at pagpapatatag ng pangmatagalang halaga sa iba't ibang industriya. Sa kabila nito, ang karamihan sa umiiral na literatura ay higit na nakatuon sa usapin ng succession at pamamahala, habang



hindi gaanong nabibigyang-pansin ang mga panloob na kakayahang organisasyonal na may direktang impluwensya sa pagganap ng negosyo. Sa patuloy na pagiging dinamiko at kompetitibo ng kapaligiran ng negosyo, lalong nagiging mahalaga ang pag-unawa kung paano mapananatili ng mga negosyong pampamilya ang kanilang pagganap lampas sa mga transisyong henerasyonal sa pamamagitan ng epektibong paggamit ng kanilang mga yaman at kakayahan.

Sa ganitong konteksto, lumilitaw ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity bilang mahahalagang konsepto sa pagpapaliwanag kung paano nakaaangkop, nakalikha ng inobasyon, at nagtatamo ng mataas na pagganap ang mga organisasyon. Ang Knowledge Management ay tumutukoy sa mga prosesong kinasasangkutan ng paglikha, pagbabahagi, at paggamit ng kaalaman upang mapabuti ang pagdedesiyon at operasyonal na kahusayan (Gold et al., 2001; Wang et al., 2014). Samantala, ang Organizational Ambidexterity ay naglalarawan ng kakayahan ng organisasyon na balansehin ang exploration at exploitation, na nagbibigay-daan sa sabayang pag-usbong ng inobasyon at kahusayan (March, 1991; He & Wong, 2004). Ang mga kakayahang ito ay lalo pang nagiging mahalaga sa konteksto ng mga negosyong pampamilya, na kadalasang humaharap sa hamon ng pagpapanatili ng kanilang pamana habang umaangkop sa nagbabagong kondisyon ng merkado.

Isang mahalagang mekanismo kung saan maaaring maipakita ang epekto ng mga kakayahang ito ay ang Product Innovation. Ipinapakita ng mga naunang pag-aaral na ang inobasyon ay nagbibigay-daan sa mga organisasyon na tumugon sa nagbabagong pangangailangan ng mga mamimili, mapataas ang kanilang kakayahang makipagkumpitensya, at makamit ang pangmatagalang paglago (De Massis et al., 2015; Cucculelli et al., 2016). Sa mga negosyong pampamilya, ang product innovation ay may natatanging kahalagahan sapagkat ito ay sumasalamin sa kakayahan ng negosyo na magbago at magpanibago habang pinananatili ang kontinwidad. Gayunpaman, nananatiling limitado ang pag-unawa sa lawak kung saan nagsisilbing tagapamagitan ang inobasyon sa ugnayan ng mga kakayahang organisasyonal at pagganap ng negosyo sa kontekstong ito.

Maaaring ipaliwanag ang ugnayan ng mga konseptong ito sa pamamagitan ng Resource-Based View (Barney, 1991) at Knowledge-Based View (Grant, 1996), na nagbibigay-diin na ang mahahalaga at mahirap tularang mga yaman—lalo na ang kaalaman at mga kakayahang organisasyonal—ay susi sa pagkakaroon ng kompetitibong kalamangan at mataas na pagganap. Iminumungkahi ng mga perspektibong ito na ang mga organisasyong mahusay sa pamamahala ng kaalaman at balanseng paggamit ng kanilang mga estratehikong gawain ay mas malamang na makalikha ng inobasyon at, sa huli, mapabuti ang kanilang pagganap.

Sa kabila ng mga teoretikal na pananaw na ito, nananatiling limitado ang mga empirikal na pag-aaral na nagsasama-sama ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance sa iisang balangkas, lalo na sa konteksto ng mga negosyong pampamilya sa mga umuunlad na ekonomiya. Higit pa rito, ang karamihan sa mga umiiral na pag-aaral ay sinusuri ang mga baryabol na ito nang hiwa-hiwalay o nakatuon sa malalaking korporasyon, kaya't nag-iiwan ng puwang sa pag-unawa kung paano gumagana ang mga ugnayang ito sa mga negosyong pagmamay-ari ng pamilya.

Upang tugunan ang puwang na ito, layunin ng pag-aaral na suriin ang ugnayan at epekto ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila. Partikular na sinusuri ng pag-aaral kung paano nakaaapekto ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Product Innovation, kung paano naman naaapektuhan ng Product Innovation ang Family Firm Performance, at kung nagsisilbi bang tagapamagitan

ang Product Innovation sa ugnayan ng mga kakayahang organisasyonal at pagganap ng negosyo.

Sa pamamagitan ng integrasyon ng mga konseptong ito sa isang pinag-isang balangkas, nag-aambag ang pag-aaral sa literatura sa pamamagitan ng paglilipat ng pokus mula sa succession-centered na pananaw tungo sa isang capability–innovation–performance na lapit. Nagbibigay rin ito ng empirikal na ebidensya hinggil sa mga mekanismong maaaring gamitin ng mga negosyong pampamilya upang mapahusay ang kanilang pagganap, na may implikasyon hindi lamang sa teorya kundi maging sa praktika para sa mga lider ng negosyo, mga tagapagpatupad ng polisiya, at mga edukador.

Paglalahad ng Suliranin

Layunin ng pag-aaral na ito na suriin ang ugnayan at epekto ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance sa mga Family Business.

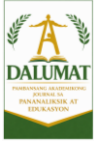
Partikular, hinahangad ng pag-aaral na sagutin ang mga sumusunod na katanungan:

1. May makabuluhang impluwensya ba ang Knowledge Management sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya?
2. May makabuluhang impluwensya ba ang Organizational Ambidexterity sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya?
3. May makabuluhang impluwensya ba ang Product Innovation sa Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya?
4. May makabuluhang impluwensya ba ang Knowledge Management sa Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya?
5. May makabuluhang impluwensya ba ang Organizational Ambidexterity sa Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya?
6. Nagsisilbi bang tagapamagitan ang Product Innovation sa ugnayan ng mga sumusunod:
 - Knowledge Management at Family Firm Performance; at
 - Organizational Ambidexterity at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila?

REBYU NG MGA KAUGNAY NA LITERATURA AT PAG-AARAL

Negosyong Pampamilya

Ang Family Business ay karaniwang inilalarawan bilang isang organisasyon kung saan ang pagmamay-ari, pamamahala, at pagpapatakbo ay naiimpluwensyahan ng isa o higit pang pamilya, na may layuning mapanatili ang negosyo sa iba't ibang henerasyon. Isa sa mga pinakaginagamit na depinasyon ay mula kina Chua et al. (1999), na naglalarawan sa negosyong pampamilya bilang isang organisasyong pinamamahalaan upang maisakatuparan ang isang pinagsasaluhang bisyon ng pamilya na may layuning magpatuloy sa



susunod na mga henerasyon. Binibigyang-diin ng depinisyon ito ang mahahalagang katangian ng mga negosyong pampamilya, tulad ng pangmatagalang oryentasyon, aktibong partisipasyon ng pamilya, at pagpapatuloy ng negosyo lampas sa agarang layuning pinansyal.

Ang mga negosyong pampamilya ay itinuturing na isa sa mga pinakapangingibabaw na anyo ng organisasyon sa buong mundo, na bumubuo ng malaking bahagi ng mga negosyo at may mahalagang ambag sa paglikha ng trabaho at paglago ng ekonomiya (De Massis et al., 2015; Sharma, 2004a). Matatagpuan ang mga ito sa iba't ibang industriya—mula sa maliliit at katamtamang laki ng negosyo hanggang sa malalaking multinasyonal na korporasyon—na nagpapakita ng kanilang kakayahang umangkop at katatagan sa harap ng pabago-bagong kapaligirang pang-ekonomiya. Ang kanilang pangmatagalang pananatili ay kadalasang iniuugnay sa matibay na kultura ng organisasyon, estratehikong pananaw na pangmatagalan, at pagpapanatili ng socioemotional wealth, na nagbibigay-halaga sa pamana, reputasyon, at pagpapatuloy sa pagitan ng mga henerasyon (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Cucculelli et al., 2016).

Sa kabila ng mga kalakasang ito, humaharap din ang mga negosyong pampamilya sa mahahalagang hamon, partikular sa usapin ng succession, pamamahala, at pagbabalanse ng interes ng pamilya at negosyo. Ipinapakita ng mga pag-aaral na iilan lamang sa mga negosyong ito ang matagumpay na nakapaglilipat ng pamamahala lampas sa ikalawa o ikatlong henerasyon (Habbershon & Williams, 1999; Sharma, 2004a). Gayunpaman, ang mga organisasyong nakapagtatag ng mas propesyonal na estruktura ng pamamahala at mga gawaing nakatuon sa inobasyon ay mas nagkakaroon ng matibay na pangmatagalang pagganap at pagpapatuloy.

Sa mga pinakahuling literatura, lalong nabibigyang-pansin ang kakayahan ng mga negosyong pampamilya na pagsamahin ang tradisyon at inobasyon. Bagama't madalas silang ituring na konserbatibo, maraming negosyong pampamilya ang nagpapakita ng mataas na kakayahang makapag-inobasyon, na hinuhubog ng kanilang natatanging kombinasyon ng mga yaman at pangmatagalang pananaw (De Massis et al., 2015). Dahil dito, tumataas ang interes ng mga iskolar na unawain kung paano ang mga panloob na kakayahan—tulad ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity—ay nakatutulong sa mga negosyong pampamilya upang umangkop, makalikha ng inobasyon, at mapanatili ang kanilang pagganap.

Mga Negosyong Pampamilya sa Pilipinas

Malaki ang papel ng mga Family Business sa ekonomiya ng Philippines, mula sa maliliit at katamtamang laki ng negosyo hanggang sa malalaking sari-saring conglomerate. Ayon sa mga pagtatayang pang-industriya, humigit-kumulang 80% ng mga negosyo sa bansa ay pagmamay-ari o kontrolado ng pamilya, na nagpapakita ng kanilang malawak na presensya sa iba't ibang sektor, bagama't ang mga numerong ito ay kadalasang nagmumula sa practitioner reports at hindi sa peer-reviewed na pag-aaral (Family Enterprise: To Infinity and beyond | Grant Thornton, n.d.). Ang ganitong kalakaran ay hindi natatangi sa Pilipinas, kundi bahagi ng mas malawak na pattern sa maraming ekonomiya sa Asya kung saan nananatiling pangunahing katangian ng estruktura ng negosyo ang pagmamay-ari ng pamilya.

