

Agnieszka Sopińska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8421-3227>

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2132-8657>

Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych

Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie specyfiki działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zaproponowanie autorskiej klasyfikacji modelowych postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej wraz z ich krótką charakterystyką. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy wyników dotychczas prowadzonych badań wykazano, że cecha rodzinności może zarówno sprzyjać, jak i ograniczać działalność innowacyjną w firmach rodzinnych. Jednak decydujący wpływ na poziom innowacyjności tych podmiotów ma zaangażowanie członków rodziny w działalność innowacyjną. Opierając się na dwóch kryteriach – „poziom zaangażowania rodziny w inicjowaniu działań innowacyjnych” oraz „zaangażowanie rodziny w realizację działalności innowacyjnej” – autorzy zidentyfikowali cztery modelowe postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej, tj. (1) postawę aktywnego inicjatora, (2) postawę aktywnego wykonawcy, (3) postawę aktywnego inicjatora i wykonawcy oraz (4) postawę pasywną (bierną). Preferowanymi postawami sprzyjającymi innowacyjności są „postawa aktywnego inicjatora” oraz „postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy”, pozostałe dwie postawy natomiast nie sprzyjają innowacyjności rodzinnych podmiotów.

Słowa kluczowe: innowacyjność, innowacje, przedsiębiorstwo rodzinne, modelowe postawy członków rodziny

Kody klasyfikacji JEL: O30, O31, O32

1. Wprowadzenie

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu [Sułkowski, 2011]. Trudności w jego definiowaniu wynikają z dwóch powodów. Po pierwsze przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania. Po drugie w powyższym pojęciu łączą się dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym, tj. rodzina i przedsiębiorstwo. Celem rodziny (instytucji społecznej) jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo ma cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością [Safin, 2007, s. 17–18].

Istniejące definicje opisują istotę firmy rodzinnej poprzez trzy różne kryteria: kryterium 1 – własności, kryterium 2 – własności i zarządzania oraz kryterium 3 – sukcesji, czyli międzygeneracyjnego transferu władzy i własności. Niestety, zastosowanie tylko jednego z kryteriów nie zawsze dokładnie odzwierciedla istotę przedsiębiorstwa rodzinnego. W konsekwencji można wyróżnić szersze, pośrednie i zawężone definicje biznesów rodzinnych [Shanker, Astrachan, 1996].

Autorzy artykułu definiują przedsiębiorstwo rodzinne jako *dowolny pod względem wielkości i formy prawnej podmiot gospodarczy, w którym: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie; co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie; członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie*. Zaproponowana definicja jest bardzo zbliżona do zaproponowanej przez PARP [2009, s. 9]. Różnica dotyczy ograniczenia przez PARP kategorii firm rodzinnych jedynie do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Niezależnie od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego coraz więcej miejsca w literaturze poświęca się kwestii ich innowacyjności [De Massis i in., 2015]. Chociaż podmioty rodzinne są przede wszystkim utożsamiane z takimi cechami, jak przywiązanie do tradycji oraz konserwatyzm w działaniu, to aktualnie nie te cechy, a innowacyjność odgrywa coraz większą rolę w ich rozwoju oraz budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, bowiem większość przedsiębiorstw rodzinnych wykorzystuje jakościową przewagę konkurencyjną opartą na wysokiej jakości produktów i usług, innowacyjności oferowanych rozwiązań, dobrej reputacji, silnej marce itd. [Winnicka-Popczyk, 2018].

Warto jednak podkreślić, że przebieg procesów innowacyjnych realizowanych w podmiotach rodzinnych w wielu aspektach wykazuje odmienność w stosunku do procesów innowacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach nierodzinnych [Wściubiak, 2017], a owa specyfika determinowana jest w głównej mierze przez postawy członków rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Celem artykułu jest przybliżenie specyfiki działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zaproponowanie autorskiej klasyfikacji modelowych postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej wraz z ich krótką charakterystyką.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części autorzy omówili specyfikę działalności innowacyjnej w podmiotach rodzinnych. W drugiej przedstawili kierunki dotychczas prowadzonych badań dotyczących działalności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, a w trzeciej – zaprezentowali autorską klasyfikację modelowych postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej w podmiotach rodzinnych.

2. Specyfika działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

Zagadnienie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych budzi wiele kontrowersji, bowiem w literaturze przedmiotu wymienia się wiele czynników zarówno sprzyjających, jak i niesprzyjających tworzeniu i wprowadzaniu innowacji w tego typu przedsiębiorstwach. J.J. Chrisman i in. [2015] wskazali wręcz na występowanie paradoksu dotyczącego działalności innowacyjnej podmiotów rodzinnych. Ów paradoks wynika z tego, że z jednej strony uwarunkowania wynikające z rodzinnego charakteru tych przedsiębiorstw mogą obniżać skłonności do realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, ale z drugiej strony długi horyzont funkcjonowania tego typu podmiotów na rynku predysponuje je do tworzenia i wdrażania innowacji. Taki sam wniosek został sformułowany przez A. Winnicką-Popczyk [2015a], która wskazała na naturalną skłonność podmiotów rodzinnych do realizacji procesów innowacyjnych z uwagi na ich długoterminową perspektywę działania. Co więcej, czynniki takie, jak: własność rodzinna i struktura nadzoru korporacyjnego, rodzinny charakter kultury organizacyjnej oraz umiejętność zarządzania rodziną wartością polegającą na godzeniu interesów biznesu z korzyściami dla rodziny, sprzyjają aktywności innowacyjnej podmiotów rodzinnych [Winnicka-Popczyk, 2015b]. Niemniej jednak w powszechnym obiegu dominuje przekonanie, iż firmy rodzinne są z definicji mało innowacyjne. Wydaje się jednak, że tego rodzaju opinie to wynik zbyt daleko idących uogólnień nieuwzględniających całej złożoności omawianej problematyki. Rzetelna diagnoza poziomu innowacyjności podmiotów rodzinnych wymaga bowiem uprzedniego wyodrębnienia mechanizmów sprzyjających i niesprzyjających tworzeniu oraz wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych [Surdej, 2016].

