

Teresa Kraśnicka*
Izabella
Steinerowska-Streb**

Związki między zaangażowaniem rodziny a innowacyjnością i wynikami polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Unveiling the nexus: Family engagement, innovation, and performance in Polish family enterprises

The article presents the research results on the relationship between family involvement and innovation of family firms and their economic performance. The following criteria were used to measure family involvement: participation of family members in the company's management, participation in ownership, presence of family members among the company's employees, and the act of carrying out succession. Based on the analysis of the collected data from Polish family businesses, it was found that family involvement positively influences the company's performance. However, the relationship between family involvement and firm innovativeness, measured by the number of implemented product innovations, was statistically insignificant. The study's findings confirm the complexity of family businesses and the ambiguous nature of family influence on family business.

DOI	https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2024.04
Słowa kluczowe	innowacje, przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, firma rodzinna, zaangażowanie rodziny, wyniki przedsiębiorstwa
Keywords	innovations, family firms in Poland, family enterprise, family involvement, firm performance
O autorkach	* profesor dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach • ✉ tkrasnicka@ue.katowice.pl • https://orcid.org/0000-0002-6862-2901 ** doktor hab., prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach • ✉ streb@ue.katowice.pl • https://orcid.org/0000-0001-5379-5730



Artykuł został udostępniony na licencji Creative Commons – Uznanie Autorstwa 3.0 Polska (CC BY 3.0 PL).

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne¹ w większości gospodarek na świecie odgrywają istotną rolę, co znajduje odzwierciedlenie w strukturze podmiotów gospodarczych – w niektórych gospodarkach ich odsetek sięga nawet 90%². Podobnie jest w Polsce. Według różnych szacunków – brak jest bowiem danych statystycznych – tego typu podmioty dominują wśród małych i średnich przedsiębiorstw. 87% założycieli takich przedsiębiorstw postrzega je jako firmy rodzinne³, chociaż szacunki bywają różne. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych wynika ze znaczącego

- 1 W artykule posłużono się także potocznymi terminami, takimi jak „firma rodzinna” i „rodzinny biznes”, jako synonimami „przedsiębiorstwa rodzinnego”.
- 2 A.M. Bornhausen, *Conceptualizing Cross-country Analyses of Family Firms: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „International Business Review” 2022, t. 31, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101924>.
- 3 M. Widz, M. Lewandowska, *Raport FACTS. Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2022.

(w Polsce w większości przypadków sięgającego 100%) udziału rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu (lub współzarządzaniu) czy w dążeniu założycieli do zapewnienia sukcesji⁴. Specyfika tych podmiotów przekłada się zarówno na ich zalety, jak i wady. Szczególnie niejednoznaczne są wyniki realizowanych na świecie badań nad związkami między rodzinnością przedsiębiorstw a ich innowacyjnością⁵ czy wynikami finansowymi, które decydują o konkurencyjności tych podmiotów⁶. Badania powyższych zależności dotychczas przeprowadzone w Polsce także dostarczają niejednoznacznych odpowiedzi na pytanie o wspomniane związki, jak również o różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Warto dodać, że badanie firm rodzinnych w Polsce ma jeszcze inne uzasadnienie. Gospodarka polska jest zaliczana do tzw. gospodarek transformujących się (ang. *transition economies*), które pod wieloma względami różnią się od gospodarek dojrzałych, reprezentowanych np. przez państwa tzw. starej Unii Europejskiej, co potwierdzają liczne badania⁷. Celem artykułu jest identyfikacja związków między zakresem zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstw a poziomem ich innowacyjności oraz osiąganymi przez nie wynikami. Analizę oparto na wynikach badań przeprowadzonych w 2022 r. Aby zrealizować wspomniany cel, sformułowano następujące pytania badawcze:

- Czy zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstw rodzinnych ma istotny wpływ na innowacyjność tych podmiotów?
- Czy zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstw rodzinnych ma istotny wpływ na ich wyniki?

W celu zrealizowania zamierzenia badawczego przestudiowano literaturę przedmiotu oraz zapoznano się z wynikami badań ilościowych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Z wykorzystaniem wybranych metod statystycznych poddano analizie powiązania między wybranymi zmiennymi opisującymi zaangażowanie rodziny (udział w zarządzaniu, liczba członków rodziny pracujących w firmie rodzinnej, % własności, przeprowadzona sukcesja) a ich innowacyjnością (liczba wdrożonych innowacji produktowych w ostatnich

4 W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy logiki*, „Przegląd Organizacji” 2022, nr 6(989), s. 3–11; P. Roffia, S. Moracchiato, E. Liguori, S. Kraus, *Operationally Defining Family SMEs: A Critical Review*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2021, t. 28, nr 2, s. 229–260, <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2020-0399>; I. Steinerowska-Streb, A. Wziętek-Staško, *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers' Knowledge Development*, „Journal of Family Business Management” 2020, t. 10, nr 3, s. 247–264, <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2019-0058>.

5 I. Erdogan, E. Rondi, A. De Massis, *Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2020, t. 44, nr 1, s. 20–54, <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>; A. Calabrò et al., *Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research*, „International Journal of Management Reviews” 2019, t. 21, nr 3, s. 317–355, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>.

6 N. Kammerlander, H. Patzelt, J. Behrens, C. Röhm, *Organizational Ambidexterity in Family-managed Firms: The Role of Family Involvement in Top Management*, „Family Business Review” 2020, t. 33, nr 4, s. 393–423, <https://doi.org/10.1177/0894486520961645>; O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk, *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review” 2010, t. 23, nr 1, s. 45–59, <https://doi.org/10.1177/0894486509355803>.

7 E. Baumöhl, I. Iwasaki, E. Kočenda, *Firm Survival in New EU Member States*, „Economic Systems” 2020, t. 44, nr 1, s. 1–22, <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2020.100743>.

trzech latach) oraz osiąganymi wynikami, odzwierciedlającymi poziom konkurencyjności firmy rodzinnej (mierzonymi subiektywnymi miarami). Wyniki badań wzbogacają wiedzę o tego typu przedsiębiorstwach, która może być pomocna w zarządzaniu tymi podmiotami i prowadzeniu wobec nich polityki gospodarczej. Uzyskane rezultaty badawcze stanowią także podstawę do wskazania dalszych kierunków badań.

Zarys podstaw teoretycznych

Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych jest przedmiotem intensywnych badań prowadzonych nie tylko na świecie⁸, lecz także, od kilku dekad, w Polsce⁹. Pomimo bogatego dorobku naukowego w tej dziedzinie nie sformułowano jednej definicji firmy rodzinnej, chociaż definicje operacyjne przedsiębiorstw rodzinnych stosowane przez badaczy w różnych państwach są zbliżone, gdyż uwzględniają co najmniej jedno z wymienionych kryteriów: udział rodziny w zarządzaniu, udział we własności bądź liczbę członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie¹⁰. Na potrzeby badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu przyjęto, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w określonej części znajduje się w posiadaniu rodziny (jednej lub więcej) oraz w przypadku którego przynajmniej jeden członek rodziny zarządza lub współzarządza podmiotem z zamiarem trwałego utrzymania go w rękach rodziny. Wykorzystano także kryterium postrzegania firmy jako rodzinnej przez jej przedstawicieli, stosowane przez niektórych badaczy jako dodatkowe lub wyłączone kryterium rodzinności¹¹. Jak wynika z definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, zakres zaangażowania rodziny w funkcjonowanie biznesu rodzinnego (ang. *family involvement*) może być mierzony w różny sposób. Najczęściej uwzględnia się trzy miary tego zaangażowania: zakres udziału we własności, zakres udziału w zarządzaniu oraz pokoleniowość¹², ale w niektórych badaniach są

8 Zob. A. De Massis, J. Kotlar, L. Manelli, *Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-related Organizational Ecosystem*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 4, s. 350–364, <https://doi.org/10.1177/08944865211052195>; D.O. Neubaum, G.T. Payne, *The Centrality of Family*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 1, s. 6–11, <http://dx.doi.org/10.1177/0894486521995268>.