Makikita ang impluwensya ng mga negosyong pampamilya sa mga pangunahing conglomerate sa bansa tulad ng Ayala Corporation, SM Investments Corporation, at JG Summit Holdings, na nagsimula bilang mga entreprenyural na negosyo at kalaunan ay lumago bilang mga organisasyong multi-industriya (Leleux & Glemser, 2014; Our History – JG Summit Holdings, Inc., n.d.). Ipinapakita ng mga kumpanyang ito kung paano nakapag-aambag ang mga negosyong pampamilya sa pag-unlad ng ekonomiya sa pamamagitan ng

pamumuhunan sa retail, banking, real estate, transportasyon, at pagmamanupaktura. Ang kanilang paglago ay patunay ng kakayahan ng mga negosyong pampamilya na palawakin ang operasyon habang pinananatili ang kontrol ng pamilya at pangmatagalang estratehikong pananaw.

Sa larangan ng akademikong literatura, ang mga pag-aaral hinggil sa mga negosyong pampamilya sa Pilipinas ay tradisyonal na nakatuon sa succession, mga pagpapahalaga ng pamilya, at relasyunal na dinamika. Ipinakita ng mga naunang pag-aaral (Santiago, 2000) na ang matagumpay na succession ay malapit na nakaugnay sa pagkakatugma ng mga pagpapahalaga ng pamilya, na sumasalamin sa kolektibistang at relasyunal na katangian ng kulturang Pilipino. Sa mga sumunod na pananaliksik (Santiago, 2011), binigyang-diin ang komplikasyon ng mga hangganan ng pamilya, at ipinakita na ang mga estruktura ng pamamahala sa mga negosyong pampamilya ay hinuhubog ng ugnayang pampamilya, tiwala, at mga relasyong panlipunan.

Sa mga mas bagong pag-aaral, nagkaroon ng paglipat ng pokus tungo sa pagganap at reputasyon. Halimbawa, natuklasan nina A. Santiago et al. (2019) na ang presensya ng pamilya ay may positibong impluwensya sa reputasyon ng kumpanya at sa pinaghihinalaang pagganap nito sa pananalapi, na nagpapahiwatig na ang identidad ng pamilya ay maaaring magsilbing isang estratehikong yaman. Ipinapakita nito ang unti-unting paglipat ng literatura mula sa succession-centered na pananaw patungo sa mas malawak na pagsusuri ng pagganap.

Sa kabuuan, bagama't lumawak na ang pananaliksik hinggil sa mga negosyong pampamilya sa Pilipinas upang isama ang pamamahala, reputasyon, at pagganap, nananatiling limitado ang mga empirikal na pag-aaral na tumitingin sa kung paano ang mga panloob na kakayahang organisasyonal ang nagtutulak ng mga kinalabasan sa pagganap. Ipinapakita ng puwang na ito ang pangangailangan na siyasatin kung paano ang mga salik tulad ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, at Product Innovation ay nakaambag sa pagganap ng mga negosyong pampamilya sa kontekstong Pilipino.

Pagganap ng Negosyong Pampamilya

Ang Firm Performance ay isang mahalagang konsepto sa larangan ng strategic management at pananaliksik sa Family Business, sapagkat ito ay sumasalamin sa kakayahan ng isang organisasyon na makamit ang mga layunin, mapanatili ang kakayahang makipagkumpitensya, at matiyak ang pangmatagalang paglago. Sa konteksto ng mga negosyong pampamilya, ang Family Firm Performance (FFP) ay hindi lamang nasusukat sa mga pinansyal na resulta gaya ng kita at paglago ng benta, kundi pati na rin sa mga di-pinansyal na aspeto tulad ng pagpapatuloy ng pamilya, reputasyon, at pangmatagalang pagpapanatili. Ang mas malawak na pananaw na ito ang nagtatangi sa mga negosyong pampamilya mula sa mga hindi pampamilyang organisasyon, na kadalasang nakatuon sa panandaliang pagganap pinansyal.

Hindi pa ganap na nagkakaisa ang mga empirikal na pag-aaral hinggil sa pagganap ng mga negosyong pampamilya. Sa isang banda, maaaring mapababa ng partisipasyon ng pamilya ang agency costs at mapalakas ang pangmatagalang oryentasyon (Chrisman et al., 2004). Sa kabilang banda, maaari rin itong magdulot ng mga hamon tulad ng alitan, pagiging matigas sa pagbabago, at resistensya sa inobasyon (Dyer, 2006). Mula sa perspektibong resource-based, ang mga negosyong pampamilya ay nagtataglay ng natatanging kombinasyon ng mga yaman, na tinutukoy bilang "familiness," kabilang ang tacit knowledge, social capital, tiwala, at matibay na kultura ng organisasyon, na maaaring magpataas ng kanilang kakayahang makipagkumpitensya at maging matatag sa harap ng pagbabago (Habbershon & Williams, 1999).

Ang multidimensyonal na katangian ng pagganap ay higit pang pinagtitibay nina Venkatraman at Ramanujam (1986), na nagsasabing ang pagganap ng organisasyon ay dapat isaalang-alang ang parehong pinansyal at di-pinansyal na mga panukat, kabilang ang operasyonal na kahusayan, paglago, at estratehikong pagiging epektibo. Ang ganitong pananaw ay lalong mahalaga sa mga negosyong pampamilya, kung saan sabay na hinahabol ang mga layuning ekonomiko at hindi ekonomiko—tulad ng pagpapanatili ng socioemotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2007).

Sa mga pinakahuling literatura, lumalawak ang pokus tungo sa pagsusuri kung paano nakaaapekto ang mga kakayahang organisasyonal sa pagganap ng mga negosyong pampamilya. Ipinapakita ng mga pag-aaral na ang Organizational Ambidexterity ay nagpapahusay ng pagganap sa pamamagitan ng pagbibigay-daan sa balanse sa pagitan ng kahusayan at inobasyon (Stubner et al., 2012), habang ang Product Innovation ay sumusuporta sa patuloy na pag-unlad at pangmatagalang kakayahang makipagkumpitensya (Cucculelli et al., 2016). Ipinapakita ng pagbabagong ito sa literatura na ang pagganap ay hindi lamang nakabatay sa pagmamay-ari o pamamahala, kundi sa kakayahan ng organisasyon na paunlarin ang mga kakayahan nito at umangkop sa nagbabagong kapaligiran.

Sa kabuuan, ang Family Firm Performance ay higit na mauunawaan bilang isang multidimensyonal na kinalabasan na hinuhubog ng parehong mga salik na may kaugnayan sa pamilya at mga kakayahang organisasyonal. Ipinapakita ng pananaw na ito ang pangangailangang suriin kung paano ang mga panloob na kakayahan—tulad ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity—ay nakaaambag sa pagganap sa pamamagitan ng mga proseso ng inobasyon.

Inobasyon sa Produkto

Ang Product Innovation ay malawak na kinikilala bilang isang mahalagang salik sa pagpapalakas ng kakayahang makipagkumpitensya ng isang organisasyon, sa estratehikong pagpapanibago, at sa pangmatagalang pagpapatuloy ng negosyo. Tumutukoy ito sa pagbuo, pagpapakilala, o pagpapahusay ng mga produkto at serbisyo na lumilikha ng halaga para sa mga mamimili at merkado. Bilang bahagi ng mas malawak na proseso ng inobasyon, nagbibigay-daan ang product innovation sa mga organisasyon na tumugon sa nagbabagong kagustuhan ng mga mamimili, pag-unlad ng teknolohiya, at tumitinding kompetisyon (De Massis et al., 2015; Cucculelli et al., 2016).

Matagal nang binibigyang-diin sa literatura ng strategic management ang kahalagahan ng inobasyon. Itinuring ni Schumpeter (1976) ang inobasyon bilang isang pangunahing puwersa ng pag-unlad ng ekonomiya, habang tinukoy naman ni Drucker (1984) ito bilang mahalagang mekanismo sa paglikha ng halaga at pagpapanatili ng kompetitibong kalamangan. Sa mga pabago-bagong kapaligiran, ang mga organisasyong hindi nakapagsasagawa ng inobasyon ay nanganganib na mawalan ng relevansya at humina ang pagganap, kaya't mahalaga ang tuloy-tuloy na paglinang ng mga bagong produkto.

Maaaring magpakita ang product innovation sa anyong incremental o radikal, mula sa pagpapahusay ng kasalukuyang mga produkto hanggang sa paglikha ng ganap na bagong mga produkto at teknolohiya (Tushman & O'Reilly, 1996). Sa pamamagitan nito, napapabuti ng mga organisasyon ang kanilang kahusayan, natutugunan ang nagbabagong pangangailangan ng mga mamimili, at napapalakas ang kanilang posisyon sa merkado.

Sa konteksto ng mga Family Business, ang product innovation ay hinuhubog ng mga natatanging katangian ng organisasyon tulad ng pangmatagalang oryentasyon, matibay na ugnayan sa mga stakeholder,

at konsentradong pagmamay-ari. Bagama't ang mga katangiang ito ay maaaring magtaguyod ng inobasyon sa pamamagitan ng tiwala, dedikasyon, at matiyagang kapital, maaari rin itong maglimita sa pagkuha ng panganib dahil sa pagnanais na mapanatili ang kontrol at socioemotional wealth (De Massis et al., 2015). Dahil dito, ang mga negosyong pampamilya ay kadalasang nagpapatupad ng mga estratehiya ng inobasyon na nakaayon sa kanilang umiiral na kakayahan at pangmatagalang layunin (Cucculelli et al., 2016).

Sa kabila ng mga limitasyong ito, nananatiling mahalaga ang product innovation para sa pagpapanibago at pagpapatuloy ng mga negosyong pampamilya. Nagbibigay ito ng kakayahan sa mga organisasyon na paunlarin ang kanilang mga kakayahan, pumasok sa mga bagong merkado, at mapanatili ang kanilang kakayahang makipagkumpitensya sa paglipas ng panahon (Danneels, 2002). Ipinapakita rin ng mga empirikal na pag-aaral na ang product innovation ay may positibong impluwensya sa pagganap ng negosyo sa pamamagitan ng paglalapat ng mga kakayahang organisasyonal tungo sa nasusukat na mga resulta (Deng et al., 2013; Liao et al., 2018).

Sa mga pinakahuling literatura, lalong tinitingnan ang product innovation bilang bunga ng mas malawak na kakayahang organisasyonal, kabilang ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity. Ipinapahiwatig ng pananaw na ito na ang inobasyon ay hindi hiwalay na gawain, kundi isang mekanismo kung saan nagagamit ng mga organisasyon ang kanilang panloob na yaman upang makamit ang pangmatagalang pagganap.

Pamamahala ng Kaalaman

Ang Knowledge Management ay malawak na kinikilala bilang isang mahalagang kakayahang organisasyonal na nagbibigay-daan sa mga organisasyon na makalikha, makapagbahagi, at makagamit ng kaalaman upang makamit ang kompetitibong kalamangan. Kabilang dito ang mga sistematikong proseso tulad ng pagkuha, pagbabahagi, at aplikasyon ng kaalaman, na sumusuporta sa pagdedesisyon, inobasyon, at pangkalahatang pagganap ng organisasyon (Dalkir, 2017; Gold et al., 2001). Sa mga ekonomiyang pinangungunahan ng kaalaman, lalong umaasa ang mga organisasyon sa kanilang kakayahang pamahalaan ang parehong explicit at tacit na kaalaman upang manatiling kompetitibo.

