

# POSTAWY RODZINY WOBEC DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

DOI: 10.33141/po.2023.02.02

Przegląd Organizacji, Nr 2(997), 2023, s. 17-25

www.przegladorganizacji.pl

Agnieszka Sopińska  
 Patryk Dziurski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Aktywne prowadzenie działalności innowacyjnej jest koniecznością, aby przetrwać w czasach rosnącej niepewności, gdyż innowacje sprzyjają długowieczności współczesnych przedsiębiorstw (Janssen i in., 2004). Co więcej, innowacyjne przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki finansowe w porównaniu do ich nieinnowacyjnych konkurentów (Jones i in., 2012). Nie dziwi więc, że nie ustają liczne próby ukierunkowane na diagnozę działalności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw, identyfikację jej determinant oraz relacji w odniesieniu do wyników realizacji procesów innowacyjnych, jak również całego przedsiębiorstwa. Prowadzone badania mają różny kontekst sektorowy oraz dotyczą różnego rodzaju przedsiębiorstw, a jednym z ciekawszych oraz dynamicznie rozwijających się obszarów jest działalność innowacyjna przedsiębiorstw rodzinnych (Calabrò i in., 2019). W literaturze wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej zdolne, ale mniej skłonne do angażowania się w działalność innowacyjną (Dieleman, 2019), a jednym z ważniejszych czynników wyjaśniających ów paradoks jest zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa (Scholes i in., 2021) i jego działania innowacyjne (Dieleman, 2019; Strobl i in., 2020). Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje różnorodne zaangażowanie członków rodziny w działalność innowacyjną, a to z kolei wyznacza postawę rodziny wobec działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>. Postawa członków rodziny pokazuje jej sprzyjający lub ograniczający wpływ na wszystkie działania innowacyjne przedsiębiorstwa, w tym na jego kulturę, środowisko oraz praktyki pro- lub antyinnowacyjne (Rond i in., 2019). Celem artykułu jest empiryczna identyfikacja modelowych (opisanych w literaturze przedmiotu) postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych działających na rynku polskim oraz sprawdzenie, czy występują różnice w przyjmowanych postawach w zależności od wybranych zmiennych opisujących cechy przedsiębiorstw (różnicujących badane podmioty). Artykuł wpisuje się w nurt badań dotyczących orientacji firm rodzinnych na innowacje, a szczególnie postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej i jest odpowiedzią na apel różnych badaczy dotyczący konieczności opracowania i empirycznej weryfikacji różnych klasyfikacji odnoszących się

do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (Röd, 2016), włączania optyki zaangażowania rodziny w badania na poziomie organizacyjnym (Jaskiewicz, Dyer, 2017) oraz pokazywania heterogeniczności działalności innowacyjnej firm rodzinnych (Calabrò i in., 2019; Scholes i in., 2021). Przedstawione w artykule wyniki badań przyczyniają się do lepszego oraz pełniejszego zrozumienia specyfiki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych.

## Przegląd literatury przedmiotu

Przedsiębiorstwo rodzinne, nazywane też firmą rodzinną lub biznesem rodzinnym, nie doczekało się jednej, uniwersalnej definicji. Przeciwnie, w literaturze przedmiotu, jak też w praktyce gospodarczej istnieje równoległe szereg definicji, z których część jest formułowana bardzo szeroko, część z pewnymi ograniczeniami, a jeszcze inne mają wyraźnie zawężony charakter. Najszerze definicje przedsiębiorstwa rodzinnego przyjmują nie do końca precyzyjne określenie związków między biznesem a rodziną w postaci rzeczywistej kontroli strategicznej oraz zamiaru pozostawienia kontroli rodzinnej nad podmiotem. Pośrednie definicje zakładają, że założyciel lub jego następcy prowadzą przedsiębiorstwo pozostające pod ich kontrolą własnościową. Zawężone definicje wymagają natomiast ciągłości pokoleniowej oraz udziału w zarządzaniu firmą więcej niż jednej osoby z rodziny (Shanker, Astrachan, 1996). Przegląd wybranych sposobów definiowania pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego prezentuje m.in. A. Sopińska (2023). Autorzy poniższego artykułu proponują, aby przedsiębiorstwo rodzinne rozumieć 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 oraz członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie”.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że specyfika przedsiębiorstw rodzinnych może zarówno sprzyjać działalności innowacyjnej, jak i ją ograniczać, a liczni autorzy odwołują się do koncepcji paradoksu, pokazując, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej zdolne, ale mniej

skłonne prowadzić działalność innowacyjną (Dieleman, 2019). Choć literatura przedmiotu proponuje wiele różnych wyjaśnień owego paradoksu, to jednym z najczęściej eksponowanych jest poziom zaangażowania rodziny zarówno w działalność przedsiębiorstwa, jak i jego działalność innowacyjną (Sopińska, Dziurski, 2023).

Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą unikalne warunki do dzielenia się wiedzą pomiędzy członkami rodziny i pracownikami firmy (Broeckeaert i in., 2016). Relacje rodzinne oraz bliskie relacje z pracownikami mogą umożliwiać wymianę doświadczeń oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą, a przez to zwiększać potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa (Leszczewska, 2011). Co więcej, powiązania pomiędzy członkami rodziny, które oparte są na zaufaniu, solidarności i poczuciu dążenia do wyznaczonego celu (Janczewska, 2015), jak również duże zaangażowanie członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa, wzajemny altruizm i dbałość o przyszłe pokolenia (Kellermanns i in., 2012) sprzyjają kreowaniu wiedzy niezbędnej w skutecznej oraz efektywnej realizacji procesów innowacyjnych. Literatura przedmiotu wskazuje dodatkowo, że indywidualne zachowania menedżerów wyższego szczebla przekładają się w większym stopniu na innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych niż tych nierodzinnych (Strobl i in., 2020). Jednakże część właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzuje się niską skłonnością do ryzyka (Short i in., 2009) oraz niechęcią do pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych (Munari i in., 2010), co negatywnie wpływa na działalność innowacyjną. Co więcej, innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych może być ograniczana przez seniorów rodziny, którzy, pragnąc zachować *status quo*, są mniej skłonni do tworzenia i wdrażania innowacji (Steinerowska-Streb, 2016). Potencjalne konflikty pomiędzy członkami rodziny dotyczące obszarów tworzenia i wdrażania innowacji (Andrzejewski, 2011), jak również nepotyzm oraz altruizm rodziny (Schulze i in., 2001) mogą ograniczać innowacyjność.

Powyższe wnioski z przeglądu literatury wskazują więc, że przedsiębiorstwa rodzinne mogą się charakteryzować różnymi postawami członków rodziny wobec działalności innowacyjnej, które to wyznaczone są przez

różnorodne zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie działań innowacyjnych (Rondi i in., 2019; Sopińska, Dziurski, 2023), a w literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka odmiennych klasyfikacji modelowych postaw. Przykładowo, 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 oraz (2) innowacyjną, czyli aktywne dostarczanie nowych rozwiązań na rynek i dla klientów (Lewandowska i in., 2016). W innych badaniach D. Pittino i F. Visintin (2009) dokonali charakterystyki innowacyjnych postaw przedsiębiorstw rodzinnych wykorzystując klasyfikację strategii innowacji R.E. Miles oraz C.C. Snowa (1978). Z kolei E. Rondi i inni (2019) zaproponowali klasyfikację postaw innowacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, bazując na dwóch kryteriach: (1) skłonności do podejmowania ryzyka oraz (2) przywiązania do tradycji. Pozwoliło to autorom zidentyfikować cztery modelowe postawy: (1) sezonowiec (*seasoner* – niska skłonność do ryzyka oraz niskie przywiązanie do tradycji), (2) odtworzyciel (*re-enactor* – niska skłonność do ryzyka, ale wysokie przywiązanie do tradycji), (3) wyorywacz (*digger* – wysoka skłonność do ryzyka oraz wysokie przywiązanie do tradycji) oraz (4) poszukiwacz przygód (*adventurer* – wysoka skłonność do ryzyka oraz niskie przywiązanie do tradycji). Natomiast, autorzy w innym artykule, bazując na zaangażowaniu rodziny w inicjowanie oraz realizowanie działań innowacyjnych, wyróżnili następujące postawy: (1) postawę aktywnego inicjatora (rodzina ogranicza się jedynie do inicjowania działań innowacyjnych, ale nie angażuje się w ich realizację), (2) postawę aktywnego wykonawcy (rodzina nie jest inicjatorem działań innowacyjnych, ale angażuje się w ich realizację), (3) postawę aktywnego inicjatora i wykonawcy (rodzina zarówno jest inicjatorem działań innowacyjnych, jak i angażuje się w prowadzenie działalności innowacyjnej) oraz (4) postawę pasywną (bierną) (rodzina nie wykazuje zainteresowania działalnością innowacyjną) (Sopińska, Dziurski, 2023) (rys. 1).