9 Wyniki badań z 2017 r. oraz 2019 r. opublikowane w: T. Ingram, T. Kraśnicka, G. Głód, *Relationships Between Familiness, Innovation and Organizational Performance in Polish Family Businesses*, „Creativity and Innovation Management” 2020, t. 29, nr 4, <https://doi.org/10.1111/caim.12407>; T. Kraśnicka, *Innovation of Polish Family and Non-family Businesses*, „Organization and Management” 2021, nr 150, s. 82–98, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.150.7>.

10 B. Waterwall, K.K. Alipour, *Nonfamily Employees’ Perceptions of Treatment in Family Businesses: Implications for Organizational Attraction, Job Pursuit Intentions, Work Attitudes, and Turnover Intentions*, „Journal of Family Business Strategy” 2021, t. 12, nr 3, s. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100387>.

11 J. Brinkerink, *Broad Search, Deep Search, and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D*, „Family Business Review” 2018, t. 31, nr 3, s. 295–317, <https://doi.org/10.1177/0894486518775187>.

12 Zob. J.J. Chrisman, J.H. Chua, A.W. Pearson, T. Barnett, *Family Involvement, Family Influence, and Family-centered Non-economic Goals in Small Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, t. 36, nr 2, s. 267–293, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.

wykorzystywane tylko dwa pierwsze kryteria¹³. Warto także zwrócić uwagę, że w badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi kwestię ich rodzinności analizuje się z wykorzystaniem innych podejść czy koncepcji¹⁴.

W ramach podsumowania tej części artykułu należy podkreślić, że firmy rodzinne mają specyficzne cechy odróżniające je od podmiotów nierodzinnych, potwierdzone w badaniach porównawczych¹⁵. Jednocześnie z badań wynika, że same przedsiębiorstwa rodzinne nie stanowią jednolitej kategorii¹⁶.

Innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych

Współczesne rozumienie pojęcia innowacji

Współcześnie innowacje są rozumiane szeroko, tzn. albo jako wytwarzanie lub adaptowanie, asymilacja i wykorzystanie nowości dodających wartość w sferze zarówno ekonomicznej, jak i społecznej, albo jako modyfikacja i rozwój produktów, usług, rynków oraz opracowanie nowych metod produkcji i wprowadzenie nowych systemów zarządzania¹⁷. W definiowaniu i wyodrębnianiu typów innowacji źródłem ważnych standardów są kolejne edycje *Podręcznika Oslo*, stanowiącego zbiór założeń metodologicznych dotyczących pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw. Zgodnie z założeniami ostatniego wydania *Podręcznika Oslo* (z 2018 r.) innowacje biznesowe (ang. *business innovation*) zdefiniowano jako nowe bądź ulepszone produkty lub procesy biznesowe (lub ich kombinacje), które znacząco różnią się od ich wcześniejszych wersji i które wprowadzono na rynek lub zastosowano w działalności przedsiębiorstwa¹⁸. W zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach przedmiotem zainteresowania były innowacje produktowe, czyli jedna kategoria innowacji z dwóch wyodrębnionych w *Podręczniku Oslo*. Zgodnie z definicją innowacje podzielono na dwa typy: innowacje produktowe (ang. *product innovation*) i innowacje procesowe (ang. *business process innovation*). Te pierwsze, będące przedmiotem zainteresowa-

13 Z. Zheng, Y. Xu, *Environmental Regulation, Family Involvement and Green Innovation Efficiency – Based on SEW Theory Framework*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 20, <https://doi.org/10.3390/su142013258>.

14 Przykładem może być koncepcja tzw. rodzinności (ang. *familiness*) stworzona przez T.G. Habbershona i M. Williams. Rodzinność jest w niej rozumiana jako unikalny zbiór zasobów, który ma dana firma w wyniku interakcji między rodziną, jej indywidualnymi członkami a przedsiębiorstwem. Szerzej na ten temat: T. Ingram, T. Kraśnicka, G. Głód, *op.cit.*

15 Zob. E. Gedajlovic, M. Carney, J.J. Chrisman, F.W. Kellermanns, *The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future*, „Journal of Management” 2012, t. 38, nr 4, s. 1010–1037, <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>.

16 Zob. J.J. Daspit, J.J. Chrisman, T. Ashton, N. Evangelopoulos, *Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 3, s. 296–322, <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>.

17 M.M. Crossan, M. Apaydin, *A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies” 2010, t. 47, nr 6, s. 1155, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.

18 *Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin 2020, s. 77, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/18/1/1/podrecznik_oslo_2018_internet.pdf [dostęp: 15 października 2023 r.].

nia auterek artykułu, zdefiniowano jako nowy lub ulepszony produkt bądź nową lub ulepszoną usługę, które znacząco różnią się od wcześniej stosowanych i zostały wprowadzone na rynek¹⁹.

Innowacje są powszechnie uznawane za ważny czynnik przetrwania, wzrostu oraz rozwoju przedsiębiorstw²⁰. Mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej i decydować o sukcesie podmiotów rynkowych²¹, dlatego podejmuje się liczne badania nad rozpoznaniem czynników determinujących poziom innowacyjności przedsiębiorstw – czynników zarówno zewnętrznych²², jak i wewnętrznych²³. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć m.in. rodzinny charakter przejawiający się różnym zakresem zaangażowania rodziny w funkcjonowanie biznesu rodzinnego.

Innowacyjność firm rodzinnych

Wyniki badań potwierdzają istnienie różnic między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi w zakresie ich innowacyjności²⁴. Z części opracowań²⁵ wynika, że te różnice są znaczące na każdym etapie procesu innowacyjnego i jednocześnie zachowania innowacyjne firm rodzinnych są bardziej złożone i wieloaspektowe niż firm nierodzinnych. W części badań jakościowych w formie studium przypadku o charakterze porównawczym, przeprowadzonych wśród polskich małych i średnich firm rodzinnych i nierodzinnych, potwierdzono natomiast istnienie także podobieństw między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi w przebiegu procesów innowacyjnych²⁶.

Badacze zajmujący się innowacyjnością przedsiębiorstw są zgodni, że specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych mogą wpływać na decyzje o zakresie wdrażania nowych rozwiązań, wielkości przeznaczanych na nie nakładów, jak również na przebieg procesu innowacyjnego. Spośród atrybutów firm rodzinnych, które mogą mieć istotne znaczenie dla procesu innowacyjnego, należy wymienić nie tylko ich zorientowanie na realizację celów finansowych, lecz także dążenie do osiągnięcia celów pozaekonomicznych. Te ostatnie mogą wywierać znaczący wpływ

19 *Ibidem*, s. 79.

20 V. Diaz-Moriana *et al.*, *Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2020, t. 44, nr 2, s. 256–287, <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>.

21 E. Fuetsch, J. Suess-Reyes, *Research on Innovation in Family Businesses: Are we Building an Ivory Tower?*, „Journal of Family Business Management” 2017, t. 7, nr 1, s. 44–92, <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0003>.

22 Zob. M.C. Lopez-Fernandez, A.M. Serrano-Bedia, R. Gómez-López, *Determinants of Innovation Decision in Small and Medium-sized Family Enterprises*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2016, t. 23, nr 2, s. 408–427, <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028>.