Ang estratehikong kahalagahan ng Knowledge Management ay nakaugat sa Knowledge-Based View (KBV), na nagsasaad na ang kaalaman ay isa sa pinakamahalaga at pinakamahirap tularang yaman ng isang organisasyon (Grant, 1996). Hindi tulad ng mga nasasalat na ari-arian, ang kaalaman ay nakapaloob sa mga gawain ng organisasyon, kadalubhasaan ng mga empleyado, at mga ugnayang panlipunan, kaya't nagiging mahalagang pinagmumulan ito ng pangmatagalang kompetitibong kalamangan. Ang mga organisasyong epektibong nakagamit ng kaalaman ay mas nagiging handa sa pagpapahusay ng operasyonal na kahusayan, kakayahang umangkop, at kakayahang makapag-inobasyon.

Ipinapakita ng mga empirikal na pag-aaral ang mahalagang papel ng Knowledge Management sa pagpapalakas ng inobasyon at estratehikong pagpapanibago. Ang pagbabahagi ng kaalaman at pagkatuto ng organisasyon ay napatunayang nagpapataas ng kakayahang makapag-inobasyon sa pamamagitan ng pagtulong sa mga organisasyon na makakita ng mga oportunidad, tumugon sa mga pagbabago sa teknolohiya, at makabuo ng mga bagong produkto at serbisyo (Wang et al., 2014; Shehzad et al., 2024). Ipinapahiwatig ng mga natuklasang ito na ang Knowledge Management ay nagsisilbing pundamental na mekanismo kung saan naisasalin ng mga organisasyon ang kanilang panloob na yaman tungo sa mga kinalabasang may kaugnayan sa inobasyon.

Sa konteksto ng mga Family Business, lalo pang nagiging mahalaga ang Knowledge Management dahil sa akumulasyon ng tacit knowledge sa iba't ibang henerasyon. Ang kaalamang ito, na kadalasang nakapaloob sa ugnayang pampamilya, mga gawain, at kultura ng organisasyon, ay isang natatanging estratehikong yaman na maaaring magpalakas ng pangmatagalang kakayahang makipagkumpitensya. Gayunpaman, ang konsentrasyon ng kaalaman sa mga tagapagtatag o nakatatandang miyembro ng pamilya ay maaaring magdulot ng mga hamon sa paglilipat ng kaalaman at pagkatuto ng organisasyon (Andreeva & Kianto, 2012). Dahil dito, ang mga negosyong pampamilyang nagpapatupad ng mas sistematikong mga praktika sa Knowledge Management ay mas nagiging handa sa pagpapanatili ng kaalaman, pagpapalakas ng inobasyon, at pagpapatuloy ng kanilang pagganap.

Ipinapakita rin ng mga pinakahuling literatura na ang Knowledge Management ay sumusuporta sa mas malawak na kakayahang organisasyonal, kabilang ang inobasyon at Organizational Ambidexterity, sa pamamagitan ng pagtulong sa mga organisasyon na balansehin ang kahusayan at kakayahang umangkop. Sa pagpapadali ng palitan ng impormasyon at pagkatuto, nakatutulong ang Knowledge Management sa parehong exploitative at exploratory na mga gawain, na nagpapatibay sa papel nito bilang isang mahalagang tagapagpaganap ng pagganap ng organisasyon sa mga dinamikong kapaligiran.

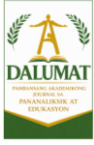
Organisasyonal na Ambideksteridad

Ang Organizational Ambidexterity ay tumutukoy sa kakayahan ng isang organisasyon na balansehin ang mga gawaing exploitative—na nakatuon sa kahusayan at pagpino ng kasalukuyang operasyon—at exploratory na mga gawain na nakasentro sa inobasyon at eksperimento. Ang ganitong dobleng kakayahan, na nakaugat sa gawain ni March (1991), ay mahalaga para sa mga organisasyong kumikilos sa mga dinamikong kapaligiran kung saan kinakailangang sabay na paghusayin ang kasalukuyang operasyon at umangkop sa mga bagong oportunidad.

Ipinapakita ng mga sumunod na literatura na ang mga organisasyong ambidekstro ay may kakayahang pamahalaan ang parehong incremental na pagpapabuti at malalaking pagbabago (Tushman & O'Reilly, 1996). Sa pamamagitan ng pag-uugnay ng exploration at exploitation, napapalakas ng mga organisasyon ang kanilang estratehikong kakayahang umangkop at napapanatili ang kanilang kompetitibong kalamangan sa paglipas ng panahon (Lubatkin et al., 2006). Ang mga organisasyong labis na nakatuon sa exploitation ay nanganganib na maging matigas at hindi na makasabay sa pagbabago, samantalang ang mga labis na nakatuon sa exploration ay maaaring mawalan ng kahusayan at katatagan, kaya't mahalaga ang balanseng pagsasama ng dalawang ito.

Malinaw na iniuugnay ang organisasyonal na ambideksteridad sa inobasyon at pagganap ng organisasyon. Ang mga organisasyong epektibong nakapagsasama ng exploratory at exploitative na mga estratehiya ay mas handang makabuo ng mga bagong produkto habang pinahuhusay ang umiiral na mga alok (He & Wong, 2004). Ipinapakita rin ng mga empirikal na pag-aaral na pinapalakas ng ambideksteridad ang kakayahang umangkop ng organisasyon at pangmatagalang pagganap sa pamamagitan ng pagtugon sa kawalan ng katiyakan sa kapaligiran at mga pagbabago sa teknolohiya (Stubner et al., 2012).

Sa konteksto ng mga Family Business, lalo pang nagiging mahalaga ang organisasyonal na ambideksteridad dahil sa likas na tensyon sa pagitan ng pagpapatuloy at pagbabago. Kadalasang pinahahalagahan ng mga negosyong pampamilya ang katatagan, pagpapanatili ng pamana, at pangmatagalang oryentasyon, na maaaring maghikayat ng exploitative na pag-uugali. Gayunpaman, ang kompetitibong kapaligiran ay nangangailangan ng pakikilahok sa exploratory na mga gawain tulad ng



inobasyon at pagpapalawak ng merkado. Dahil dito, nagbibigay-daan ang ambideksteridad upang mabalanse ng mga negosyong pampamilya ang tradisyon at pagpapanibago, na sumusuporta sa parehong operasyonal na kahusayan at estratehikong pag-angkop.

Ipinapakita rin ng mga pinakahuling literatura ang papel ng organisasyonal na ambideksteridad sa pagpapadali ng Product Innovation at mga kinalabasan sa pagganap. Sa pamamagitan ng kakayahang pamahalaan ang magkakasalungat na estratehikong pangangailangan, nagsisilbing mahalagang mekanismo ang ambideksteridad kung saan naisasalin ang mga kakayahang organisasyonal tungo sa inobasyon at pangmatagalang kakayahang makipagkumpitensya.

Puwang sa Pananaliksik

Puwang sa Teorya

Sa kabila ng lumalawak na literatura hinggil sa Family Business, Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance, nananatili pa rin ang ilang mahahalagang puwang sa umiiral na mga pag-aaral.

Una, ang literatura sa family business ay tradisyonal na nakatuon sa succession, pamamahala, at socioemotional wealth, habang limitado ang pagbibigay-diin sa mga kakayahang organisasyonal na may direktang kontribusyon sa inobasyon at pagganap. Ikalawa, ang mga naunang pag-aaral ay kadalasang sumusuri sa Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, at Product Innovation nang magkakahiwalay, sa halip na isama ang mga ito sa isang pinag-isang balangkas ng capability–innovation–performance.

Dagdag pa rito, ang malaking bahagi ng literatura hinggil sa organisasyonal na ambideksteridad at inobasyon ay nakatuon sa malalaking korporasyon at mga hindi pampamilyang organisasyon (Lubatkin et al., 2006; Liao et al., 2018). Dahil dito, nananatiling limitado ang teoretikal na pag-unawa kung paano gumagana ang mga kakayahang ito sa konteksto ng mga negosyong pampamilya, na may natatanging katangian tulad ng pangmatagalang oryentasyon, akumulasyon ng tacit knowledge, at malakas na impluwensya ng pamilya sa mga estratehikong desisyon.

Bukod dito, bagama't kinikilala ng mga naunang pag-aaral ang kahalagahan ng product innovation sa pagpapanatili ng kakayahang makipagkumpitensya at pagpapanibago ng organisasyon, nananatiling limitado ang teoretikal na talakayan kung paano sama-samang nakaaambag ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa product innovation at kung paano nito naaapektuhan ang pagganap ng mga negosyong pampamilya (De Massis et al., 2015; Cucculelli et al., 2016). Sa huli, kulang pa rin ang mga pag-aaral na tumitingin sa mga ugnayang ito sa konteksto ng Pilipinas, na nagpapakita ng pangangailangan para sa mas malalim na teoretikal at kontekstuwal na pagsusuri.

Puwang sa Metodolohiya

Mayroon ding ilang puwang sa metodolohiya sa umiiral na literatura hinggil sa Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance. Una, maraming naunang pag-aaral ang gumamit ng mas komplikadong mga pamamaraang analitikal tulad ng structural equation modeling (SEM), at kadalasang isinagawa sa malalaking korporasyon o sa mga industriyang mataas ang paggamit ng teknolohiya (Liao et al., 2018). Bagama't mahalaga ang mga ganitong pag-aaral,

nananatiling limitado ang mga empirikal na pananaliksik na gumagamit ng regresyon at nakatuon partikular sa mga negosyong pampamilya, lalo na sa mga umuunlad na ekonomiya.

Ikalawa, ang malaking bahagi ng literatura sa family business ay nakabatay sa mga sample mula sa mga Kanluraning ekonomiya at sa mga hindi pampamilyang organisasyon, na naglilimita sa aplikasyon ng mga natuklasan sa mga negosyong pampamilya sa mga umuunlad na bansa tulad ng Pilipinas. Bukod dito, madalas ding sinusuri ang mga baryabol nang magkakahiwalay, sa halip na sabay-sabay na suriin ang kanilang ugnayan sa loob ng isang pinag-isang balangkas na kinabibilangan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Family Firm Performance.