Zwolennicy tezy mówiącej o niskiej innowacyjności podmiotów rodzinnych często wskazują na niski poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w firmach

rodziny, gdyż rzadko podejmują one ryzyko oraz rzadko inwestują w nowe, ryzykowne przedsięwzięcia [Naldi i in., 2007]. Warto jednak podkreślić, że poziom nakładów na B+R jest przede wszystkim zależny od skłonności właściciela do podejmowania ryzyka oraz uwarunkowany ograniczeniami natury zasobowej wynikającymi z niechęci rodziny do pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych [Munari, Oriani, Sobrero, 2010].

Argument o niskich nakładach na B+R w przedsiębiorstwach rodzinnych nie powinien więc być generalizowany na wszystkie podmioty tego rodzaju. Co więcej, część autorów jest zdania, iż pomimo relatywnie mniejszych nakładów na B+R podmioty rodzinne w porównaniu z nierodzinnymi osiągają równie dobre, a niekiedy nawet lepsze rezultaty działalności innowacyjnej [Duran i in., 2016]. Znaczący to, że podmioty rodzinne efektywniej realizują procesy innowacyjne niż przedsiębiorstwa nierodzinne. W. Broeckeaert, P. Andries i K. Debacqere [2016] upatrują przyczyn takiego stanu rzeczy w większej elastyczności organizacyjnej i zdolności przystosowawczej podmiotów rodzinnych. Zdaniem badaczy podmioty te cechuje wprawdzie silne przywiązanie do tradycji i pewien konserwatyzm w działaniu, ale dużo większe znaczenie wydaje się mieć mniej sformalizowana struktura organizacyjna i sposób zarządzania oraz kapitał społeczny podmiotów rodzinnych stwarzający bardzo dobre warunki do dzielenia się wiedzą przez członków rodziny i pracowników firmy. D. Lorenzo i P. Nuñez-Cacho [2013] wskazali także, że orientacja na klienta oraz ukierunkowanie na jakość sprzyjają wyższej innowacyjności podmiotów rodzinnych. Badania wskazują dodatkowo, że powiązania pomiędzy członkami rodziny w tego typu podmiotach oparte na zaufaniu, solidarności i poczuciu dążenia do wyznaczonego celu [Janczewska, 2015] oraz duże zaangażowanie członków rodziny w działalność firm, wzajemny altruizm i dbałość o przyszłe pokolenia [Kellermanns i in., 2012] sprzyjają kreowaniu wiedzy niezbędnej w skutecznej oraz efektywnej realizacji procesów innowacyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę, że silne więzi interpersonalne (zaufanie, solidarność, wspólny cel itd.) oraz trwałe połączenie biznesu z interesem rodziny mogą negatywnie oddziaływać na innowacyjność podmiotów rodzinnych, gdyż prowadząc działalność innowacyjną, ryzykuje się nie tylko majątkiem firmy, lecz także majątkiem rodziny, utratą szacunku oraz zaufania [Andrzejewski, 2011]. Część przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzuje się więc mniejszą skłonnością do ryzyka, choć nie musi to automatycznie oznaczać mniejszej innowacyjności [Short i in., 2009]. Co więcej, badania L.R. Gomeza-Mejia i in. [2007] pokazały, że gdy stawką jest utrata kontroli nad firmą, rodzina jest skłonna realizować bardziej ryzykowne i innowacyjne przedsięwzięcia.

Postrzeganie przedsiębiorstw rodzinnych jako firm o niskiej innowacyjności może być związane z ich wielopokoleniowością. Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych może być ograniczana przez seniorów rodziny, którzy pragną zachować *status quo* i są mniej skłonni do tworzenia oraz wdrażania innowacji [Steinerowska-Streb, 2016]. Innowacyjność może być także ograniczana przez potencjalne konflikty pomiędzy członkami rodziny dotyczące obszarów tworzenia i wdrażania innowacji [Andrzejewski, 2011]. W literaturze wskazuje się dodatkowo, że sukcesor może nie mieć odpowiedniego przygotowania do zarządzania firmą rodzinną, co może negatywnie wpływać na jej innowacyjność [Lis, 2011]. Z drugiej strony

relacje rodzinne mogą umożliwiać wymianę doświadczeń, zachęcać do dzielenia się wiedzą oraz zwiększać potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa [Leszczewska, 2011].