23 A. Werner, C. Schröder, S. Chlosta, *Driving Factors of Innovation in Family and Non-family SMEs*, „Small Business Economics” 2018, t. 50, nr 1, s. 201–218, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9884-4>; M.U. Akram, K. Ghosh, D. Sharma, *A Systematic Review of Innovation in Family Firms and Future Research Agenda*, „International Journal of Emerging Markets” 2022, t. 1, nr 7, s. 1759–1792, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-093>.

24 E. Gedajlovic, M. Carney, J.J. Chrisman, F.W. Kellermanns, *op.cit.*

25 N. Classen, M. Carree, A. Van Gils, B. Peters, *Innovation in Family and Non-family SMEs: An Exploratory Analysis*, „Small Business Economics” 2014, t. 42, s. 595–609, <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>; A. Werner, C. Schröder, S. Chlosta, *op.cit.*

26 I. Steinerowska-Streb, T. Kraśnicka, *Product and Process Innovation Activities of Family Firms in Comparison to Non-family Firms [w:] Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms*, red. S. Kraus, T. Clauss, A. Kallmuenzer, Elgaronline, s. 239–260, <https://doi.org/10.4337/9781800889248>.

na wiele aspektów działalności firm rodzinnych²⁷. Orientacja długookresowa przedsiębiorstw rodzinnych jest związana z ich dłuższą historią i przekazywaniem przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu, co powoduje unikanie ryzykownych decyzji, które mogą być postrzegane jako zagrożenie dla bezpieczeństwa rodziny. Długookresowa orientacja rodzi również inne skutki ważne dla aktywności innowacyjnej, m.in. może przyczynić się do budowania bliższych relacji z klientami czy dostawcami, opartych w większym stopniu na zaufaniu, co z kolei może zapewnić łatwiejszy dostęp do wartościowej wiedzy, niedostępnej w inny sposób²⁸. Niektórzy badacze przypisują firmom rodzinnym wiele cech odróżniających je od przedsiębiorstw nierodzinnych, które mogą determinować poziom ich innowacyjności. Sądzą m.in., że firmy rodzinne są bardziej „konserwatywne”, co przejawia się w unikaniu ryzyka związanego z inwestowaniem w nowe rozwiązania²⁹. Uważane są one także za bardziej zamknięte, skierowane do wewnątrz, co powoduje, że polegają głównie na potencjale założyciela i innych członków rodziny aniżeli np. specjalistach na rynku pracy i że ocenia się je jako „mniej postępowe” w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi³⁰. Z takich założeń wyciąga się wniosek, że podmioty rodzinne przywiązują mniejszą wagę do takich wartości, jak innowacyjność i kreatywność. Jednocześnie, niejako w kontrze do takiego postrzegania przedsiębiorstw rodzinnych, w środowisku badaczy rozważa się kwestię dysonansu między zdolnością (ang. *ability*) przedsiębiorstw rodzinnych do tworzenia innowacji a chęcią/motywacją (ang. *willingness*) do wykorzystania posiadanych możliwości. Innowacje w firmach rodzinnych charakteryzują się swoistym „paradoksem chęci/motywacji i możliwości”, co oznacza, że tego typu podmioty są mniej skłonne do wdrażania innowacji, chociaż mogłyby wprowadzić ich więcej w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Jak sugerują E. Rondi, A. De Massis i J. Kotlar, konieczne jest dopasowanie postawy innowacyjnej firmy rodzinnej do wymiarów systemu rodzinnego (różnorodność celów rodzinnych i spójność rodziny), aby rozwiązać paradoks i uwolnić potencjał innowacyjny firmy rodzinnej³¹.

Z przedstawionych rozważań wynika, że specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych wynikające z zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstwa mogą wywierać wpływ na poziom ich innowacyjności, ale nie ma jednoznacznych dowodów na to, że wpływ ten jest wyłącz-

27 C. Graves, H.X. Shi, F. Barbera, *Family-centred Non-economic Goals and the Internationalisation of Family Firms: Evidence from Australia*, „International Business Review” 2022, t. 31, nr 4, s. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101974>; P. Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, T. Zellweger, *Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms*, „Academy of Management Journal” 2016, t. 59, nr 4, s. 1224–1264, <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>.

28 P. Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, T. Zellweger, *op.cit.*

29 I. Steinerowska-Streb, *Internationalization of Polish Enterprises: A Comparative Analysis of Family and Non-family Businesses*, „Organization and Management” 2021, nr 150, s. 255–256, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.150.19>.

30 Zob. L. Cassia, A. De Massis, E. Pizzurno, *Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms: An Empirically Grounded Theoretical Framework*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research” 2012, t. 18, nr 2, s. 201, <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>.

31 E. Rondi, A. De Massis, J. Kotlar, *Unlocking Innovation Potential: A Typology of Family Business Innovation Postures and the Critical Role of the Family System*, „Journal of Family Business Strategy” 2019, t. 10, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>.

nie pozytywny bądź negatywny³². Z porównania innowacyjności firm rodzinnych i nierodzinnych wypływają bowiem rozbieżne wnioski: z niektórych badań wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne są mniej innowacyjne³³, z innych, że nie ma istotnych różnic w poziomie innowacyjności między tymi dwiema kategoriami podmiotów³⁴, jeszcze inne badania dowodzą natomiast, że firmy rodzinne są bardziej innowacyjne niż nierodzinne³⁵. Należy jednak zaznaczyć, że w badaniach nad innowacyjnością, w tym w badaniach porównawczych, uwzględnia się dwa różne podejścia: podejście nakładowe (ang. *innovation input*) oraz podejście wynikowe (ang. *innovation output*)³⁶. Badania potwierdzają, że związek między statusem firmy rodzinnej a wielkością nakładów na innowacje jest negatywny (firmy rodzinne inwestują mniej niż nierodzinne), a między efektami wdrożonych innowacji – pozytywny. O tym, jak złożony jest wpływ rodziny na innowacyjność, niech świadczą wyniki badań m.in. H.L. Chena i W.T. Hsu, którzy dowiedli istnienia negatywnej relacji między własnością rodziny a inwestycjami w badania i rozwój (B+R), zatem własność rodziny może nie zachęcać do ryzykownych, długoterminowych inwestycji w B+R. Jednocześnie autorzy tych badań sugerują, że firmy rodzinne z dużym udziałem własności rodzinnej mogą efektywniej wydatkować środki, a tym samym potrzebują mniej funduszy w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami o małej własności rodzinnej³⁷. Z kolei różnice w poziomie efektów uzyskiwanych z wdrożonych innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych, w porównaniu z nierodzinnymi, potwierdzono w badaniach porównawczych dotyczących tych kategorii przedsiębiorstw prezentowanych m.in. przez A. Wernera, C. Schrödera i S. Chlostę³⁸. Z badań wynika, że firmy rodzinne po pierwsze charakteryzują się węższym portfolio oferowanych produktów (zwłaszcza w przypadku firm zaliczanych do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw), a po drugie przywiązują większą wagę do innowacji produktowych niż do innowacji procesowych³⁹. Wyniki badań nad innowacyjnością firm rodzinnych, chociaż nie są jednoznaczne, nie wykluczają wielokierunkowego wpływu rodziny na aktywność innowacyjną i jej efekty⁴⁰.