zaangażowanie rodziny w inicjowaniu działań innowacyjnych	duże	POSTAWA AKTYWNEGO INICJATORA	POSTAWA AKTYWNEGO INICJATORA I WYKONAWCY
	małe	POSTAWA PASYWNA (BIERNA)	POSTAWA AKTYWNEGO WYKONAWCY
		małe	duże
		zaangażowanie rodziny w realizację działalności innowacyjnej	

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

Źródło: Sopińska, Dziurski, 2023

Opisane w literaturze teoretyczne postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej warto zweryfikować empirycznie. Autorzy niniejszego artykułu podjęli się tego zadania w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych działających na rynku polskim. W wyniku badań chcieli sprawdzić, które z teoretycznych postaw opisanych przez A. Sopińską i P. Dziurskiego (2023) można zidentyfikować w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych działających na rynku polskim oraz zbadać, czy wybór realizowanej postawy jest różnicowany przez wybrane cechy przedsiębiorstw rodzinnych. Chęć odpowiedzi na drugie pytanie była podyktowana faktem, iż w badaniach dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstw wskazuje się na kilka cech przedsiębiorstw, które mają znaczący wpływ na proces innowacyjny (Ben Rejeb i in., 2020). Pierwszą ważną zmienną jest wielkość przedsiębiorstwa, która ma wpływ na ilość zasobów, które mogą zostać przeznaczone na działalność innowacyjną, elastyczność (Jansen i in., 2006) oraz wynik realizacji procesów innowacyjnych (Cohen, 2010). Drugą zmienną jest wiek przedsiębiorstwa, gdyż młodsze przedsiębiorstwa mają większą skłonność do aktywnego prowadzenia działalności innowacyjnej i większe preferencje względem innowacji radykalnych (Kraiczy i in., 2014), natomiast starsze przedsiębiorstwa częściej preferują innowacje inkrementalne oraz te ukierunkowane na poprawę efektywności (Chen, Hambrick, 1995). Trzecią zmienną jest branża, gdyż różne branże charakteryzują się różną dynamiką zmian otoczenia oraz wpływają na skłonność przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności innowacyjnej (Lubatkin i in., 2006). Ostatnią zmienną jest poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, gdyż przedsiębiorstwa o różnym poziomie innowacyjności będą się charakteryzować różną specyfiką działalności innowacyjnej (Terziovski, 2010). Wskazane cechy przedsiębiorstw wpływają więc na działalność innowacyjną, a przez to powinny także różnicować przedsiębiorstwa realizujące różne postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej.

## Metoda badawcza

**W** badaniach wykorzystano klasyfikację modelowych postaw członków rodziny w odniesieniu do działalności innowacyjnej, która została opracowana na podstawie badań literaturowych autorów (Sopińska, Dziurski, 2023). Powyższa klasyfikacja nie została jeszcze empirycznie zweryfikowana, a jednocześnie jest nową koncepcją teoretyczną, która po zweryfikowaniu empirycznym pozwala lepiej poznać specyfikę działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Badania zrealizowano przy wykorzystaniu metody standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (CATI). Badania przeprowadzono w czerwcu 2022 roku na próbie 121 odrębnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (w każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiad z jednym respondentem). W badaniach założono przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych z osobami z kadry zarządzającej przedsiębiorstw rodzinnych, które

w latach 2019–2021 wdrożyły co najmniej jedną innowację (warunek selekcyjny), bowiem przyjęto trzyletnią perspektywę czasową.