Przedstawione rozważania pokazują dualizm opinii dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych – jedni autorzy wskazują na ich niską innowacyjność, natomiast inni podkreślają ich dużą zdolność tworzenia i wdrażania innowacji. Wydaje się jednak, że sam fakt bycia podmiotem rodzinnym nie jest determinantą innowacyjności, ale bardziej to, jak rodzinność jest wykorzystywana w realizacji procesów innowacyjnych. Podmioty, które w skuteczny i efektywny sposób zarządzają rodzinną wartością, będą charakteryzować się także większą innowacyjnością w porównaniu do podmiotów ze słabymi umiejętnościami zarządzania ich rodzinnością. Te pierwsze mogą także osiągać lepsze wyniki z działalności innowacyjnej niż podmioty nierodzinne, co znajduje potwierdzenie w dotychczas przeprowadzonych badaniach na temat działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w świetle dotychczasowych badań

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce od wielu lat stanowi absorbujący obszar badawczy.

Po pierwsze, wiele badań wskazuje na relatywnie wysoką samoocenę poziomu innowacyjności podmiotów rodzinnych w Polsce. Jako przykład może posłużyć m.in. badanie przeprowadzone przez M. Okręglicką [2017] na próbie 134 małych przedsiębiorstw rodzinnych z województwa śląskiego. Średnia samocena poziomu innowacyjności dokonana przez zbadane podmioty (przy zastosowaniu skali od 1 – brak innowacyjności do 5 – wysoka innowacyjność) wyniosła 3,627. Badanie to pozwoliło także ustalić, że właściciele podmiotów rodzinnych wysoko cenią pomysłowość, chęć uczenia się i podejmowanie nowych wyzwań przez pracowników oraz motywują ich do podejmowania działań innowacyjnych. Analiza wyników badania wskazała także na niską otwartość właścicieli przedsiębiorstw na krytykę ze strony pracowników oraz relatywny brak autonomii w pracy, co może ograniczać innowacyjność podmiotów rodzinnych.

Wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych został również potwierdzony w badaniach W. Bojara i in. [2016] na próbie 30 podmiotów. Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, w większości stwierdzili, że ich przedsiębiorstwa można uznać za innowacyjne. Ze względu na to, że wskazywali oni na wdrażanie różnych innowacji, trudno jednoznacznie stwierdzić, który rodzaj innowacji dominował. Można jedynie zaznaczyć, iż respondenci relatywnie częściej wskazywali na innowacje technologiczne/techniczne i marketingowe niż organizacyjne i procesowe. Analizując stopień nowości wdrażanych innowacji, można natomiast stwierdzić, iż dominowały innowacje powielane. Respondenci z firm rodzinnych rzadziej wskazywali na innowacje unikalne czy też obie kategorie innowacji (powielane i unikatowe).

Zbliżone wyniki odnośnie do samooceny poziomu innowacyjności podmiotów rodzinnych działających w Polsce uzyskali także A. Sopińska i P. Dziurski [2022]. Spośród 121 przebadanych przedsiębiorstw rodzinnych działających na polskim rynku aż 39,0% oceniło poziom innowacyjności swojego przedsiębiorstwa jako wysoki lub bardzo wysoki, podczas gdy tylko 8,0% jako raczej niski. Najczęściej (53,0%) respondenci wskazywali na przeciętny poziom innowacyjności swoich przedsiębiorstw. Należy jednak pamiętać, że 2022 r. to czas zmagania się z konsekwencjami pandemii COVID-19 oraz wojną na Ukrainie, które to w istotny sposób oddziaływały na efektywność podejmowanych działań innowacyjnych.

Po drugie, podmioty rodzinne działające w Polsce najczęściej tworzą i wdrażają innowacje produktowe i technologiczne o charakterze przyrostowym. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone przez J. Klimka i B. Żelazko [2018]. Na ich podstawie można stwierdzić, że podmioty rodzinne najczęściej wprowadzają innowacje w postaci nowych lub ulepszonych produktów (64,8%) lub nowych technologii (53,6%), przy czym najczęściej były to innowacje o charakterze przyrostowym. Co ciekawe, większość respondentów wskazała na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (83,0%), ale jednocześnie nie postrzegają tego czynnika jako istotny w procesie konkurencji. Relatywnie rzadziej respondenci wskazali na wdrażanie innowacji w postaci nowego rozwiązania marketingowego (46,7%) oraz organizacyjnego (46,1%).

Do podobnych wniosków odnośnie do rodzaju wprowadzanych innowacji przez przedsiębiorstwa rodzinne na rynku polskim doszła A. Winnicka-Popczyk [2018]. Autorka przeprowadziła badanie obejmujące 115 przedsiębiorstw rodzinnych, które zostały umieszczone na liście „Diamenty Forbesa 2016”. Zbadane podmioty wdrażały głównie innowacje produktowe i procesowe (odpowiednio 57,4% oraz 50,4%), rzadziej natomiast wprowadzały innowacje marketingowe, organizacyjne oraz menedżerskie (odpowiednio 33,9%, 29,6% i 18,3%). Respondenci rzadko określali wdrożone innowacje jako przełomowe (12,2%), dominowały innowacje określane jako znaczące (39,1%) lub dostosowawcze (58,3%), a głównym motywem ich wprowadzania była troska o klienta, presja konkurencji oraz własne aspiracje.