Sa huli, maraming naunang pag-aaral ang nakatuon lamang sa mga obhetibong panukat pinansyal, sa kabila ng multidimensyonal na katangian ng pagganap ng mga negosyong pampamilya. Dahil dito, kinakailangan ang mga pananaliksik na gumagamit ng perceptual at multidimensyonal na panukat upang mas maipakita ang parehong pinansyal at di-pinansyal na aspeto ng pagganap (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

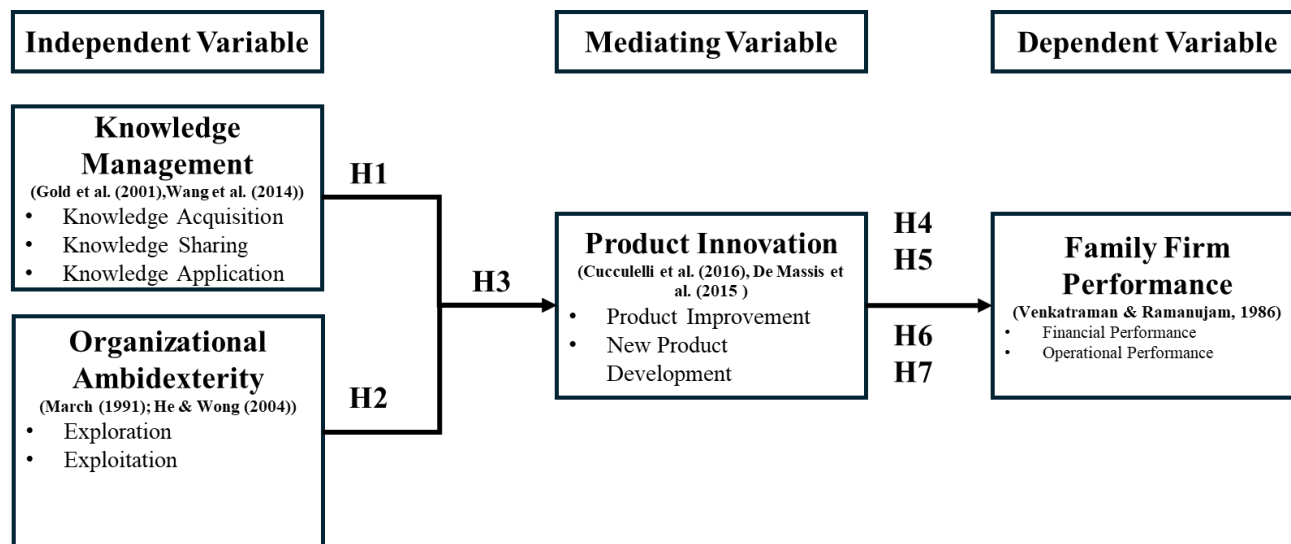
Balangkas Operasyonal

Ipinapakita sa Figure 1 ang balangkas operasyonal ng pag-aaral. Sinusuri ng balangkas ang ugnayan ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity bilang mga independent variable, ang Product Innovation bilang mediating variable, at ang Firm Performance bilang dependent variable sa mga Family Business sa Metro Manila.

Ang balangkas ay nakabatay sa Resource-Based View at Knowledge-Based View, na nagpapahiwatig na ang mga yaman at kakayahang organisasyonal ay nagsisilbing mahalagang tagapagpaganap ng kompetitibong kalamangan at pagganap ng organisasyon. Sa pag-aaral na ito, inaasahang mapapabuti ng Knowledge Management ang pagganap ng negosyong pampamilya sa pamamagitan ng pagpapahusay ng pagkatuto ng organisasyon, pagbabahagi ng kaalaman, at mga proseso ng pagdedesisyon.

Sa katulad na paraan, inaasahang magkakaroon ng positibong impluwensya ang Organizational Ambidexterity sa pagganap ng negosyong pampamilya sa pamamagitan ng kakayahang balansehin ang exploratory na mga gawain na nakatuon sa inobasyon at kakayahang umangkop, at ang exploitative na mga gawain na nakasentro sa operasyonal na kahusayan at pagpino ng mga proseso.

Iminumungkahi rin ng balangkas na ang Product Innovation ay nagsisilbing tagapamagitan sa ugnayan ng mga independent variable at pagganap ng negosyong pampamilya. Ang mga organisasyong may matibay na kakayahan sa pamamahala ng kaalaman at may ambidekstrong pag-uugaling organisasyonal ay inaasahang makalikha ng mas mataas na antas ng inobasyon sa produkto, na sa kalaunan ay mag-aambag sa pinahusay na kakayahang makipagkumpitensya, kakayahang umangkop, at pangmatagalang pagganap ng mga negosyong pampamilya.



Figur 1.

Balangkas Operasyonal ng Pag-aaral: Ang Knowledge Management at Organisasyonal na Ambideksteridad bilang mga Tagapagpaganap ng Pagganap ng Negosyong Pampamilya sa Pamamagitan ng Inobasyon sa Produkto

Mga Hipotesis ng Pananaliksik

Ang mga sumusunod ay ang mga hipotesis ng pag-aaral:

H1: Ang Knowledge Management ay may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga Family Business sa Metro Manila.

H2: Ang Organizational Ambidexterity ay may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

H3: Ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity ay may pinagsamang makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

H4: Ang Product Innovation ay may makabuluhang positibong epekto sa Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

H5: Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Knowledge Management at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

H6: Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Organizational Ambidexterity at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

H7: Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa pinagsamang



ugnayan ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

METODOLOHIYA

Disenyo ng Pananaliksik

Gumamit ang pag-aaral na ito ng kwantitatibo, korelasyonal, at causal-explanatory na disenyo. Ang kwantitatibong lapit ay angkop sapagkat layunin ng pananaliksik na sukatin at suriin ang ugnayan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance gamit ang numerikal na datos at estadistikal na pamamaraan. Pinahihintulutan ng kwantitatibong metodo ang obhetibong pagsukat at empirikal na pagsusuri ng mga ipinapalagay na ugnayan sa pagitan ng mga baryabol.

Ang pag-aaral ay korelasyonal sa kalikasan sapagkat sinusuri nito ang antas at direksyon ng ugnayan ng mga baryabol nang hindi isinasailalim ang mga ito sa manipulasyon. Ang ganitong disenyo ay angkop sa pagtukoy ng makabuluhang ugnayan sa pagitan ng mga kakayahang organisasyonal, inobasyon, at pagganap sa konteksto ng mga Family Business.

Bukod dito, gumagamit ang pag-aaral ng causal-explanatory na lapit, sapagkat layunin nitong ipaliwanag ang posibleng ugnayang sanhi-at-bunga sa pagitan ng mga baryabol. Partikular, sinusuri kung paano nakaaapekto ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Family Firm Performance, kapwa sa direktang paraan at hindi direktang paraan sa pamamagitan ng Product Innovation.

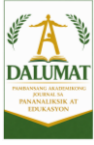
Upang masuri ang mga ugnayang ito, gumamit ang pag-aaral ng regression-based analysis upang matukoy ang prediktibong relasyon ng mga baryabol at masuri ang mediating role ng Product Innovation. Ang pamamaraang ito ay naaayon sa mga naunang pag-aaral sa larangan ng organizational capabilities at firm performance (Hair et al., 2019).

Profile ng mga Respondente

Ang mga respondente ng pag-aaral na ito ay binubuo ng mga indibidwal na may mahalagang papel sa pamumuno at pagdedesiyon sa loob ng mga Family Business. Kabilang dito ang mga tagapagtatag, mga miyembro ng pamilyang aktibong kasangkot sa negosyo, mga CEO, General Manager, at iba pang miyembro ng top management. Pinili ang mga respondenteng ito dahil sa kanilang sapat na kaalamang organisasyonal at estratehikong pananaw upang makapagbigay ng maaasahang impormasyon hinggil sa Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance.

Maaaring kumatawan ang mga respondente sa iba't ibang henerasyon ng negosyo (unang henerasyon hanggang sa susunod pang henerasyon), na nagbibigay ng mas malawak na pananaw sa dinamika at estratehikong oryentasyon ng mga negosyong pampamilya.

Upang matiyak ang katumpakan ng datos, isang tugon lamang bawat kumpanya ang isinama. Sa mga pagkakataong may higit sa isang sagot, ang tugon mula sa pinakamataas na opisyal ang ginamit upang masiguro ang pagiging komprehensibo at awtoritatibo ng datos.



Lahat ng kalahok na kumpanya ay may operasyon sa Metro Manila, bagama't maaari silang magkaroon ng iba pang sangay sa labas ng rehiyon. Tinitiyak nito ang konsistensya ng lokasyon ng pag-aaral habang pinapahintulutan ang pagkakaiba-iba ng saklaw ng operasyon.

Lokasyon ng Pananaliksik

Ang napiling lokasyon ng pag-aaral ay ang Metro Manila, na nagsisilbing pangunahing sentro ng ekonomiya, pananalapi, at komersyo ng Pilipinas. Pinili ang rehiyong ito dahil sa mataas na konsentrasyon ng mga aktibidad pangnegosyo, pagkakaiba-iba ng mga organisasyon, at madaling pag-access sa mga negosyong pampamilya sa iba't ibang industriya.

Bilang rehiyong may pinakamalaking populasyon sa bansa (mahigit 13 milyon; Philippine Statistics Authority, 2021), nagbibigay ang Metro Manila ng malawak na pamilihan at lakas-paggawa na sumusuporta sa paglago ng mga negosyo. Matatagpuan din dito ang mga pangunahing business district tulad ng Makati, Bonifacio Global City, at Ortigas, na tahanan ng iba't ibang uri ng organisasyon mula sa malalaking korporasyon hanggang sa maliliit at katamtamang laki ng negosyong pampamilya.

Higit pa rito, ang Metro Manila ay may mataas na antas ng kultural at komersyal na pagkakaiba-iba, na nag-aambag sa isang masiglang entrepreneurial ecosystem. Halimbawa, ang Binondo ay kinikilala bilang isa sa pinakamatandang Chinatown sa mundo at mahalagang sentro ng mga negosyong Tsino-Pilipino at network ng kalakalan. Gayundin, ang Paco ay historikal na naging tahanan ng mga komunidad ng negosyanteng Indian-Pilipino. Ang presensya ng iba't ibang embahada at internasyonal na organisasyon ay lalo pang nagpapalakas sa multikultural at globally connected na kapaligiran ng negosyo. Ang ganitong konteksto ay mahalaga sa pag-aaral ng palitan ng kaalaman, inobasyon, at iba't ibang lapit sa pamamahala.

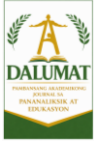
Dagdag pa rito, sinusuportahan ng matatag na imprastruktura—kabilang ang Ninoy Aquino International Airport, mga pangunahing pantalan, at highway—ang episyenteng operasyon, logistics, at access sa merkado ng mga kumpanya.

Dahil sa mga katangiang ito, ang Metro Manila ay isang angkop at estratehikong konteksto para sa pagsusuri ng ugnayan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance sa mga Family Business.

Pangangalap ng Datos

Isinagawa ang pangangalap ng datos para sa pag-aaral na ito mula Nobyembre 2025 hanggang Pebrero 2026. Ang mga respondente ay mga kinatawan ng mga Family Business sa Metro Manila na tumutugon sa itinakdang pamantayan ng pag-aaral, kabilang ang mga tagapagtatag, mga miyembro ng pamilya na may malalim na kaalaman sa operasyon ng negosyo, mga Chief Executive Officer (CEO), General Manager, at iba pang miyembro ng top management.