-
- 32 M.U. Akram, K. Ghosh, D. Sharma, *A Systematic Review of Innovation in Family Firms and Future Research Agenda*, „International Journal of Emerging Markets” 2022, t. 17, nr 7, s. 1759–1792, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0936>.
- 33 J.H. Steeger, M. Hoffmann, *op.cit.*; P. Jaskiewicz, J.G. Combs, S.B. Rau, *Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing” 2015, t. 30, nr 1, s. 29–49, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>.
- 34 A. Werner, C. Schröder, S. Chlosta, *op.cit.*
- 35 N. Kammerlander, M. van Essen, *Research: Family Firms are More Innovative than Other Firms*, „Harvard Business Review” 2017, nr 25, <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/102707> [dostęp: 15 października 2023 r.].
- 36 P. Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, T. Zellweger, *op.cit.*
- 37 H.L. Chen, W.T. Hsu, *Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment*, „Family Business Review” 2009, t. 22, nr 4, s. 347–362, <https://doi.org/10.1177/0894486509341062>.
- 38 A. Werner, C. Schröder, S. Chlosta, *op.cit.*
- 39 J. Freixanet, J. Monreal, G. Sánchez-Marín, *Family Firms' Selective Learning-by-exporting: Product vs Process Innovation and the Role of Technological Capabilities*, „Multinational Business Review” 2021, t. 29, nr 2, s. 210–236, <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0011>.
- 40 J.J. Chrisman *et al.*, *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2015, t. 32, nr 3, s. 310–318, <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>.

Rodzinny charakter przedsiębiorstwa a jego wyniki i pozycja konkurencyjna

Z dotychczasowej wiedzy o firmach rodzinnych wynika, że rodzinny charakter tych podmiotów może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na osiągnięte przez nie wyniki⁴¹. Przykładowo m.in. W. Gibb Dyer Jr uwzględnił trzy kryteria – „koszty agencji”⁴², „aktywa rodzinne” i „pasywa rodzinne” (zadłużenie), przybierające wartości od „wysokich” do „niskich” – na podstawie których wyodrębnił różne „typy” firmy rodzinnej, z których każdy inaczej oddziaływa na osiągnięte wyniki⁴³. Warto przytoczyć także wyniki badań M.W. Rutherforda, D.F. Kuratki i D.T. Holta, którzy przeprowadzili metaanalizę 23 opublikowanych badań różnych badaczy (zrealizowanych w zdecydowanej większości w XXI w.) nad związkiem między rodzinnością a wynikami przedsiębiorstw. Znaczna część tych badań potwierdziła pozytywny związek między zaangażowaniem rodziny a wynikami przedsiębiorstwa⁴⁴. Badacze podkreślają, że podmioty te mają większy potencjał do generowania bogactwa i tworzenia wartości zapewniający przewagę konkurencyjną. Jest to konsekwencja w szczególności przyjmowania przez firmy rodzinne dłuższej perspektywy strategicznej czy niskich kosztów agencji⁴⁵.

Przytoczone wyniki badań ze względu na swoją niejednoznaczność uzasadniają dalsze badanie roli, jaką może odgrywać zaangażowanie rodziny w funkcjonowanie rodzinnego biznesu.

Metodyka badań

Zbieranie danych i charakterystyka próby

Aby rozpoznać związki między zakresem zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstwa i poziomem jego innowacyjności oraz wynikami osiąganymi przez dany podmiot, dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz przeprowadzono badania ilościowe wśród przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce⁴⁶. Badania zostały zrealizowane w 2022 r. przez Centrum Badań

41 T. Kraśnicka, I. Steinerowska-Streb, *Dynamic Capabilities and the Performance of Family and Non-family Businesses. A Perspective on Environmental Volatility*, „Organization and Management” 2022, nr 163, s. 297–321, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.163.18>.

42 W uproszczeniu w „kosztach agencji” są uwzględnione koszty poniesione na zarządzanie przedsiębiorstwem (w tym przypadku – rodzinnym), które zostało powierzone przez właściciela zatrudnionym przez niego menedżerom na podstawie kontraktu. Podstaw teoretycznych dostarcza teoria agencji opisująca relacje między właścicielami przedsiębiorstwa a menedżerami wynajętymi do zarządzania (tzw. agentami). Koszty agencji wynikają głównie z rozbieżności interesów właściciela i agenta i mogą dotyczyć różnych aspektów związanych z kosztami opracowania kontraktów, kosztami transakcyjnymi, kosztami ryzyka itd.

43 W. Gibb Dyer Jr, *Examining the “Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review” 2006, t. 19, nr 4, s. 253–273, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>.

44 M.W. Rutherford, D.F. Kuratko, D.T. Holt, *Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, t. 32, nr 6, s. 1089–1109, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x>.

45 V.I.B. Monroy, E.R.R. Solís, L. Rodríguez-Aceves, *Familiness and its Relationship with Performance in Mexican Family Firms*, „Academy of Strategic Management Journal” 2015, t. 14, nr 2, s. 1–21.

46 Badania sfinansowano ze środków przeznaczonych w 2022 r. na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, która funkcjonuje na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu

i Rozwoju funkcjonujące na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. O zaklasyfikowaniu przedsiębiorstwa do grupy przedsiębiorstw rodzinnych decydowały takie kryteria, jak: obecność członków rodziny wśród osób zarządzających przedsiębiorstwem, obecność członków rodziny wśród jego pracowników, udział we własności przedsiębiorstwa (minimum 20%) oraz pozytywna odpowiedź na pytanie, czy respondenci postrzegają swoje przedsiębiorstwo jako firmę rodzinną. Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, zostały wybrane z bazy będącej w dyspozycji Centrum Badań i Rozwoju. Dobór próby miał charakter celowy⁴⁷. Proces zbierania danych oparto na metodzie CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*), przy czym najpierw kontaktowano się z przedstawicielami przedsiębiorstwa, aby ustalić, czy dany podmiot ma charakter rodzinny. Po wyrażeniu zgody na udział w badaniu przesyłano link do ankiety elektronicznej z prośbą o jej wypełnienie przez osoby zarządzające. Zwrotnie otrzymano 177 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy pochodzących z przedsiębiorstw rodzinnych. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzono działalność handlową, usługową, produkcyjną lub działalność mieszaną. Wśród nich były podmioty z każdej kategorii podziału przedsiębiorstw ze względu na wielkość, ale dominowały mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa małe. Kwestionariusz ankietowy, który dostarczono respondentom, przygotowano na potrzeby przeprowadzanego badania.

Zmienne

W celu pomiaru innowacyjności badanych przedsiębiorstw posłużono się wytycznymi Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Eurostatu opublikowanymi w *Podręczniku Oslo 2018*. Stosownie do rekomendacji tam zawartych respondenci byli pytani o przybliżoną liczbę wprowadzonych w ich przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich trzech lat nowych lub ulepszonych produktów bądź usług, które znacząco różniły się od wcześniej oferowanych.

Zmienna *zaangażowanie rodziny* obejmowała cztery składowe najczęściej uwzględniane przy pomiarze zaangażowania rodziny w działalność firmy (udział w zarządzaniu, liczba członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, % własności oraz fakt przeprowadzenia sukcesji)⁴⁸. Z tych elementów utworzono wskaźnik „zaangażowanie rodziny” będący średnią poszczególnych pozycji ujętych w kwestionariuszu.

Narzędzie do pomiaru wyników (efektywności)⁴⁹ obejmowało sześć pytań: o subiektywną ocenę przewagi strategicznej przedsiębiorstwa nad konkurentami, udział przedsiębiorstwa w rynku, sukcesy przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurencją, a także zysk przed odliczeniem odsetek i podatków, zwrot z inwestycji oraz zwrot ze sprzedaży. Respondenci dokonywali

Ekonomicznego w Katowicach. Na potrzeby artykułu wykorzystano jedynie część zebranych danych, która dotyczyła innowacji i efektywności przedsiębiorstw rodzinnych.