Z badań przeprowadzonych przez I. Steinerowską-Streb [2016] na próbie 131 przedsiębiorstw rodzinnych z całej Polski wynika natomiast, że podmioty rodzinne w Polsce najczęściej tworzą i wdrażają innowacje produktowe (58,2%), innowacje organizacyjne (53,1%) oraz modyfikacje dotychczasowych produktów (51,3%), rzadziej natomiast innowacje procesowe i marketingowe (odpowiednio 34,7% i 35,0%).

Nie tylko wyniki badań ilościowych, lecz także jakościowych potwierdzają aktywność innowacyjną przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. A. Winnicka-Popczyk [2015a, s. 349] w podsumowaniu badania zrealizowanego z wykorzystaniem metody studium przypadku wprost stwierdziła, że „można zdementować przeświadczenie, że podmioty rodzinne nie wprowadzają innowacji. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorstwa mają potencjał innowacyjny, a właściciele w sposób ciągły wdrażają pozytywne zmiany, aby być lepszymi od konkurencji”. W opinii autorki podmioty rodzinne wyróżniają się nadzwyczajnymi umiejętnościami tworzenia i wchłaniania innowacji, co związane jest z posiadaniem niewielkich zasobów, nasilającą się konkurencją, dużym znaczeniem reputacji rynkowej, zaangażowaniem przed-

siębiorky w proces innowacyjny oraz długoterminową strukturą własności i perspektywą funkcjonowania. W tej samej publikacji Autorka wymieniła także determinanty działalności innowacyjnej podmiotów rodzinnych, tj. silne przywództwo, wcześniejsze zaplanowanie sukcesji, otwartość struktury właścicielskiej, a w dalszej kolejności – wielkość przedsiębiorstwa i sektor działania.

Na istotną rolę działalności innowacyjnej w rozwoju podmiotów rodzinnych w Polsce wskazują też dane zawarte w raporcie firmy konsultingowej KPMG pt.: *Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje* [2018]. Badania przedstawione w raporcie pokazują, że podmioty rodzinne coraz częściej traktują „zwiększanie innowacyjności” jako jeden z głównych priorytetów rozwojowych, a inwestycje oraz nowe technologie są coraz częściej uwzględniane w ich strategiach. Potwierdza to, że podmioty rodzinne coraz chętniej koncentrują się na wprowadzaniu na rynek nowych produktów i usług, co staje się ważną siłą napędzającą ich dalszy rozwój.

Po trzecie, jednym z czynników wpływających na poziom innowacyjności podmiotów rodzinnych może być postawa przyjmowana przez jej członków. W badaniach przeprowadzonych przez Instytut Biznesu Rodzinnego wyróżniono dwie postawy biznesowe, które mogą przyjmować przedsiębiorstwa:

- 1) tradycyjną, czyli przywiązanie do tego samego sposobu funkcjonowania, konserwatywne podejście do zmian, reagowanie na zmiany w odpowiedzi na zachowania konkurentów,
- 2) innowacyjną, czyli aktywne dostarczanie nowych rozwiązań na rynek i dla klientów.

Z badań wynika, iż aż 61,8% zbadanych podmiotów rodzinnych określało się jako firmy tradycyjne, a jedynie 33,6% jako firmy innowacyjne. Inaczej rozkład odpowiedzi prezentował się wśród respondentów z podmiotów nierodzinnych, gdzie na postawę innowacyjną wskazało aż 53,0%, a na postawę tradycyjną zaledwie 39,0%. Co ciekawe, około 4,0% podmiotów rodzinnych oraz około 5,0% nierodzinnych wskazało na postawę mieszaną, która polega na łączeniu postawy tradycyjnej z innowacyjną [Lewandowska i in., 2016].

Po czwarte, w przedsiębiorstwach rodzinnych silniej w stosunku do podmiotów nierodzinnych uwypuklają się pewne bariery wdrażania innowacji. Na występowanie powyższych różnic wskazują m.in. badania prowadzone przez R. Zajkowskiego [2014] w województwie lubelskim. Wśród barier wdrażania innowacji respondenci z podmiotów rodzinnych relatywnie częściej wskazywali na obawę, że innowacyjne rozwiązania nie przyniosą oczekiwanych rezultatów oraz na brak instytucjonalnego wsparcia we wdrażaniu innowacji, niż respondenci z przedsiębiorstw nierodzinnych. Warto zwrócić także uwagę, że respondenci z podmiotów rodzinnych wskazywali średnio na większą liczbę barier (3 bariery), niż respondenci z przedsiębiorstw nierodzinnych (2,4 bariery), co może świadczyć o wyższym poziomie obaw związanych z niepowodzeniem procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Sugeruje to, że podmioty rodzinne mogą być bardziej zachowawcze niż te nierodzinne. Badania Zajkowskiego wskazały też, że zarówno podmioty rodzinne, jak i nierodzinne postrzegają innowacyjność jako czynnik wzmacniający konkurencyjność, ale podmioty rodzinne częściej podejmują działalność innowacyjną jako odpowiedź na innowacyjność konkurentów, a podmioty nierodzinne wskazują częściej na motyw poprawy rentowności.