Isang research aide ang itinalaga upang tumulong sa proseso ng pangangalap ng datos, partikular sa pakikipag-ugnayan sa mga potensyal na respondente, pamamahagi ng mga questionnaire, at pagsubaybay sa mga natanggap na sagot. Ang survey ay isinagawa gamit ang parehong online at pisikal na pamamaraan. Para sa online na pamamaraan, ipinamahagi ang questionnaire sa pamamagitan ng Google Forms upang maging mas maginhawa para sa mga respondente. Samantala, ginamit ang paper-and-pen na survey para



sa mga respondente na mas nais o nangangailangan ng printed na kopya ng talatanungan.

Ang kinakailangang bilang ng mga kalahok sa pag-aaral ay tinukoy gamit ang Cochran's Formula, na angkop para sa mga pag-aaral na may malaki o hindi tiyak na populasyon. Sa kasalukuyang pag-aaral, walang malinaw na talaan ng kabuuang bilang ng mga negosyong pampamilya sa Pilipinas, lalo na sa Metro Manila. Dahil dito, ginamit ang Cochran's formula upang makabuo ng estadistikal na maaasahang sample size sa ilalim ng kondisyon ng population uncertainty. Batay sa kalkulasyon, itinakda ng pag-aaral ang minimum na 385 respondente, na sapat upang makamit ang 95% confidence level at 5% margin of error (Cochran, 1977). Ang pamamaraang ito ay mas pinipili kaysa sa mga mas simpleng estimation tulad ng Slovin's formula, sapagkat nagbibigay ito ng mas matibay at estadistikal na batayan sa pamamagitan ng pagsasaalang-alang sa variability ng populasyon at pagpapataas ng generalizability ng mga resulta.

Bago sagutan ang questionnaire, ipinaliwanag sa mga respondente ang layunin ng pag-aaral, ang boluntaryong katangian ng kanilang partisipasyon, at ang pagiging kumpidensyal ng kanilang mga sagot. Tanging isang sagot lamang bawat negosyong pampamilya ang isinama sa pagsusuri. Sa mga pagkakataong may higit sa isang sagot mula sa iisang organisasyon, ang tugon mula sa pinakamatataas na kinatawan ang pinili upang matiyak na ang datos ay sumasalamin sa pananaw ng may pinakamataas na antas ng kaalaman sa organisasyon at kapangyarihan sa pagdedesisyon.

Instrumento ng Pananaliksik

Gumamit ang pag-aaral ng isang structured survey questionnaire bilang pangunahing instrumento ng pananaliksik. Ang talatanungan ay binubuo ng dalawang pangunahing bahagi. Ang unang bahagi ay naglalaman ng mga item na tumutukoy sa profile ng mga respondente at katangian ng organisasyon, na sinusukat gamit ang categorical scales (hal., posisyon, industriya, henerasyon, laki ng kumpanya) at ordinal scales kung naangkop.

Ang ikalawang bahagi naman ay binubuo ng mga item na sumusukat sa mga pangunahing baryabol ng pag-aaral, kabilang ang Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance.

Ang mga panukat na ginamit para sa bawat baryabol ay hinango mula sa mga naunang pag-aaral na napatunayang may bisa at pagiging maaasahan sa literatura. Partikular, ang mga item para sa Knowledge Management ay inangkop mula kina Gold et al. (2001) at Wang et al. (2014); ang para sa Organizational Ambidexterity ay mula kina March (1991) at He at Wong (2004); ang para sa Product Innovation ay mula kina De Massis et al. (2015) at Cucculelli et al. (2016); at ang para sa Family Firm Performance ay mula kina Venkatraman at Ramanujam (1986). Ang mga item na ito ay inangkop upang maging angkop sa konteksto ng mga negosyong pampamilya sa Metro Manila.

Ang lahat ng mga item na may kaugnayan sa mga baryabol ay sinusukat gamit ang 5-point Likert scale, kung saan ang 1 ay kumakatawan sa "Lubos na Hindi Sumasang-ayon" at ang 5 ay "Lubos na Sumasang-ayon." Ang ganitong uri ng panukat ay nagbibigay-daan sa kuantipikasyon ng pananaw ng mga respondente at malawakang ginagamit sa mga pag-aaral sa larangan ng organisasyon at pamamahala.

Paraan ng Pagsusuri ng Datos

Ang mga nakalap na datos ay sinuri gamit ang mga kwantitatibong estadistikal na pamamaraan upang masuri ang ugnayan at epekto ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance. Isinagawa ang pagpoproseso gamit ang Google Sheets, Microsoft Excel, at Jamovi.

Isinailalim muna ang datos sa data cleaning at screening upang matiyak ang pagiging kumpleto at katumpakan. Gumamit ng deskriptibong estadistika (frequency, porsyento, mean, at standard deviation) upang mailarawan ang profile ng mga respondente at ang pangkalahatang tugon. Para sa Likert scale, ginamit ang sumusunod na interpretasyon ng mean: 1.00–1.80 (Lubos na Hindi Sumasang-ayon), 1.81–2.60 (Hindi Sumasang-ayon), 2.61–3.40 (Neutral), 3.41–4.20 (Sumasang-ayon), at 4.21–5.00 (Lubos na Sumasang-ayon).

Upang suriin ang ugnayan ng mga baryabol, ginamit ang Pearson correlation analysis, habang ang epekto ng mga independent variable sa mediator at dependent variable ay tinukoy gamit ang multiple regression analysis. Sinuri rin ang direktang epekto ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa pagganap.

Para sa mediating role ng Product Innovation, isinagawa ang regression-based mediation analysis alinsunod kina Baron at Kenny (1986). Itinatag ang mediation batay sa makabuluhang epekto ng independent variables sa mediator, ng mediator sa dependent variable, at sa pagbawas ng direktang epekto kapag isinama ang mediator. Ginamit ang 0.05 bilang antas ng kahalagahan sa pagsusuri ng mga hipotesis.

Mga Etikal na Konsiderasyon

Ang pag-aaral na ito ay sumunod sa mga pamantayang etikal sa pananaliksik na kinasasangkutan ng mga kalahok. Ang partisipasyon ay boluntaryo, at ang informed consent ay nakuha matapos ipaliwanag ang layunin at saklaw ng pag-aaral.

Tiniyak ang mahigpit na kumpidensyalidad ng pagkakakilanlan ng mga respondente at kanilang organisasyon. Walang personal na impormasyong isiniwalat, at ang lahat ng datos ay iniulat sa pinagsama-samang anyo. Ang mga nakalap na datos ay ginamit lamang para sa layuning akademiko at hindi ibinahagi sa anumang ikatlong partido.

Ipinaalam din sa mga kalahok ang kanilang karapatang umatras anumang oras nang walang kaparusahan. Tiniyak ng pag-aaral na walang pinsala o panganib na idinulot sa mga respondente sa buong proseso.

Ang pag-aaral ay sumunod sa mga prinsipyong etikal tulad ng respect for persons, beneficence, at integridad, alinsunod sa American Psychological Association (2017). Ang lahat ng datos ay ligtas na inimbak upang maiwasan ang hindi awtorisadong pag-access.

RESULTA AT PAGSUSURI NG DATOS**Deskriptibong Pasmusuri**

Talahanayan 1.
Demograpikong Profile ng mga Respondente
N = 385

Baryabol	Kategorya	Dalas (n)	Porsyento (%)
Posisyon sa Kumpanya	Tagapagtatag	96	24.9
	Miyembro ng Pamilya	77	20.0
	CEO	58	15.1
	General Manager	77	20.0
	Mataas na Pamunuan	77	20.0
Henerasyon ng Negosyo	Unang Henerasyon	135	35.1
	Ikalawang Henerasyon	154	40.0
	Ikatlong Henerasyon pataas	96	24.9
Industriya	Paggawa (Manufacturing)	77	20.0
	Retail	77	20.0
	Serbisyo	77	20.0
	Pagkain at Inumin	77	20.0
	Iba pa	77	20.0
Taon ng Operasyon	Mas mababa sa 5 taon	58	15.1
	5–10 taon	96	24.9
	11–20 taon	115	29.9
	Higit sa 20 taon	116	30.1
Laki ng Kumpanya	Micro (1–9 empleyado)	58	15
	Small (10–49 empleyado)	182	47
	Medium (50–199 empleyado)	76	20
	Large (200 pataas)	69	18

Ipinapakita ng demograpikong profile na ang mga respondente ay pangunahing binubuo ng mga indibidwal na nasa mahahalagang posisyon ng pamumuno sa mga Family Business. Ang pinakamalaking bahagi ay mga tagapagtatag (24.9%), na sinusundan ng mga miyembro ng pamilya, general manager, at mga kinatawan ng mataas na pamunuan (tig-20.0%). Ipinahihiwatig nito na ang datos ay nagmula sa mga may sapat na kaalaman at awtoridad sa pagdedesisyon.

Sa usapin ng henerasyon ng negosyo, karamihan sa mga kumpanya ay nasa ikalawang henerasyon (40.0%), na sinusundan ng unang henerasyon (35.1%) at ikatlong henerasyon pataas (24.9%). Ipinapakita nito ang kombinasyon ng mga umuusbong at matatag na negosyong pampamilya. Samantala, ang pantay na distribusyon ng mga industriya ay nagpapahiwatig ng malawak na representasyon ng iba't ibang sektor, na sumusuporta sa pagiging pangkalahatan (generalizability) ng mga natuklasan.

Sa tagal ng operasyon, makikita na ang karamihan sa mga negosyo ay may higit sa 10 taon nang operasyon, na nagpapakita ng relatibong matatag at may karanasang mga organisasyon. Sa laki ng kumpanya, nangingibabaw ang mga small enterprises (47%), na sinusundan ng medium (20%), large

(18%), at micro enterprises (15%), na nagpapakita ng malawak na saklaw ng mga organisasyon sa sample.

Sa kabuuan, ang sample ay kumakatawan sa isang makabuluhan at iba't ibang grupo ng mga negosyong pampamilya, na angkop para sa pagsusuri ng ugnayan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance.

Talahanayan 2.
Deskriptibong Estadistika ng mga Baryabol ng Pag-aaral
(N = 385)

Baryabol	N	Mean	Median	Mode	SD	Min	Max
Knowledge Management	385	4.02	4.00	3.89	0.48	2.56	5.00
Organizational Ambidexterity	385	3.94	4.00	3.67	0.50	2.50	5.00
Product Innovation	385	3.89	3.83	4.17	0.47	2.50	5.00
Firm Performance	385	3.92	4.00	4.00	0.48	2.33	5.00

Tala. SD = Standard Deviation.