47 U podstaw celowego doboru próby leżało założenie objęcia badaniami takiej samej liczby przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.

48 Z. Zheng, Y. Xu, *op.cit.*

49 Przedmiotem badań była ocena osiągniętych wyników przez firmy rodzinne w porównaniu z konkurentami, w tym poziomu wybranych wskaźników efektywności.

subiektywnej oceny sytuacji swojej firmy rodzinnej w porównaniu z przedsiębiorstwami w tej samej branży z wykorzystaniem siedmiopunktowej skali Likerta (1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 7 = zdecydowanie się zgadzam). Syntetyczny opis zmiennych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Opis zmiennych

Zmienna	Opis zmiennej	Rodzaj skali	Symbol
Wyniki/efektywność	Przewaga strategiczna przedsiębiorstwa nad konkurentami, udział przedsiębiorstwa w rynku, sukcesy w porównaniu z konkurencją, zysk przed odliczeniem odsetek i podatków, zwrot z inwestycji oraz zwrot ze sprzedaży	Skala Likerta	W
Innowacje produktowe	Liczba wprowadzonych nowych lub ulepszonych produktów lub usług w ciągu ostatnich trzech lat	Skala porządkowa	I
Zaangażowanie rodziny	Liczba osób z rodziny aktywnie zaangażowanych w zarządzanie, liczba członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, udział rodziny we własności, fakt przeprowadzenia sukcesji	Skala porządkowa	Z

Zastosowane metody

Pozyskane dane poddano analizie statystycznej z zastosowaniem oprogramowania Jamovi. Jednoczynnikową analizę wariancji (ang. *One-Way ANOVA*) oraz rangowy test statystyczny Kruskala-Wallisa wykorzystano do obliczenia związków między innowacyjnością i efektywnością a poszczególnymi zmiennymi obrazującymi zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa: udział rodziny w zarządzaniu, obecność członków rodziny wśród pracowników przedsiębiorstwa, udział rodziny we własności, fakt przeprowadzenia sukcesji. W celu rozpoznania związków (i) między zaangażowaniem rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych a ich innowacyjnością oraz (ii) między zaangażowaniem rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych a ich wynikami zastosowano testy nieparametryczne (współczynnik korelacji rang Spearmana), ponieważ badane zmienne nie miały rozkładu normalnego.

Wyniki badań

Celem pierwszego etapu analizy była identyfikacja związku między zaangażowaniem rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych a innowacyjnością produktową tych podmiotów. Analizę rozpoczęto od rozpoznania związków między innowacyjnością firm rodzinnych a poszczególnymi zmiennymi, które stanowią o zaangażowaniu rodziny w biznes (udział rodziny w zarządzaniu, zatrudnienie członków rodziny, udział rodziny we własności oraz sukcesja). Najpierw dokonano obliczeń w odniesieniu do danych o innowacyjności danego podmiotu i uczestnictwie członków rodziny w zarządzaniu. W rezultacie stwierdzono, że między tymi dwiema zmiennymi nie występują zależności istotne statystycznie ($\chi^2 = 0,603$, $p = 0,437$). Zależności takich nie stwierdzono również ani w przypadku innowacyjności firmy i liczby zatrudnionych osób będących członkami rodziny ($\chi^2 = 5,72$, $p = 0,678$), ani w przypadku udziału rodziny we

własności ($\chi^2 = 2,45$, $p = 0,294$). Nie pojawiły się one także wówczas, gdy badano innowacyjność firm rodzinnych prowadzonych przez pierwsze pokolenie i tych, które są w rękach sukcesorów ($\chi^2 = 0,366$, $p = 0,848$). Ostatecznie obliczenia dowiodły, że zaangażowanie rodziny nie ma wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych mierzoną liczbą wdrożonych innowacji produktowych w ostatnich trzech latach (tabela 2).

Tabela 2. Macierz korelacji w odniesieniu do zaangażowania rodziny i innowacyjności przedsiębiorstwa

		Innowacyjność	Zaangażowanie rodziny
Zaangażowanie rodziny	<i>Spearman's rho</i>	0,015	—
	<i>p-value (p)</i>	0,840	—

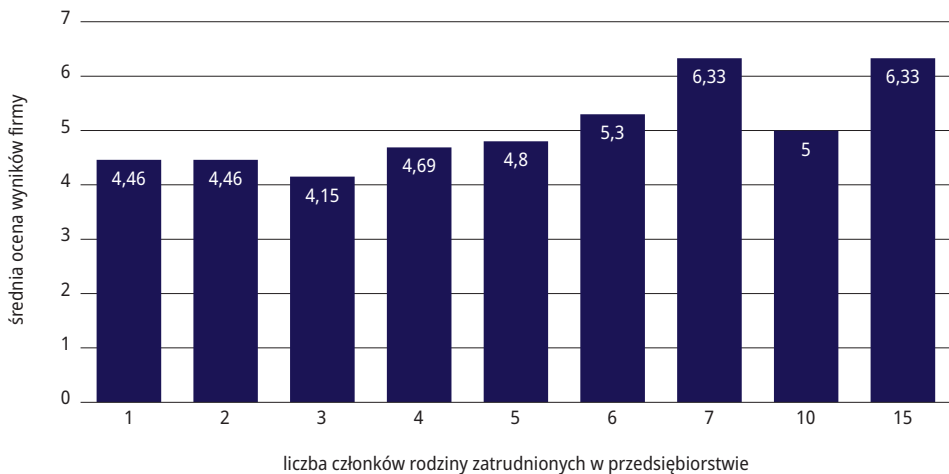
Źródło: opracowanie własne.

Poszukiwanie związków między zaangażowaniem rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych a ich efektywnością rozpoczęto od sprawdzenia, czy istnieje zależność między wynikami przedsiębiorstw rodzinnych i wybranymi czterema zmiennymi (wymienionymi w poprzednich akapitach), które odzwierciedlają zaangażowanie rodziny w biznes. W pierwszym etapie analizy przeprowadzonej w tym obszarze stwierdzono, że w części badanych firm rodzinnych nie ma przedstawicieli rodziny wśród osób zajmujących najwyższe stanowiska menedżerskie w przedsiębiorstwie. Możliwe było zatem porównanie wyników przedsiębiorstw, w których reprezentanci rodziny zajmują najwyższe stanowiska menedżerskie, z tymi, w których nie ma takich osób. Okazało się, że w przedsiębiorstwach zarządzanych przez rodzinę średnia ocena osiągniętych wyników wyniosła 4,35 (w skali od 1 do 7). Warto zaznaczyć, że średnia ta jedynie o 0,08 różniła się od średniej oceny wyników w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których członkowie rodziny nie zajmowali najwyższych stanowisk menedżerskich (4,43). Następnie na podstawie analizy wariancji stwierdzono, że nie występuje związek między zajmowaniem w przedsiębiorstwie przez członków rodziny najwyższych stanowisk menedżerskich a wynikami podmiotu ($p = 0,689$).

Następnie przeprowadzono obliczenia wyników przedsiębiorstwa i liczby członków rodziny w nim zatrudnionych. Zauważono rozbieżności między wynikami badanych podmiotów o różnej liczbie członków rodziny znajdujących się wśród pracowników. Przykładowo w przedsiębiorstwach, w których był zatrudniony wyłącznie jeden członek rodziny, średnia ocena wyników firmy wyniosła 4,36. Natomiast w tych przedsiębiorstwach, w których pracowało np. 15 członków rodziny, średnia ta wyniosła 6,33 (wykres 1). Nie było zatem zaskakujące, że po przeprowadzeniu obliczeń z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa okazało się, że liczba zatrudnionych członków rodziny ma istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa ($p = 0,01$).