Po piąte, poziom wykorzystania rozbudowanych narzędzi analitycznych w podmiotach rodzinnych jest ograniczony. Z badań prowadzonych przez Ł. Sułkowskiego [2004] wynika, że podmioty rodzinne rzadko korzystają z rozbudowanych technik analitycznych, co można odnieść również do działalności innowacyjnej. W procesie tworzenia i wdrażania innowacji aktywnie uczestniczą członkowie rodziny, a sam proces przeprowadzany jest dość intuicyjnie bez wcześniejszej pełnej analizy strategicznej (jeżeli przeprowadza się analizę strategiczną, to wykorzystuje się zazwyczaj najprostsze narzędzia). Podmioty rodzinne charakteryzuje więc spontaniczna przedsiębiorczość, co jednak nie jest charakterystyczne tylko dla tego rodzaju podmiotów, ale dla całego sektora MSP. Podmioty rodzinne bowiem w wielu aspektach są podobne do podmiotów nierodzinnych zaliczanych do sektora MSP.

Po szóste, skala działalności innowacyjnej podmiotów rodzinnych w dużym stopniu determinowana jest przez wielkość nakładów na B+R. Badania J. Sadkowskiej [2018], które zostały przeprowadzone na próbie podmiotów rodzinnych notowanych w wybranych sektorach rynku NewConnect w latach 2010–2013 (informatyka, technologie, telekomunikacja, ekoenergia, recycling), pokazują, że jedynym sektorem, w którym podmioty rodzinne wykazywały nakłady na zakończone prace B+R, był sektor informatyczny. Do przeciwnych wniosków doszedł natomiast W. Popczyk [2013]. Dowodził on, że pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe odsetek podmiotów rodzinnych notowanych na rynku NewConnect (425 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw), które prowadzą działalność B+R, jest wyższy w stosunku do przedsiębiorstw nierodzinnych. Autor wskazał także, że najczęściej prace B+R prowadzą podmioty rodzinne, w których rodzina dominuje w zarządzaniu, ale nie ma ona przewagi bezwzględnej we własności – rozproszona struktura własności lub obecność inwestora znaczącego (np. *venture capital / private equity*).

Po siódme, powstałe w podmiotach rodzinnych innowacje podlegają ochronie patentowej, przy czym właściciele i członkowie rodzin chętnie są uwzględniani w pierwszej kolejności jako właściciele rozwiązań technicznych. W tym zakresie ciekawe badania zostały przedstawione przez Ł. Wściubiaka [2018]. Autor poddał analizie 15 podmiotów rodzinnych, wyselekcjonowanych na podstawie baz danych udostępnianych przez Urząd Patentowy RP, które zgłosiły co najmniej pięć rozwiązań o charakterze technicznym (tj. wynalazków i wzorów użytkowych) w latach 2003–2017, a które zostały opublikowane w Biuletynie Urzędu Patentowego RP. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w analizowanym okresie zbadane przedsiębiorstwa zgłosiły do ochrony w Urzędzie Patentowym RP 305 rozwiązań o charakterze technicznym, w tym: 129 wynalazków oraz 176 wzorów użytkowych. Na ich podstawie przyznano łącznie 57 patentów na wynalazki oraz 136 praw ochronnych na wzory użytkowe. Właściciele firm bądź członkowie ich rodziny byli obecni wśród autorów zdecydowanej większości (78,4%) zgłaszanych do ochrony rozwiązań, przy czym w przypadku blisko połowy analizowanych zgłoszeń (48,4%) zespół projektowy obejmował wyłącznie osoby związane z rodziną właścicieli. Pracownicy zbadanych podmiotów uczestniczyli w opracowaniu blisko 40,0% zgłaszanych do ochrony rozwiązań, jednak zgłoszenia te dotyczyły zaledwie czterech przedsiębiorstw (26,7%). Nieco większa liczba podmiotów włączała w proces tworzenia innowacji

zewnątrznych specjalistów i konsultantów (46,7%) oraz przedstawicieli środowiska naukowego (33,3%), przy czym obie te grupy przyczyniły się do powstania stosunkowo niewielkiej liczby spośród zgłoszonych do ochrony rozwiązań: odpowiednio 13,1% oraz 5,2%.

Po ósme, źródłem finansowania działalności innowacyjnej w podmiotach rodzinnych są przede wszystkim środki własne. Skala wykorzystania kredytów jest niewielka. Do takich wniosków prowadzą m.in. badania A. Winnickiej-Popczyk [2018] na próbie 115 podmiotów rodzinnych, a dotyczące sposobów finansowania działalności innowacyjnej. Autorka wskazuje, że 31,3% zbadanych podmiotów rodzinnych finansuje swoją działalność innowacyjną w sposób ciągły, natomiast pozostała część czyni to w sposób skokowy. Co ciekawe, podmioty finansujące innowacje w sposób ciągły częściej określają te innowacje jako przełomowe oraz częściej kierują się własnymi aspiracjami w zakresie innowacji, a nie presją ze strony konkurentów. Badania pokazały także, że przedsiębiorstwa założone w 1989 r. lub wcześniej oraz te zatrudniające więcej pracowników finansują innowacje w sposób ciągły. Głównym źródłem finansowania innowacji są przeważnie środki własne (85,2%), rzadziej kredyty inwestycyjne (37,4%), leasing (35,7%) oraz regionalne fundusze unijne (24,3%). Badanie pozwoliło także na ustalenie głównych barier finansowania innowacji przez podmioty rodzinne. Autorka wykazała, że bariery mają głównie charakter ekonomiczny (np. dostęp do kapitału oraz chłonność rynku), a rzadziej wskazywanymi barierami są ograniczenia prawne (np. ulgi podatkowe dla firm wprowadzających innowacje), kadrowe (np. umiejętności pozyskania finansowania) oraz psychologiczne (np. awersja do ryzyka).