Ipinapakita sa Talahanayan 2 ang deskriptibong estadistika ng mga pangunahing baryabol ng pag-aaral, kabilang ang Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance.

Ipinapakita ng mga resulta na ang lahat ng baryabol ay may mean na nasa pagitan ng 3.89 hanggang 4.02, na kabilang sa antas na “Sumasang-ayon.” Ipinahihiwatig nito na ang mga respondente ay may positibong pananaw sa kakayahan ng kanilang mga organisasyon sa pamamahala ng kaalaman, organisasyonal na ambideksteridad, inobasyon sa produkto, at pagganap ng negosyo. Sa mga baryabol, ang Knowledge Management ang may pinakamataas na mean ($M = 4.02$), samantalang ang Product Innovation ang may pinakamababa ($M = 3.89$), bagama't nananatili pa rin ito sa positibong saklaw.

Ang mga standard deviation ($SD = 0.47-0.50$) ay nagpapakita ng mababang antas ng pagkakaiba-iba ng mga tugon, na nagpapahiwatig ng relatibong pagkakapare-pareho ng pananaw ng mga respondente. Dagdag pa rito, ang pagkakalapit ng median sa mean ay nagpapakita ng halos simetrikal na distribusyon ng datos.

Sa kabuuan, ipinahihiwatig ng mga deskriptibong resulta na ang mga Family Business sa Metro Manila ay nagpapakita ng positibong kakayahang organisasyonal at pagganap. Nagbibigay ito ng matibay na batayan para sa mga susunod na pagsusuring inferensyal hinggil sa ugnayan at epekto ng mga baryabol ng pag-aaral.

Pagsusuri ng Korelasyon

Ipinapakita sa Talahanayan 3 na ang lahat ng baryabol—Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance—ay may positibo at makabuluhang ugnayan ($p < .001$).

Sa aspeto ng lakas ng ugnayan, karamihan sa mga relasyon ay nasa antas na malakas. Ang Knowledge Management ay may malakas na positibong ugnayan sa Product Innovation ($r = .662$) at Organizational Ambidexterity ($r = .644$). Gayundin, ang Organizational Ambidexterity ay nagpapakita ng malakas na

ugnayan sa Product Innovation ($r = .622$).

Kaugnay ng pagganap ng negosyong pampamilya, ang Product Innovation ay may malakas na ugnayan sa Family Firm Performance ($r = .660$), habang ang Knowledge Management ($r = .616$) ay nagpapakita rin ng malakas na korelasyon. Samantala, ang Organizational Ambidexterity ay may katamtaman hanggang malakas na ugnayan sa Family Firm Performance ($r = .598$), na malapit sa antas ng malakas na korelasyon.

Sa kabuuan, ipinapakita ng mga resulta na ang ugnayan ng mga baryabol ay mula katamtaman hanggang malakas, na nagpapahiwatig ng makabuluhang asosasyon sa pagitan ng mga ito. Nagbibigay ito ng matibay na batayan para sa mga susunod na pagsusuri tulad ng regression at mediation analysis upang masuri ang kanilang epekto.

Talahanayan 3.
Matriks ng Korelasyon ng mga Baryabol ng Pag-aaral
(N = 385)

Baryabol	1	2	3	4
1. Knowledge Management	—			
2. Organizational Ambidexterity	.644***	—		
3. Product Innovation	.662***	.622***	—	
4. Firm Performance	.616***	.598***	.660***	—

Tala. *** $p < .001$, Gabay sa lakas ng korelasyon: .00–.19 = napakahina, .20–.39 = mahina, .40–.59 = katamtaman, .60–.79 = malakas, .80–1.00 = napakalakas.

Pagsusuri ng Regresyon

Simpleng Linear na Pagsusuri ng Regresyon

Talahanayan 4.
Buod ng mga Resulta ng Simpleng Linear na Pagsusuri ng Regresyon
(N = 385)

Modelo	Prediktor → Kinalabasan	B (Estimate)	R	R²	F(df1, df2)	p
1	Knowledge Management → Product Innovation	0.65	.662	.438	298.00 (1, 383)	< .001
2	Organizational Ambidexterity → Product Innovation	0.59	.622	.386	241.00 (1, 383)	< .001
3	Product Innovation → Firm Performance	0.68	.660	.436	296.00 (1, 383)	< .001

Tala. Lahat ng mga modelo ay estadistikal na makabuluhan sa antas na $p < .001$.

Ipinapakita sa Talahanayan 4 ang mga resulta ng simpleng linear na pagsusuri ng regresyon na sumusuri sa epekto ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Product Innovation, gayundin ang epekto ng Product Innovation sa Firm Performance.

Ipinapakita ng mga resulta na ang Knowledge Management ay may makabuluhan at malakas na epekto sa Product Innovation ($R = .662$, $R^2 = .438$, $p < .001$), na nagpapaliwanag ng 43.8% ng baryasyon. Sa katulad na paraan, ang Organizational Ambidexterity ay may makabuluhang impluwensya rin sa Product Innovation ($R = .622$, $R^2 = .386$, $p < .001$), na kumakatawan sa 38.6% ng baryasyon. Ipinahihiwatig ng mga natuklasang ito na ang parehong kakayahang organisasyonal ay mahalagang tagapagpaganap ng inobasyon.

Dagdag pa rito, ang Product Innovation ay may makabuluhan at malakas na epekto sa Family Firm Performance ($R = .660$, $R^2 = .436$, $p < .001$), na nagpapaliwanag ng 43.6% ng baryasyon. Ipinapakita nito na ang mas mataas na antas ng inobasyon ay kaugnay ng mas pinabuting pagganap ng negosyo.

Sa kabuuan, kinukumpirma ng mga resulta na ang mga kakayahang organisasyonal ay may makabuluhang impluwensya sa inobasyon, na siya namang may mahalagang epekto sa pagganap. Sinusuportahan nito ang ipinapalagay na ugnayang capability–innovation–performance sa pag-aaral.

Multiple na Pagsusuri ng Regresyon

Talahanayan 5.
Multiple na Pagsusuri ng Regresyon sa Pagtataya ng Product Innovation
(N = 385)

Prediktor	B (Estimate)	SE	β	t	p
Intercept	0.888	0.154	—	5.78	< .001
Knowledge Management	0.437	0.046	.447	9.47	< .001
Organizational Ambidexterity	0.316	0.045	.334	7.08	< .001
Modelo	R	R ²	Adj. R ²	F(df1, df2)	p
Model 1	.709	.503	.500	193.00 (2, 382)	< .001

Tala. B = Hindi istandardisadong coefficient; β = Istandardisadong coefficient.

Ipinapakita sa Talahanayan 5 ang mga resulta ng multiple na pagsusuri ng regresyon na sumusuri sa pinagsamang epekto ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Product Innovation.

Ipinapakita ng kabuuang modelo na ito ay estadistikal na makabuluhan ($F(2, 382) = 193.00$, $p < .001$) at nagpapaliwanag ng 50.3% ng baryasyon sa Product Innovation ($R^2 = .503$), na nagpapahiwatig ng malakas na model fit. Ipinahihiwatig nito na ang pinagsamang kakayahang organisasyonal ay may mahalagang impluwensya sa kinalabasan ng inobasyon.

Kapwa ang Knowledge Management ($B = 0.437$, $\beta = .447$, $p < .001$) at Organizational Ambidexterity ($B = 0.316$, $\beta = .334$, $p < .001$) ay may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation. Batay sa paghahambing ng standardized coefficients, mas malakas ang impluwensya ng Knowledge Management kumpara sa Organizational Ambidexterity, na nagpapakita na ang mga prosesong may kaugnayan sa kaalaman ay may mas dominanteng papel sa pagpapalakas ng inobasyon sa mga negosyong pampamilya.

Sa kabuuan, kinukumpirma ng mga resulta na ang dalawang kakayahang organisasyonal ay may makabuluhan at pinagsamang kontribusyon sa Product Innovation. Sinusuportahan nito ang ipinapalagay na ugnayan at pinagtitibay ang mahalagang papel ng mga internal na kakayahan sa pagpapalakas ng

inobasyon.

Pagsusuri ng Mediation (Tagapamagitan) gamit ang Regresyon

Talahanayan 6.

**Pagsusuri ng Mediation: Di-tuwiran, Tuwiran, at Kabuuang Epekto
(N = 385)**

Landas	B (Estimate)	SE	β	z	p	95% CI
Di-tuwirang Epekto						
Knowledge Management → Product Innovation → Firm Performance	0.166	0.028	.167	5.86	< .001	[0.111, 0.222]
Organizational Ambidexterity → Product Innovation → Firm Performance	0.120	0.023	.125	5.14	< .001	[0.074, 0.166]
Tuwirang Epekto						
Knowledge Management → Firm Performance	0.228	0.051	.229	4.46	< .001	[0.128, 0.329]
Organizational Ambidexterity → Firm Performance	0.210	0.047	.218	4.44	< .001	[0.118, 0.303]
Kabuuang Epekto						
Knowledge Management → Firm Performance	0.394	0.049	.396	7.99	< .001	[0.298, 0.491]
Organizational Ambidexterity → Firm Performance	0.331	0.048	.343	6.92	< .001	[0.237, 0.424]

Tala. CI = Confidence Interval. Ang mga di-tuwirang epekto ay itinuturing na makabuluhan kapag ang confidence interval ay hindi sumasaklaw sa zero.

Ipinapakita sa Talahanayan 6 ang resulta ng pagsusuri ng mediation upang masuri ang papel ng Product Innovation sa ugnayan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, at Firm Performance.

Ipinapakita ng mga resulta na ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Knowledge Management at Family Firm Performance ($B = 0.166, p < .001$), gayundin sa ugnayan ng Organizational Ambidexterity at Family Firm Performance ($B = 0.120, p < .001$). Ang mga confidence interval ng parehong di-tuwirang epekto ay hindi sumasaklaw sa zero, na nagpapatunay sa pagkakaroon ng mediation.

Kasabay nito, nananatiling makabuluhan ang mga tuwirang epekto ng Knowledge Management ($B = 0.228, p < .001$) at Organizational Ambidexterity ($B = 0.210, p < .001$) sa Family Firm Performance, at pareho itong nasa positibong direksyon tulad ng kanilang di-tuwirang epekto. Ipinapahiwatig nito ang pagkakaroon ng complementary partial mediation, kung saan ang parehong tuwiran at di-tuwirang landas ay magkatuwang na nagpapalakas sa epekto sa pagganap.

Sa paghahambing ng kabuuang epekto, mas malakas ang impluwensya ng Knowledge Management ($B = 0.394$) kumpara sa Organizational Ambidexterity ($B = 0.331$), na nagpapakita na ang mga prosesong may kaugnayan sa kaalaman ay may mas mahalagang papel sa pagpapabuti ng kinalabasan ng negosyo.