W dalszej kolejności sprawdzono, czy wyniki badanych przedsiębiorstw różnią się w zależności od tego, czy przedsiębiorstwa te przeszły sukcesję. Należy zaznaczyć, że wśród badanych przedsiębiorstw dominowały takie, w których jeszcze się nie odbyło przekazanie firmy rodzinnej członkowi rodziny. W tych przedsiębiorstwach średnia ocena wyników wyniosła 4,35 w skali od

Wykres 1. Średnia ocena wyników podmiotu w skali od 1 do 7 w zależności od liczby członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

1 do 7. Natomiast w przedsiębiorstwach rodzinnych, które były zarządzane przez kolejne pokolenie, średnia ta była nieco wyższa i wyniosła 4,41. Niemniej kolejne pokolenie, które zarządza firmą, okazało się nie mieć istotnego wpływu na wyniki podmiotów ($p = 0,748$).

Podobnie wyglądała sytuacja, gdy analizie poddano dane o wynikach i udziałach własnościowych rodziny. Średnia ocena osiągniętych wyników wśród przedsiębiorstw, w których przynajmniej 50% własności należało do rodziny, wyniosła 4,37, a w przedsiębiorstwach z mniejszym udziałem rodziny we własności – 4,29. W tym przypadku po zastosowaniu analizy wariancji również nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie między wynikami a własnością przedsiębiorstwa ($p = 0,838$).

Dalsze obliczenia przeprowadzono w odniesieniu do wyników badanych podmiotów i utworzonego na potrzeby prezentowanych badań wskaźnika „zaangażowanie rodziny”. Obliczenia w tym obszarze dowiodły, że zaangażowanie rodziny ma istotny wpływ na wyniki badanych przedsiębiorstw (tabela 3).

Tabela 3. Macierz korelacji w odniesieniu do zaangażowania rodziny i wyników firmy rodzinnej

		Wyniki	Zaangażowanie rodziny
Zaangażowanie rodziny	<i>Spearman's rho</i>	0,164	—
	<i>p-value (p)</i>	0,029	—

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja i wnioski z badań

Otrzymane wyniki pokazują, że w badanych firmach rodzinnych rodziny są zaangażowane w prowadzenie biznesu w zróżnicowanym stopniu. Świadczy o tym przede wszystkim różny udział rodzin we własności, który wśród badanych firm rodzinnych wyniósł od 20% do 100%. Co więcej, w badanych przedsiębiorstwach członkowie rodziny nie zawsze zajmowali najwyższe stanowiska menedżerskie. Co prawda w większości przedstawiciele rodziny znajdowali się wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla, niemniej jednak nie była to reguła. Na różne zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu wskazują też odmienności pojawiające się w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obrębie liczby osób będących członkami rodziny zatrudnionych w danym podmiocie. W 15% badanych przedsiębiorstw była zatrudniona tylko jedna osoba z rodziny. Wśród badanych firm rodzinnych były jednak i takie, w których pracowało aż 15 członków rodziny. Natomiast najczęściej respondenci deklarowali, że w firmie są zatrudnione dwie lub trzy osoby z rodziny (odpowiednio 30% i 34% badanych przedsiębiorstw). Ponadto o zróżnicowanym zaangażowaniu rodzin w prowadzenie biznesu świadczą różnice występujące między badanymi przedsiębiorstwami w zakresie tego, które pokolenie prowadzi przedsiębiorstwo. Wśród badanych podmiotów większość firm rodzinnych (70%) należała do pokolenia założycieli, a 30% – do sukcesorów.

W świetle przeprowadzonych analiz zaangażowanie rodziny w biznes wywiera istotny wpływ jedynie na wyniki przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza zgromadzonych danych dowiodła, że wyniki przedsiębiorstw rodzinnych są lepsze wówczas, gdy rodzina jest bardziej zaangażowana w prowadzoną działalność gospodarczą. Na wyniki przedsiębiorstw rodzinnych miała wpływ w szczególności liczba członków rodziny zatrudnionych w danym podmiocie – im więcej osób z rodziny było w nim zatrudnionych, tym lepsze były wyniki. Zidentyfikowany związek między zaangażowaniem rodziny a wynikami przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się w pełni uzasadniony. Jak potwierdzają także inne badania, ze względu na chęć przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom⁵⁰ członkowie rodziny mają większą motywację do pracy i osiągnięcia jak najlepszych rezultatów w porównaniu z pracownikami spoza rodziny. Warto podkreślić, że ta silna motywacja przedstawicieli rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie rodzinnym powoduje, że najczęściej nie ograniczają oni swojej aktywności w firmie do realizacji przypisanych im zadań. Często wykonują prace wykraczające poza zakres ich obowiązków. W ten sposób członkowie rodziny mogą nie tylko przyczynić się do lepszych wyników firmy, lecz także tworzyć pewien wzorzec zachowań, który może być „zaadaptowany” przez pracowników spoza rodziny. W konsekwencji pracownicy mogą być bardziej zmotywowani do efektywnej pracy, co może dodatkowo przyczynić się do lepszych wyników. Z tej zatem perspektywy rozumiałe wydaje się to, że większe zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstw rodzinnych znajduje odzwierciedlenie w wynikach tych podmiotów.

50 R. Rachelia, A.P. Yanson, Ch.V. Layman, *Does Family Longevity Goals Moderates Family Involvement Towards Business Performance? A Case of Bandung Family Firms [w:] Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, Atlantis Press, 2021, s. 370–375, <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.052>.

Rezultaty przeprowadzonych badań są zbieżne z wynikami większości badań nad wpływem zaangażowania rodziny na efektywność przedsiębiorstw. Badania te, choć ich wyniki nie są jednoznaczne, generalnie wskazują na występowanie pozytywnego związku między tymi zmiennymi. Przykładowo badania P. Poutziourisa, Ch. Savvy i E. Hadjieliasa⁵¹, przeprowadzone wśród przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii, potwierdziły, że im większe jest zaangażowanie rodziny w zarządzanie, tym lepsze wyniki udaje się utrzymywać w dłuższej perspektywie.

W literaturze dotyczącej firm rodzinnych wytłumaczenia występowania pozytywnego związku między zaangażowaniem rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa a wynikami firm rodzinnych poszukuje się często w teorii zasobowej⁵². Zgodnie z tą koncepcją dzięki zaangażowaniu rodziny przedsiębiorstwa rodzinne mają większy potencjał do identyfikowania kluczowych zasobów, dzięki którym mogą rozwijać przewagę konkurencyjną. Uzasadnienia pozytywnej zależności między aktywnością rodziny i wynikami firm rodzinnych upatruje się również w jedności władzy i kontroli⁵³. Czynny udział członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa sprawia bowiem, że asymetria informacji między właścicielami i menedżerami jest znikoma. Dzięki temu w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których rodzina jest bardziej zaangażowana w biznes, przepływ informacji może być szybszy, a co za tym idzie – podejmowanie decyzji może być ułatwione. W konsekwencji te przedsiębiorstwa rodzinne mogą bardziej elastycznie i dużo szybciej w porównaniu z przedsiębiorstwami, w których zaangażowanie członków rodziny jest mniejsze, reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, co także może przesądzać o ich lepszych wynikach.