Po dziewiąte, w podmiotach rodzinnych proces innowacyjny ma często charakter intuicyjny, a w jego realizację zaangażowani są członkowie rodziny. Warto jednak podkreślić, że skala prowadzonej działalności innowacyjnej w podmiotach rodzinnych może wzrastać wraz z dojrzewaniem organizacji [Lorenzo, Nuñez-Cacho, 2013], co związane jest z „rozwadnianiem się” własności rodzinnej oraz presją na profesjonalizację działania [Chua, Chrisman, Sharma, 2003]. Według tych autorów, większe podmioty rodzinne, które dłużej funkcjonują na rynku mogą charakteryzować się większą adaptacyjnością do zmian rynkowych, a przez to także innowacyjnością. Niestety, w Polsce przeważają firmy rodzinne relatywnie młode, z sektora MMŚP. GUS [2022] szacuje, że stanowią one 33,9% przedsiębiorstw z sektora MMŚP, w tym: 35,4% w grupie przedsiębiorstw zatrudniających 10–49 osób oraz 27,4% w grupie przedsiębiorstw o liczbie pracujących w przedziale 50–249 osób.

4. Modelowe postawy członków rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych często jest określana przez pryzmat rodzinności, która przejawia się w koncentracji kluczowych funkcji zarządczych i decyzyjnych w rękach właścicieli oraz członków ich najbliższej rodziny i bazowaniu na wykorzystaniu rodzinnych zasobów finansowych, rzeczowych oraz intelektualnych. Sprawia to, że podstawowym, a często

i najważniejszym, źródłem innowacji staje się rodzinne *know-how*, które jest pilnie strzeżone przed osobami z zewnątrz i przekazywane z pokolenia na pokolenie. Powyższe okoliczności mogą w istotny sposób wpływać na kształt procesów innowacyjnych realizowanych przez podmioty rodzinne, w tym sposób kreowania rozwiązań o charakterze innowacyjnym. W szczególności może to przejawiać się preferowaniem pomysłów i idei powstałych w kręgu rodzinnym, utrzymywaniem ścisłej kontroli nad pracami zespołów projektowych, a także ograniczaniem do minimum zaangażowania osób spoza rodziny w proces powstawania kluczowych dla firmy innowacji [Wściubiak, 2018]. Innowacyjność podmiotów rodzinnych może zatem być zarówno wzmacniana, jak i ograniczana przez ich rodzinność.

Rodzinność analizowanych podmiotów wpływa również na poziom zaangażowania członków rodziny w realizację procesów innowacyjnych, przy czym przedsiębiorstwa rodzinne mogą charakteryzować się zróżnicowanym poziomem zaangażowania członków rodziny w działalność innowacyjną. Zdaniem autorów można więc wyodrębnić kilka modelowych postaw członków rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. Za podstawę do wyodrębnienia tych modelowych postaw autorzy przyjęli dwa parametry. Pierwszy z nich to „poziom zaangażowania rodziny w inicjowanie działań innowacyjnych”, a drugi parametr to „poziom zaangażowania rodziny w realizację działalności innowacyjnej”. Autorzy przyjęli, że członkowie rodziny mogą wykazywać duże lub też małe zaangażowanie w inicjowanie działań innowacyjnych oraz mogą zaangażować się w realizację działalności innowacyjnej w dużym albo małym stopniu. Zderzenie obu parametrów pozwoliło autorom zidentyfikować cztery modelowe postawy rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (rysunek 1):

- 1) postawa aktywnego inicjatora – rodzina ogranicza się jedynie do inicjowania działań innowacyjnych, ale nie angażuje się w ich realizację,
- 2) postawa aktywnego wykonawcy – rodzina nie inicjuje działań innowacyjnych, ale angażuje się w ich realizację,
- 3) postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy – rodzina zarówno jest inicjatorem działań innowacyjnych, jak i angażuje się w prowadzenie działalności innowacyjnej,
- 4) postawa pasywna (bierna) – rodzina nie wykazuje zainteresowania działalnością innowacyjną.

Innowacje są często na szczycie priorytetowych działań przedsiębiorstw na całym świecie, w tym także tych rodzinnych. Jednakże, aby przedsiębiorstwo rodzinne rozwijało się poprzez innowacje, potrzebna jest odpowiednia postawa członków rodziny. Autorzy artykułu są zdania, iż w małych i młodych podmiotach członkowie rodziny powinni charakteryzować się „postawą aktywnego inicjatora oraz wykonawcy”, natomiast w podmiotach dużych i dojrzałych – przynajmniej „postawą aktywnego inicjatora”. W ocenie autorów, w zależności od fazy cyklu życia organizacji, inne postawy rodziny będą sprzyjać jej innowacyjności. We wczesnych fazach w cyklu życia organizacji to rodzina pełni funkcję przedsiębiorcy, który nie tylko ma innowacyjny pomysł na biznes, lecz także w pełni angażuje się w jego realizację. Jednakże wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa oraz jego profesjonalizacji rola rodzi-

ny w prowadzeniu działalności innowacyjnej będzie się zmieniać, a „postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy” będzie raczej ewoluować w kierunku „postawy aktywnego inicjatora”. W dużych oraz dojrzałych przedsiębiorstwach zaangażowanie rodziny w realizację działalności innowacyjnej będzie raczej mniejsze, co związane jest z presją na profesjonalizację działania oraz koncentracją rodziny na określaniu strategicznego kierunku rozwoju całej firmy.