Sa kabuuan, pinatutunayan ng mga natuklasan na ang Product Innovation ay isang mahalagang

mekanismo kung saan naisasalin ang mga kakayahang organisasyonal tungo sa pinabuting pagganap. Gayunpaman, ipinapakita rin na ang mga kakayahang ito ay may direktang impluwensya sa pagganap na lampas pa sa papel ng inobasyon. Sinusuportahan nito ang iminungkahing balangkas na capability–innovation–performance.

Pagsusuri ng mga Hipotesis

Talahanayan 7.
Buod ng mga Resulta ng Pagsusuri ng mga Hipotesis
(N = 385)

Hipotesis	Pahayag	Pangunahing Resulta	Desisyon
H1	Ang Knowledge Management ay may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	R = .662, R ² = .438, β = .447, p < .001	Sinusuportahan
H2	Ang Organizational Ambidexterity ay may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	R = .622, R ² = .386, β = .334, p < .001	Sinusuportahan
H3	Ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity ay may pinagsamang makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	R = .709, R ² = .503, Adj. R ² = .500, F(2,382) = 193.00, p < .001	Sinusuportahan
H4	Ang Product Innovation ay may makabuluhang positibong epekto sa Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	R = .660, R ² = .436, β = .373, p < .001	Sinusuportahan
H5	Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Knowledge Management at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	Indirect B = 0.166, β = .167, p < .001	Sinusuportahan
H6	Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Organizational Ambidexterity at Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	Indirect B = 0.120, β = .125, p < .001	Sinusuportahan
H7	Ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa pinagsamang ugnayan ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Family Firm Performance sa mga negosyong pampamilya sa Metro Manila	Complementary partial mediation, p < .001	Sinusuportahan

Tala. β = Istandardisadong coefficient; B = Hindi istandardisadong coefficient.

Ipinapakita ng mga resulta ng pag-aaral ang matibay na empirikal na suporta para sa mga iminungkahing ugnayan sa pagitan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance.

Una, pinatutunayan ng mga natuklasan na ang Knowledge Management at Organizational Ambidexterity ay kapwa may makabuluhang positibong epekto sa Product Innovation. Ipinapakita nito na ang mga organisasyong epektibong namamahala ng kaalaman at may kakayahang balansehin ang exploratory at exploitative na gawain ay mas handang makalikha at makapagpahusay ng mga produkto. Ang mga resultang ito ay umaayon sa Knowledge-Based View at Resource-Based View, na nagbibigay-diin sa kahalagahan ng mga internal na kakayahan bilang pangunahing pinagmumulan ng inobasyon.

Ikalawa, natuklasan na ang Product Innovation ay may makabuluhan at malakas na epekto sa Family Firm Performance, na nagpapahiwatig na ang inobasyon ay nagsisilbing mahalagang mekanismo kung saan nakakamit ng mga organisasyon ang kompetitibong kalamangan at pinabuting kinalabasan. Pinagtitibay nito ang papel ng inobasyon bilang estratehikong tulay na nag-uugnay sa mga kakayahang organisasyonal at pagganap.

Ikatlo, ipinakita ng pagsusuri ng mediation na ang Product Innovation ay bahagyang tagapamagitan sa ugnayan ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Family Firm Performance. Mas partikular, ang mediation ay nasa anyo ng complementary partial mediation, kung saan parehong makabuluhan at nasa parehong direksyon ang tuwiran at di-tuwirang epekto. Ipinapahiwatig nito na bagama't mahalaga ang inobasyon sa pagsalin ng kakayahan tungo sa pagganap, ang mga kakayahang organisasyonal ay may direktang impluwensya rin sa kinalabasan ng negosyo.

Sa kabuuan, sinusuportahan ng mga resulta ang iminungkahing balangkas na capability–innovation–performance, kung saan pinapalakas ng mga kakayahang organisasyonal ang inobasyon, na siya namang nagpapabuti sa pagganap ng negosyo. Ipinapakita rin na mas malakas ang kabuuang epekto ng Knowledge Management kumpara sa Organizational Ambidexterity, na nagbibigay-diin sa kahalagahan ng mga prosesong may kaugnayan sa kaalaman sa pagpapalakas ng parehong inobasyon at pagganap sa mga negosyong pampamilya.

KONGKLUSYON

Sinuri ng pag-aaral na ito ang ugnayan at epekto ng Knowledge Management at Organizational Ambidexterity sa Firm Performance, kung saan ang Product Innovation ay nagsilbing tagapamagitan sa konteksto ng mga Family Business sa Metro Manila. Batay sa 385 na balidong tugon, nagbibigay ang pag-aaral ng empirikal na pagpapatunay sa ugnayang capability–innovation–performance, at pinalalawak ang mga naunang pag-aaral sa larangan.

Ipinapakita ng mga deskriptibong resulta na ang mga respondente ay may positibong pananaw sa kakayahang organisasyonal at pagganap ng kanilang mga kumpanya, na may mean na higit sa 3.80 sa lahat ng baryabol. Ipinahihiwatig nito na ang mga negosyong pampamilya ay aktibong nakikibahagi sa capability-building at innovation practices. Ang ganitong pattern ay umaayon sa pananaw nina De Massis et al. (2015) at Cucculelli et al. (2016) na ang mga family firms ay may kakayahang magpanatili ng kompetitibong kalamangan sa pamamagitan ng pangmatagalang oryentasyon at patuloy na pag-unlad.

Ipinapakita ng mga resulta ng regresyon na ang Knowledge Management ($\beta = .447, p < .001$) at Organizational Ambidexterity ($\beta = .334, p < .001$) ay parehong makabuluhang tagapagpaganap ng Product Innovation. Ang mga natuklasang ito ay umaayon sa Knowledge-Based View ni Grant (1996), na nagsasabing ang kaalaman ang isa sa pinakamahalagang mapagkukunan ng organisasyon, at sa Resource-Based View ni Barney (1991), na nagbibigay-diin sa kahalagahan ng mahirap gayahing kakayahan bilang pinagmumulan ng kompetitibong kalamangan.

Mas partikular, ang mas malakas na epekto ng Knowledge Management kumpara sa Organizational Ambidexterity ay nagpapakita na ang mga prosesong may kaugnayan sa kaalaman—tulad ng paglikha, pagbabahagi, at aplikasyon—ay may pangunahing papel sa pagpapalakas ng inobasyon. Sinusuportahan ito ng mga pag-aaral nina Gold et al. (2001) at Wang et al. (2014), na nagpapakita na ang knowledge processes ay direktang nakaaapekto sa organizational learning at innovation capability. Samantala, ang papel ng Organizational Ambidexterity ay umaayon sa argumento nina March (1991) at He and Wong (2004), na nagsasabing mahalaga ang balanseng exploration at exploitation sa pagpapanatili ng inobasyon.

Ipinakita rin ng pag-aaral na ang Product Innovation ay may makabuluhan at malakas na epekto sa pagganap ($\beta = .373, R^2 = .436, p < .001$), na nagpapatibay sa papel nito bilang pangunahing mekanismo sa pagpapalakas ng kompetitibong kalamangan. Ito ay umaayon sa mga natuklasan nina De Massis et al. (2015) at Cucculelli et al. (2016), na nagpapakita na ang inobasyon ay mahalaga sa kakayahang umangkop at pangmatagalang pag-unlad ng mga negosyong pampamilya.

Ang pinakamahalagang ambag ng pag-aaral ay ang resulta ng mediation analysis. Ipinakita na ang Product Innovation ay may makabuluhang papel bilang tagapamagitan sa ugnayan ng Knowledge Management (indirect $\beta = .167, p < .001$) at Organizational Ambidexterity (indirect $\beta = .125, p < .001$) sa pagganap. Ang mediation ay nasa anyo ng complementary partial mediation, kung saan parehong makabuluhan ang tuwiran at di-tuwirang epekto.

Ipinapahiwatig nito ang pagkakaroon ng dual-pathway mechanism. Una, ang mga kakayahang organisasyonal ay naisasalin sa pagganap sa pamamagitan ng Product Innovation, na umaayon sa pananaw nina Deng et al. (2013) at Liao et al. (2018) na ang inobasyon ay nagsisilbing tulay sa pagitan ng kakayahan at performance outcomes. Ikalawa, ang patuloy na makabuluhang tuwirang epekto ay nagpapakita na ang mga kakayahang ito ay may independiyenteng impluwensya sa pagganap, na maaaring ipaliwanag sa pamamagitan ng pagpapahusay ng operational efficiency at strategic alignment (Barney, 1991; Grant, 1996).

Mula sa teoretikal na perspektibo, pinalalawak ng pag-aaral ang umiiral na literatura sa pamamagitan ng pagpapakita na ang inobasyon ay hindi lamang resulta ng kakayahan kundi isang mekanismong bahagyang nagpapasa ng epekto nito sa pagganap. Ipinapakita rin nito na ang Organizational Ambidexterity ay hindi lamang direktang nakaaapekto sa performance kundi bahagyang dumaraan sa proseso ng inobasyon, na nagpapalalim sa pag-unawa sa papel nito sa strategic management literature.

Sa konteksto ng family business research, inililipat ng pag-aaral ang pokus mula sa succession tungo sa capability-driven perspective. Ipinapakita nito na ang pangmatagalang tagumpay ng mga negosyong pampamilya ay hindi lamang nakasalalay sa generational transition kundi sa kanilang kakayahang pamahalaan ang kaalaman at balansehin ang mga estratehikong gawain, gaya ng ipinahiwatig sa mga naunang pag-aaral nina Sharma (2004) at Habbershon and Williams (1999).

Sa praktikal na aspeto, binibigyang-diin ng mga resulta ang kahalagahan ng pamumuhunan sa Knowledge Management systems at paglinang ng Organizational Ambidexterity. Dahil ang Knowledge Management ang may pinakamalakas na kabuuang epekto sa pagganap ($\beta = .396$), mahalagang pagtuunan ng pansin ang mga mekanismo para sa knowledge acquisition, sharing, at application. Kasabay nito, ang pagpapanatili ng balanse sa pagitan ng innovation at operational efficiency ay mahalaga upang mapanatili ang kompetitibong kalamangan.

Sa kabuuan, ipinapakita ng pag-aaral na ang mga kakayahang organisasyonal at inobasyon sa produkto ay mahalagang salik sa pagpapalakas ng pagganap ng mga negosyong pampamilya. Sa pamamagitan ng pagsasama ng empirikal na ebidensya at teoretikal na pananaw, nagbibigay ito ng mas malalim na paliwanag kung paano nakakamit ang pangmatagalang kompetitibong kalamangan.

REKOMENDASYON

Batay sa mga natuklasan ng pag-aaral, inihahain ang ilang estratehiko at maisasagawang rekomendasyon para sa iba't ibang stakeholder. Ang mga mungkahing ito ay nakabatay sa empirikal na resulta—lalo na ang makabuluhang epekto ng Knowledge Management ($\beta = .447$), Organizational Ambidexterity ($\beta = .334$), at Product Innovation ($\beta = .373$)—pati na rin sa kanilang complementary partial mediation sa Firm Performance.