W świetle przeprowadzonych badań różny zakres zaangażowania rodziny w biznes nie znalazł odzwierciedlenia w poziomie innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych. Na podstawie analizy zgromadzonych danych nie stwierdzono, aby przedsiębiorstwa rodzinne (w badanej próbie), w których rodzina jest bardziej zaangażowana w prowadzoną działalność gospodarczą, wprowadzały większą liczbę innowacji produktowych niż przedsiębiorstwa, w których rodzina jest mniej aktywna w prowadzeniu biznesu. Generalnie wyniki te są zgodne z wynikami wcześniejszych badań przeprowadzonych w 2018 r., a dotyczących czterech typów innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych)⁵⁴. W związku z tym, że badania prezentowane w literaturze przedmiotu – jak sygnalizowano wyżej – nie dostarczają spójnych wyników w tym zakresie, można stwierdzić, że uzyskane przez autorki artykułu wyniki nie stoją z nimi w sprzeczności. Przykładowo badania K. Matzlera, V. Veider, J. Hautz i C. Stadlera⁵⁵

51 P. Poutziouris, Ch. Savva, E. Hadjielias, *Family Involvement and Firm Performance: Evidence from UK Listed Firms*, „Journal of Family Business Strategy”, t. 6, nr 1, s. 14–32, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.12.001>.

52 S. Grill, P. Kaur, *Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis*, „The Journal for Decision Makers” 2015, t. 40, nr 4, s. 395–420, <https://doi.org/10.1177/0256090915605756>.

53 S.K. Bhaumik, R. Dimova, *Family Involvement and Firm Performance [w:] How Family Firms Differ*, Palgrave Macmillan, London 2015.

54 Zob. np.: T. Kraśnicka, I. Steinerowska-Streb, *Family Involvement and Innovation in Family Enterprises*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2019, nr 136, s. 289–303, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.23>.

55 K. Matzler, V. Veider, J. Hautz, C. Stadler, *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2015, t. 32, nr 3, s. 319–333, <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>.

potwierdziły pozytywny związek między udziałem rodziny w zarządzaniu a innowacyjnością podmiotu (mierzoną wdrożonymi patentami), ale negatywny między udziałem we własności a innowacyjnością przedsiębiorstwa. W przypadku innowacyjności, zwłaszcza produktowej (mierzonej liczbą patentów), istotne znaczenie mają także wielkość przedsiębiorstw i ich wiek⁵⁶.

Jak można przypuszczać, bez względu na stopień zaangażowania rodziny duże znaczenie w zakresie wdrażania nowych rozwiązań może mieć przywiązanie przedsiębiorstw rodzinnych do tradycji i ich mniejsza skłonność do ryzyka, a także zorientowanie na realizację nie tylko celów finansowych, lecz także celów pozaekonomicznych. Można przyjąć, że nawet jeśli rodzina nie jest zbyt aktywna w prowadzeniu biznesu, to w przypadku decyzji dotyczących innowacji (zwłaszcza kosztownych) członkowie rodziny mają podobne priorytety co członkowie rodzin, które są mocno zaangażowane w funkcjonowanie firmy. Jest zatem wielce prawdopodobne, że nawet gdy zaangażowanie rodzin jest ograniczone, to i tak członkowie rodzin są związani z firmą rodzinną i podejmują decyzje o wprowadzaniu innowacji z uwzględnieniem międzypokoleniowego dziedzictwa. Wydaje się więc, że przy podejmowaniu decyzji związanych z innowacjami w wielu firmach rodzinnych, nawet tych, w których rodzina w ograniczonym stopniu włącza się w prowadzenie działalności gospodarczej, dochodzi do „paradoksu chęci/motywacji i możliwości”. Należy pamiętać, że nie tylko zaangażowanie rodziny, lecz także inne specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych decydują o innowacjach produktowych tych przedsiębiorstw, w tym te związane z charakterystyką tych przedsiębiorstw (wiek przedsiębiorstwa, jego wielkość, sektor, w którym działa). Wymienione cechy firm rodzinnych powinny być uwzględnione w dalszych badaniach nad wpływem rodzinności zarówno na poziom innowacyjności podmiotów, jak i wysokość osiągniętych wyników.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule wyniki dowodzą, że w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych rodzina jest w dużym stopniu zaangażowana w ich funkcjonowanie oraz że rodzinność ma istotne znaczenie dla osiągniętych wyników. Z tego punktu widzenia wnioski płynące z zaprezentowanego badania są kolejnym argumentem przemawiającym za wspieraniem przedsiębiorstw rodzinnych, a menedżerom i właścicielom firm rodzinnych dostarczają wytycznych co do zakresu zaangażowania członków rodziny w biznes.

Jednocześnie wyniki przeprowadzonych w artykule badań wskazują, że rodzinność nie ma wpływu na poziom innowacyjności produktowej firm rodzinnych. Zaprezentowane wyniki badań, chociaż nie mają reprezentatywnego charakteru, przyczyniają się do lepszego poznania specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych działających w Polsce, poszerzają wiedzę o tych podmiotach, zwłaszcza o zaangażowaniu rodziny w ich działalność i konsekwencjach tego typu aktywności. Jednocześnie przedstawione wyniki badań potwierdzają – podobnie jak przytoczone w opracowaniu wyniki innych analiz – złożoność i wielowymiarowość wpływu zaangażowania rodziny na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego.

56 *Ibidem*.

W dalszych badaniach nad problematyką poruszoną w artykule można wykorzystać proponowane przez innych badaczy różne typy firmy rodzinnej⁵⁷, które wiążą się z odmiennymi „profilami zaangażowania” rodziny w biznes. W przyszłych badaniach, zwłaszcza nad innowacjami produktowymi, będzie mógł być również uwzględniony podział innowacji na radykalne i mające charakter modyfikacyjny. Takie rozróżnienie innowacji obejmujących wyłącznie udoskonalenia produktów oferowanych przez firmę i kompletnie nowe produkty zastosowali D. Bendig, J.N. Foegel, S. Endriß i M. Brettel⁵⁸ w badaniach nad firmami rodzinnymi w Stanach Zjednoczonych. Wyniki badań dowiodły, że związek między zaangażowaniem rodziny a liczbą zupełnie nowych produktów jest negatywny, natomiast między zaangażowaniem rodziny a drobnymi innowacjami w produktach – pozytywny. Przedmiotem dalszych badań, nie tylko w firmach rodzinnych, mogą być innowacje procesowe definiowane według standardów *Podręcznika Oslo 2018*. Ten typ innowacji w dość istotnym stopniu przekłada się na poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

Przy wskazywaniu przyszłych kierunków badań warto także zwrócić uwagę na pewne tendencje, które najprawdopodobniej ujawnią się w najbliższych latach w Polsce. Należy się spodziewać intensyfikacji procesów sukcesyjnych, a także większego udziału menedżerów spoza rodziny w zarządzaniu firmami rodzinnymi. W tym obszarze badania nad wpływem profesjonalizacji zarządzania firmami rodzinnymi zarówno na poziom ich innowacyjności, jak i wyniki wydają się szczególnie pożądane.

Bibliografia

- Akram M.U., Ghosh K., Sharma D., *A Systematic Review of Innovation in Family Firms and Future Research Agenda*, „International Journal of Emerging Markets” 2022, t. 1, nr 7, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0936>.
- Baumöhl E., Iwasaki I., Kočenda E., *Firm Survival in New EU Member States*, „Economic Systems” 2020, t. 44, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2020.100743>.
- Bendig D., Foegel J.N., Endriß S., Brettel M., *The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital*, „Journal of Product Innovation Management” 2020, t. 37, <https://doi.org/10.1111/jpim.12522>.
- Bhaumik S.K., Dimova R., *Family Involvement and Firm Performance [w:] How Family Firms Differ*, Palgrave Macmillan, London 2015.
- Bornhausen A.M., *Conceptualizing Cross-country Analyses of Family Firms: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „International Business Review” 2022, t. 31, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101924>.
- Brinkerink J., *Broad Search, Deep Search, and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D*, „Family Business Review” 2018, t. 31, nr 3, <https://doi.org/10.1177/0894486518775187>.
- Calabrò A., Vecchiarini M., Gast J., Campopiano G., De Massis A., Kraus S., *Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research*, „International Journal of Management Reviews” 2019, t. 21, nr 3, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>.