Rysunek 1. Modelowe postawy rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej podmiotów rodzinnych

Poziom zaangażowania rodziny w inicjowanie działań innowacyjnych	duży	POSTAWA AKTYWNEGO INICJATORA	POSTAWA AKTYWNEGO INICJATORA I WYKONAWCY
	mały	POSTAWA PASYWNA (BIERNA)	POSTAWA AKTYWNEGO WYKONAWCY
		mały	duży
		Poziom zaangażowania rodziny w realizację działalności innowacyjnej	

Źródło: opracowanie własne.

Warto jednak zauważyć, że na wskazaną zależność mogą wpływać cechy członków rodziny, tj. osobowość, doświadczenie zawodowe czy też wykształcenie. Oznacza to, że członkowie rodziny z odpowiednimi predyspozycjami do realizacji działań innowacyjnych mogą przyjmować „postawę aktywnego inicjatora i wykonawcy” niezależnie od wielkości oraz dojrzałości organizacji. Jednakże nawet w dużych i dojrzałych przedsiębiorstwach rodzina nie powinna wycofywać się z inicjowania działalności innowacyjnej. W podmiotach rodzinnych to rodzina poprzez realizowanie funkcji zarządczych, decyzyjnych i nadzorczych jest często siłą inicjującą oraz napędzającą zmiany, a rola pracowników ogranicza się raczej do wykonawstwa. Wskazane „postawa aktywnego inicjatora” oraz „postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy” będą więc sprzyjać wzrostowi innowacyjności, co w konsekwencji umożliwi zbudowanie oraz utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Z kolei „postawa pasywna” oraz „postawa aktywnego wykonawcy” nie będą sprzyjać innowacyjności. Brak inicjatywny członków rodziny w odniesieniu do działań innowacyjnych oraz ich koncentracja tylko na wykonawstwie mogą oznaczać incydentalny charakter działalności innowacyjnej oraz jej małą rolę w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Warto jednak podkreślić, że członkowie rodziny nie powinni zamykać działalności innowacyjnej tylko w gronie rodziny, ale raczej otwierać procesy innowacyjne na pracowników oraz zewnętrznych partnerów przy jednoczesnym zachowaniu swojego dużego zaangażowania w działalność

ność innowacyjną (choćby nawet w postaci inicjowania działań innowacyjnych). Połączenie pozytywnych stron rodzinności oraz otwartości procesów innowacyjnych będzie sprzyjać innowacyjności, a w konsekwencji także sukcesowi przedsiębiorstw rodzinnych.

5. Podsumowanie

Przedmiotem niniejszego artykułu były rozważania na temat specyfiki działalności innowacyjnej podmiotów rodzinnych. W opinii autorów działalność innowacyjna podmiotów rodzinnych zdeterminowana jest przez wiele czynników, z których rodzinność wysuwa się na pierwszy plan. Rezultaty przeglądu literatury przedmiotu oraz dotychczasowych badań, prowadzonych przez różnych badaczy, jednoznacznie wskazują, że rodzinność podmiotu może oddziaływać zarówno *in plus*, jak i *in minus* na poziom innowacyjności. Wyższemu poziomowi innowacyjności sprzyja długoterminowa perspektywa działania podmiotów rodzinnych oraz szeroko rozumiane rodzinne *know-how*, natomiast obniża ją ograniczenie realizacji funkcji zarządczych i decyzyjnych tylko do członków rodziny. Oznacza to, że członkowie rodziny i menedżerowie powinni odpowiednio zarządzać rodzinnością podmiotu tak, aby wspierać, a nie ograniczać jego innowacyjność.

Innowacyjności podmiotów rodzinnych sprzyja też odpowiednia postawa członków rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Zderzenie dwóch parametrów – „poziomu zaangażowania rodziny w inicjowanie działań innowacyjnych” oraz „poziomu zaangażowania rodziny w realizację działalności innowacyjnej” – pozwoliło autorom zidentyfikować cztery modelowe postawy członków rodziny, tj.: (1) postawę aktywnego inicjatora, (2) postawę aktywnego wykonawcy, (3) postawę aktywnego inicjatora i wykonawcy oraz (4) postawę pasywną (bierną). W zależności od fazy w cyklu życia organizacji inne postawy rodziny najsilniej sprzyjają rozwojowi działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy są zdania, że w małych i młodych przedsiębiorstwach postawą rodziny sprzyjającą innowacyjności jest „postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy”, natomiast w dużych i dojrzałych przedsiębiorstwach rodzinnych „postawa aktywnego inicjatora” lub „postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy”, w zależności od cech osobowościowych, wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego członków rodziny. Za ograniczające poziom innowacyjności firm rodzinnych autorzy uznają „postawę bierną” oraz „postawę aktywnego wykonawcy”.