Para sa mga may-ari ng negosyong pampamilya at top management, inirerekomenda ang pag-institusyonalisa ng mga sistematikong pamamaraan ng pamamahala ng kaalaman sa loob ng susunod na 6 hanggang 12 buwan. Dahil ang Knowledge Management ang may pinakamalakas na kabuuang epekto sa pagganap ($\beta = .396$), mahalagang magpatupad ng mga mekanismo tulad ng dokumentasyon ng kaalaman, cross-functional knowledge sharing, at tuloy-tuloy na learning initiatives. Ang rekomendasyong ito ay umaayon sa Knowledge-Based View (Grant, 1996) at sa mga pag-aaral nina Gold et al. (2001) at Wang et al. (2014), na nagpapakita ng mahalagang papel ng kaalaman sa pagpapalakas ng inobasyon at performance.

Kasabay nito, hinihikayat ang mga negosyong pampamilya na mag-develop ng ambidekstrong estruktura ng organisasyon na nagbabalanse sa exploration at exploitation. Dahil sa makabuluhang epekto ng Organizational Ambidexterity sa Product Innovation ($\beta = .334$), maaaring magpatupad ang mga kumpanya ng dual structures o cross-functional teams na nakatuon sa parehong inobasyon at kahusayan sa operasyon sa loob ng 6 hanggang 9 na buwan. Ito ay umaayon sa mga argumento nina March (1991) at He and Wong (2004), na nagsasabing kritikal ang balanse ng mga gawaing ito sa pangmatagalang pagganap.

Dagdag pa rito, inirerekomenda ang pagtatatag ng isang structured product innovation pipeline sa loob ng 12 buwan. Dahil sa malakas na ugnayan ng Product Innovation at pagganap ($\beta = .373$, $R^2 = .436$), mahalagang magpatupad ng malinaw na proseso mula idea generation hanggang commercialization. Gayunpaman, ipinapakita ng complementary partial mediation na ang inobasyon ay bahagi lamang ng mas malawak na capability system. Sinusuportahan ito ng mga pag-aaral nina De Massis et al. (2015) at Cucculelli et al. (2016), na nagbibigay-diin sa kahalagahan ng tuloy-tuloy na innovation sa mga negosyong pampamilya.

Para sa mga susunod na henerasyon at miyembro ng pamilya, inirerekomenda ang paglahok sa structured capability development programs sa loob ng 6 hanggang 12 buwan. Dahil karamihan sa sample ay second-generation firms, mahalaga ang paglinang ng managerial at strategic competencies sa

pamamagitan ng job rotation at mentoring systems. Ito ay makatutulong sa pagbabalanse ng continuity at pagbabago sa loob ng organisasyon.

Mula sa perspektibong pampamahalaan, hinihikayat ang mga ahensya ng gobyerno at business support institutions na magpatupad ng mga programang nakatuon sa capability-building at innovation sa loob ng 12 hanggang 24 buwan. Kabilang dito ang mga training workshops, innovation grants, at knowledge-sharing platforms na makatutulong sa mga small at medium family enterprises, na bumubuo sa malaking bahagi ng sample.

Para sa akademya, inirerekomenda ang integrasyon ng capability-driven at innovation-focused frameworks sa kurikulum ng entrepreneurship at family business education sa loob ng susunod na academic year. Dapat isama ang mga paksa tulad ng knowledge systems, innovation management, at strategic ambidexterity, pati na rin ang pagpapalakas ng experiential learning sa pamamagitan ng pakikipag-ugnayan sa mga aktwal na negosyong pampamilya.

Sa hinaharap na pananaliksik, inirerekomenda ang paggalugad sa iba pang mediating at moderating variables, gayundin ang paggamit ng longitudinal designs upang masuri ang pagbabago sa paglipas ng panahon. Ang complementary partial mediation na natuklasan sa pag-aaral ay nagpapahiwatig na may iba pang mekanismo na maaaring makaapekto sa ugnayan ng kakayahan at pagganap.

Sa kabuuan, binibigyang-diin ng mga rekomendasyong ito na ang pangmatagalang tagumpay ng mga negosyong pampamilya ay nakasalalay sa isang capability-driven at innovation-oriented na pananaw. Sa pamamagitan ng sistematikong pagpapaunlad ng kaalaman, balanseng estratehiya, at matibay na proseso ng inobasyon, maaaring mapahusay ng mga organisasyon ang kanilang pagganap at kompetitibong kalamangan sa isang pabago-bagong kapaligiran ng negosyo.

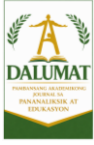
Mga Limitasyon ng Pag-aaral

Sa kabila ng matibay na mga natuklasan, mahalagang kilalanin ang ilang limitasyon upang maayos na maikonteksto ang mga resulta at magbigay-gabay sa mga susunod na pananaliksik.

Una, gumamit ang pag-aaral ng cross-sectional na disenyo, na naglilimita sa kakayahang magtatag ng ganap na ugnayang sanhi at bunga sa pagitan ng Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, Product Innovation, at Firm Performance. Bagama't nagpapahiwatig ng direksiyonal na relasyon ang regression at mediation analysis, nakabatay ang datos sa iisang punto ng panahon kaya hindi nasusukat ang pagbabago ng mga kakayahan at pagganap sa paglipas ng panahon.

Ikalawa, umasa ang pag-aaral sa self-reported data mula sa mga respondente na nasa posisyon ng pamumuno sa mga negosyong pampamilya. Bagama't inaasahang may sapat silang kaalaman sa organisasyon, maaaring maapektuhan ang mga sagot ng common method bias, social desirability bias, at mga pagkiling sa persepsyon. Maaaring ito ang isa sa mga dahilan kung bakit mataas ang mga mean score na naitala sa mga baryabol ($M \approx 3.89-4.02$).

Ikatlo, nakatuon lamang ang pag-aaral sa mga Family Business na matatagpuan sa Metro Manila. Bagama't nagbibigay ito ng malinaw at konsentradong konteksto, nililimitahan nito ang pagiging pangkalahatan ng mga natuklasan sa iba pang rehiyon o bansa kung saan maaaring magkaiba ang institusyonal na kapaligiran, kultura, at mga gawi sa negosyo.



Ikaapat, gumamit ang pag-aaral ng regression-based na pamamaraan ng pagsusuri. Bagama't angkop at matibay ito para sa pagsusuri ng mga direktang at mediated na ugnayan, hindi nito ganap na nasasaklaw ang mas komplikadong relasyon tulad ng higher-order constructs, latent interactions, o non-linear effects. Maaaring magbigay ng mas malalim na pananaw ang paggamit ng mas advanced na teknik tulad ng structural equation modeling sa mga susunod na pag-aaral.

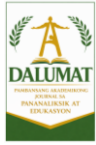
Ikalima, bagama't natukoy ang Product Innovation bilang mahalagang tagapamagitan, ipinapakita ng resulta ang complementary partial mediation. Ipinahihiwatig nito na may iba pang posibleng mediating o moderating variables na maaaring makaapekto sa ugnayan ng mga kakayahang organisasyonal at pagganap. Ang mga salik tulad ng governance structures, antas ng family involvement, at organizational culture ay hindi isinama sa modelo at maaaring magbigay ng karagdagang paliwanag sa hinaharap.

Panghuli, hindi lubusang nasuri ang pagkakaiba-iba ng mga kumpanya batay sa mga katangian tulad ng industriya o henerasyon lampas sa deskriptibong pagsusuri. Bagama't may pagkakaiba-iba ang sample, ang mas malalim na pagsusuri ng mga subgroup ay maaaring magbigay ng mas masusing pag-unawa sa kung paano nagkakaiba ang epekto ng mga kakayahang organisasyonal at inobasyon sa iba't ibang konteksto.

Sa kabuuan, ang mga limitasyong ito ay hindi nagpapahina sa kontribusyon ng pag-aaral, bagkus ay nagbibigay ng malinaw na direksyon para sa mga susunod na pananaliksik. Inirerekomenda ang paggamit ng longitudinal na disenyo, multi-source data, mas malawak na saklaw ng heograpiya, at mas advanced na metodolohikal na pamamaraan upang higit pang mapalalim ang pag-unawa sa ugnayan ng kakayahan, inobasyon, at pagganap.

SANGGUNIAN

- About – SM Investments Corporation. (n.d.). SM Investments Corporation. <https://www.sminvestments.com/about/>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- American Psychological Association. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct* (Amended effective March 1, 2017). <https://www.apa.org/ethics/code>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>



-
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Company Profile – JG Summit Holdings, Inc. (n.d.). JG Summit Holdings, Inc. <https://www.jgsummit.com.ph/our-company/company-profile>
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.02.001>
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- Deng, Z., Hofman, P. S., & Newman, A. (2013). Ownership concentration and product innovation in Chinese private SMEs. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 717–734. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9301-0>
- Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110–123. <https://doi.org/10.1108/13673279910275567>
- Donthu, N., Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., & Pereira, V. (2023). Foundations of knowledge management: Intellectual structure and citation drivers of the Journal of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 953–974. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0094>
- Drucker, P. F. (1984). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Family enterprise: To infinity and beyond. (n.d.). Grant Thornton Philippines. <https://www.grantthornton.com.ph/insights/articles-and-updates1/from-where-we-sit/family-enterprise-to-infinity-and-beyond/>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
-



-
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Leleux, B. F., & Glemser, A.-C. (2014, October). *Ayala Corporation: Nation building and succession*. IMD Business School. <https://www.imd.org/research-knowledge/family-business/articles/ayala-corporation-nation-building-and-succession/>
- Liao, S., Liu, Z., & Zhang, S. (2018). Technology innovation ambidexterity, business model ambidexterity, and firm performance in Chinese high-tech firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 26(3), 325–345. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1549954>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Mubarak, M. F., Jucevicius, G., Shabbir, M., Petraite, M., Ghobakhloo, M., & Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. *Journal of Innovation & Knowledgefactory*, 10(2), Article 100654. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100654>
- Philippine Statistics Authority. (2021, July 7). *2020 Census of Population and Housing (2020 CPH) population counts declared official by the President*. <https://psa.gov.ph/content/2020-census-population-and-housing-2020-cph-population-counts-declared-official-president>
-



-
- Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00015.x>
- Santiago, A. L. (2011). The family in family business: Case of the in-laws in Philippine businesses. *Family Business Review*, 24(4), 343–361. <https://doi.org/10.1177/0894486511419294>
- Santiago, A., Pandey, S., & Manalac, M. T. (2019). Family presence, family firm reputation and perceived financial performance: Empirical evidence from the Philippines. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 49–56. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.002>
- Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, socialism and democracy*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M. S., & Alam, S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: A direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123–152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 217–229. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593570>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
-