⁵⁷ W. Gibb Dyer Jr, *op.cit.*

⁵⁸ D. Bendig, J.N. Foegel, S. Endriß, M. Brettel, *The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital*, „Journal of Product Innovation Management” 2020, t. 37, nr 3, s. 249–272, <https://doi.org/10.1111/jpim.12522>.

- Cassia L., De Massis A., Pizzurno E., *Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms: An Empirically Grounded Theoretical Framework*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research” 2012, t. 18, nr 2, <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>.
- Chen H.L., Hsu W.T., *Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment*, „Family Business Review” 2009, t. 22, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0894486509341062>.
- Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M., *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2015, t. 32, nr 3, <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T.J.J., *Family Involvement, Family Influence, and Family-centered Non-economic Goals in Small Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, t. 36, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.
- Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B., *Innovation in Family and Non-family SMEs: An Exploratory Analysis*, „Small Business Economics” 2014, t. 42, <https://doi.org/10.1007/s1187-013-9490-z>.
- Crossan M.M., Apaydin M., *A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies” 2010, t. 47, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.
- Daspit J.J., Chrisman J.J., Ashton T., Evangelopoulos N., *Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 3, <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>.
- De Massis A., Kotlar J., Manelli L., *Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-related Organizational Ecosystem*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 4, <https://doi.org/10.1177/08944865211052195>.
- Diaz-Moriana M.V., Clinton E., Kammerlander N., Lumpkin G.T., Craig J.B., *Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2020, t. 44, nr 2, <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>.
- Duran P., Kammerlander N., Van Essen M., Zellweger T., *Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms*, „Academy of Management Journal” 2016, t. 59, nr 4, <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>.
- Erdogan I., Rondi E., De Massis A., *Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2020, t. 44, nr 1, <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>.
- Freixanet J., Monreal J., Sánchez-Marín G., *Family Firms' Selective Learning-by-exporting: Product vs Process Innovation and the Role of Technological Capabilities*, „Multinational Business Review” 2021, t. 29, nr 2, <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0011>.
- Fuetsch E., Suess-Reyes J., *Research on Innovation in Family Businesses: Are we Building an Ivory Tower?*, „Journal of Family Business Management” 2017, t. 7, nr 1, <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0003>.
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J.J., Kellermanns F.W., *The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future*, „Journal of Management” 2012, t. 38, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>.
- Gibb Dyer Jr W., *Examining the “Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review” 2006, t. 19, nr 4, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>.
- Graves C., Shi H.X., Barbera F., *Family-centred Non-economic Goals and the Internationalisation of Family Firms: Evidence from Australia*, „International Business Review” 2022, t. 31, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101974>.
- Grill S., Kaur P., *Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis*, „The Journal for Decision Makers” 2015, t. 40, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0256090915605756>.

- Ingram T., Kraśnicka T., Glód G., *Relationships Between Familiness, Innovation and Organizational Performance in Polish Family Businesses*, „Creativity and Innovation Management” 2020, t. 29, nr 4, <https://doi.org/10.1111/caim.12407>.
- Jaskiewicz P., Combs J.G., Rau S.B., *Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing” 2015, t. 30, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>.
- Kammerlander N., Van Essen M., *Research: Family Firms are More Innovative than Other Firms*, „Harvard Business Review” 2017, nr 25, <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/102707>.
- Kammerlander N., Patzelt H., Behrens J., Röhm Ch., *Organizational Ambidexterity in Family-managed Firms: The Role of Family Involvement in Top Management*, „Family Business Review” 2020, t. 33, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0894486520961645>.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I., *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review” 2010, t. 23, nr 1, <https://doi.org/10.1177/0894486509355803>.
- Kraśnicka T., *Innovation of Polish Family and Non-family Businesses*, „Organization and Management” 2021, nr 150, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.150.7>.
- Kraśnicka T., Steinerowska-Streb I., *Family Involvement and Innovation in Family Enterprises*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2019, nr 136, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.23>.
- Lopez-Fernandez M.C., Serrano-Bedia A.M., Gómez-López R., *Determinants of Innovation Decision in Small and Medium-sized Family Enterprises*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2016, t. 23, nr 2, <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028>.
- Matzler K., Veider V., Hautz J., Stadler C., *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2015, t. 32, nr 3, <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>.
- Monroy V.I.B., Solís E.R.R., Rodríguez-Aceves L., *Familiness and its Relationship with Performance in Mexican Family Firms*, „Academy of Strategic Management Journal” 2015, t. 14, nr 2.
- Neubaum D.O., Payne G.T., *The Centrality of Family*, „Family Business Review” 2021, t. 34, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1177/0894486521995268>.
- Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin 2020, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/18/1/1/podrecznik_oslo_2018_internet.pdf.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy logiki*, „Przegląd Organizacji” 2022, nr 6(989), <http://dx.doi.org/10.33141/po.2022.06.01>.
- Poutziouris P., Sawa Ch., Hadjielias E., *Family Involvement and Firm Performance: Evidence from UK Listed Firms*, „Journal of Family Business Strategy” 2015, t. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.12.001>.
- Rachelia R., Yanson A.P., Layman Ch.V., *Does Family Longevity Goals Moderates Family Involvement Towards Business Performance? A Case of Bandung Family Firms* [w:] *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, Atlantis Press, 2021, <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.052>.
- Roffia P., Moracchiato S., Liguori E., Kraus S., *Operationally Defining Family SMEs: A Critical Review*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2021, t. 28, nr 2, <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2020-0399>.

- Rondi E., De Massis A., Kotlar J., *Unlocking Innovation Potential: A Typology of Family Business Innovation Postures and the Critical Role of the Family System*, „Journal of Family Business Strategy” 2019, t. 10, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>.
- Steeger J.H., Hoffmann M., *Innovation and Family Firms: Ability and Willingness and German SMEs*, „Journal of Family Business Management” 2016, t. 6, nr 3, <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2015-0036>.
- Steinerowska-Streb I., *Internationalization of Polish Enterprises. A Comparative Analysis of Family and Non-family Businesses*, „Organization and Management” 2021, nr 150, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.150.19>.
- Steinerowska-Streb I., Kraśnicka T., *Product and Process Innovation Activities of Family Firms in Comparison to Non-family Firms. Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms*, red. S. Kraus, T. Clauss, A. Kallmuenzer, Elgaronline 2023, <https://doi.org/10.4337/9781800889248>.
- Steinerowska-Streb I., Wziątek-Staśko A., *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers’ Knowledge Development*, „Journal of Family Business Management” 2020, t. 10, nr 3, <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2019-0058>.
- Waterwall B., Alipour K.K., *Nonfamily Employees’ Perceptions of Treatment in Family Businesses: Implications for Organizational Attraction, Job Pursuit Intentions, Work Attitudes, and Turnover Intentions*, „Journal of Family Business Strategy” 2021, t. 12, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100387>.
- Werner A., Schröder C., Chłosta S., *Driving Factors of Innovation in Family and Non-family SMEs*, „Small Business Economics” 2018, t. 50, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9884-4>.
- Widz M., Lewandowska M., *Raport FACTS. Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2022.
- Zheng Z., Xu Y., *Environmental Regulation, Family Involvement and Green Innovation Efficiency – Based on SEW Theory Framework*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 20, <https://doi.org/10.3390/su142013258>.