Bibliografia

1. Andrzejewski M. [2011], *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.
2. *Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje* [2018], KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-barometr-firm-rodzinnych-2018.pdf>, dostęp: 5.03.2023.

3. Bojar W., Maciejewski F., Michalcewicz-Kaniowska M., Radecka K., Żarski W. [2016], *Innowacyjność firm rodzinnych w kontekście współpracy międzypokoleniowej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
4. Broeckaert W., Andries P., Debackere K. [2016], *Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility*, „Small Business Economics”, nr 47.
5. Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M. [2015], *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, 32(3).
6. Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. [2003], *Succession and Non-succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*, „Family Business Review”, 16(2).
7. 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).
8. Duran P., Kammerlander N., Van Essen M., Zellweger T. [2016], *Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms*, „Academy of Management Journal”, 59(4).
9. Gomez-Mejia L.R., Hynes K.T., Numez-Nickel M., Moyano-Tuentes J. [2007], *Socialeotional Health and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidences from Spanish Olive and Mills*, „Administrative Science Quarterly”, nr 52.
10. GUS [2022], *Działalność przedsiębiorstw rodzinnych na tle pozostałych przedsiębiorstw*, w: *Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa–Wrocław.
11. Janczewska D. [2015], *Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.
12. Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Sarathy R., Murphy F. [2012], *Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective*, „Small Business Economics”, 38(1).
13. Klimek J., Żelazko B. [2018], *Konkurencyjność i innowacyjność firm rodzinnych*, w: *Nowe formy innowacji*, red. K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
14. Leszczewska K. [2011], *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.
15. Lewandowska A., Wiącek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M. [2016], *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych*, w: *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, https://www.ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2019/11/FirmaRodzinnaToMarka_PL_ENG.pdf, dostęp: 5.03.2023.
16. Lis D. [2011], *Rozwój firm rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.
17. Lorenzo D., Nuñez-Cacho P. [2013], *Do Family Firms Have Specific Barriers to Innovation? A First Approach*, https://www.researchgate.net/publication/290440938_DO_FAMILY_FIRMS_HAVE_SPECIFIC_BARRIERS_TO_INNOVATION_A_FIRST_APPROACH#full-TextFileConten, dostęp: 5.03.2023.
18. Munari F., Oriani M., Sobrero R. [2010], *The Effect of Owner Identity and External Governance Systems on R&D Investments: A Study of Western European Firms*, „Research Policy”, 39(8).
19. Naldi L., Nottqvist M., Sjöberg K., Wiklund J. [2007], *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance of Family Firms*, „Family Business Review”, 20(1).
20. Okręglińska M. [2017], *Zarządzanie relacjami z pracownikami a budowanie innowacyjności firmy rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. III.

21. PARP [2009], *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
22. Popczyk W. [2013], *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. Sadkowska J. [2018], *Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.
24. Safin K. [2007], *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
25. Shanker M.C., Astrachan J.H. [1996], *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, 9(2).
26. Short J., Payne G.T., Birgham K.H., Lumpkin K.H., Broberg J.C. [2009], *Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms*, „Family Business Review”, 22(1).
27. Sopińska A., Dziurski P. [2022], *Działalność innowacyjna w podmiotach rodzinnych. Modelowe postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej*, niepublikowany Raport z badań nr KZiF/ /S22/1.52, SGH w Warszawie.
28. Steinerowska-Streb I. [2016], *Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw rodzinnych, w: Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*, red. E. Wszendybył-Skulska, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
29. Sułkowski Ł. [2004], *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
30. Sułkowski Ł. [2011], *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.
31. Surdej A. [2016], *Czy firmy rodzinne są mniej innowacyjne? Mity, fakty i mechanizmy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 6, cz. II.
32. Winnicka-Popczyk A. [2015a], *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw rodzinnych w świetle dotychczasowych badań oraz wybranych studiów przypadku*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 116.
33. Winnicka-Popczyk A. [2015b], *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.
34. Winnicka-Popczyk A. [2018], *Czynniki finansowania innowacji w polskich firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 7, cz. III.
35. Wściubiak Ł. [2017], *Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. II.
36. Wściubiak Ł. [2018], *Kreowanie innowacji przez firmy rodzinne w Polsce w świetle analizy danych patentowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 7, cz. II.
37. Zajkowski R. [2014], *Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w województwie lubelskim*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 111.

Innovation activity in family firms

Summary

The aim of the article is to present the specificity of innovative activity in family enterprises and to propose an original classification of model attitudes of family members towards innovative activity along with their short characteristics. Based on the review of the literature on the subject and the analysis of the results of research conducted so far, it has been shown that the family character feature can both favor and limit innovative activity in family businesses. However, the involvement of family members in innovative activities has a decisive impact on the level of innovation of these entities. Based on two criteria – “the level of family involvement in initiating innovative activities” and “family involvement in the implementation of innovative activities” – the authors identified four model family attitudes towards innovative activities, i.e.: (1) the attitude of an active initiator, (2) the attitude of an active performer, (3) an active initiator and performer attitude, and (4) a passive (passive) attitude. The preferred attitudes favoring innovation are the “attitude of an active initiator” and the “attitude of an active initiator and contractor”, while the other two attitudes are not conducive to innovativeness of family entities.

Keywords: innovativeness, innovation, family firm, model attitudes of family members