Podmiotem badań były przedsiębiorstwa rodzinne działające na rynku polskim, które znalazły się wśród laureatów IV edycji Rankingu Najcenniejszych Polskich Firm Rodzinnych<sup>2</sup>. W rankingu zastosowano trzy kryteria doboru: (1) istnienie więzi rodzinnych pomiędzy przynajmniej dwoma udziałowcami, (2) posiadanie przez nich minimum 50% plus 1 udział oraz (3) nieprzerwane istnienie podmiotu od 15 lat. Dodatkowo, do warunków, jakie musiały spełniać przedsiębiorstwa, aby znaleźć się na liście laureatów, należały: (1) przychód nie mniejszy niż 10 mln zł netto w 2019 roku, (2) regularne, dodatnie wyniki finansowe w ostatnich latach, (3) niezajdowanie się w upadłości i likwidacji, (4) bycie w dobrej kondycji finansowej oraz (5) cieszenie się nieposzlakowaną opinią. W rankingu zostało sklasyfikowanych 1383 przedsiębiorstw rodzinnych (261 podmiotów z przychodami powyżej 100 mln zł oraz 1122 podmiotów z przychodami poniżej 100 mln zł<sup>3</sup>). Z populacji 1383 przedsiębiorstw rodzinnych wylosowano 197 podmiotów spełniających warunek selekcyjny, do których skierowano zapytanie o zgodę na wzięcie udziału w badaniu. Ostatecznie wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono z respondentami ze 121 przedsiębiorstw. Współczynnik *response rate* wynosi 61 proc. Dla próby N=121 maksymalny błąd oszacowania, przy poziomie ufności  $\alpha=0,05$ , wynosi 2 proc.

W badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz wywiadu, w którym zawarto m.in. pytania dotyczące realizowanej postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej, jak również pytania dotyczące wielkości, wieku, poziomu innowacyjności oraz branży działania przedsiębiorstwa. Opis i operacjonalizacja zmiennych wykorzystanych w badaniach zostały przedstawione w tabeli 1.

W badaniach zastosowano techniki statystyczne, aby zidentyfikować postawy członków rodziny wobec działalności innowacyjnej oraz określić różnice w przyjmowanych postawach w zależności od wybranych cech przedsiębiorstwa. W analizach wykorzystano więc rozkład odpowiedzi, tabele krzyżowe, statystyki opisowe oraz test chi-kwadrat.

## Wyniki badań

**P**rzeprowadzone badania wskazują, że w analizowanych przedsiębiorstwach rodzinnych występują wszystkie modelowe postawy członków rodziny wobec prowadzonej działalności innowacyjnej. Warto jednak wskazać, że jedna z postaw – aktywnego inicjatora i wykonawcy – zdecydowanie przeważała (64,4%), a w mniejszym stopniu realizowane były pozostałe postawy. Co ciekawe, członkowie rodziny częściej reprezentowali postawę aktywnego inicjatora (17,4%) niż postawę aktywnego wykonawcy (12,4%). Na pasywną (bierną) postawę rodziny wobec działalności innowacyjnej wskazało zaledwie 5,8% respondentów, co mogło po części wynikać ze sposobu doboru przedsiębiorstw do badań z Rankingu Najcenniejszych Polskich Firm Rodzinnych (tab. 2).



Tabela 1. Opis zmiennych wykorzystanych w badaniu

Nazwa zmiennej	Opis zmiennej
Postawa rodziny wobec działalności innowacyjnej	Identyfikacja postawy rodziny wobec działalności innowacyjnej została dokonana na podstawie następującego kodowania: 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 jest inicjatorem 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)
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych	Zmienna binarna – 0 dla przedsiębiorstw małych i średnich (mniej niż 250 zatrudnionych pracowników), 1 dla przedsiębiorstw dużych (250 lub więcej zatrudnionych pracowników)
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona rocznymi przychodami	Zmienna binarna – 0 dla przedsiębiorstw o rocznych przychodach poniżej 100 mln zł, 1 dla przedsiębiorstw o rocznych przychodach równych lub powyżej 100 mln zł
Wiek przedsiębiorstwa	Identyfikacja wieku przedsiębiorstwa została dokonana na podstawie następującego kodowania: 1 – przedsiębiorstwo rodzinne w pierwszym pokoleniu 2 – przedsiębiorstwo rodzinne w drugim pokoleniu 3 – przedsiębiorstwo rodzinne w trzecim lub kolejnym pokoleniu
Branża działania	Zmienna binarna – 0 dla przedsiębiorstw z branży produkcyjnej, 1 dla przedsiębiorstw z branży usługowo-handlowej
Innowacyjność przedsiębiorstwa	Poziom innowacyjności został dokonany samodzielnie przez respondentów (samoocena) na 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczał bardzo niski, a 5 bardzo wysoki poziom innowacyjności Identyfikacja poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa została dokonana na podstawie następującego kodowania: 1 – niski poziom innowacyjności (ocena 1 oraz 2) 2 – przeciętny poziom innowacyjności (ocena 3) 3 – wysoki poziom innowacyjności (ocena 4 oraz 5)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Postawy członków rodziny wobec działalności innowacyjnej

Modelowe postawy	Liczba wskazań	Udział procentowy	Skumulowana wartość procentowa
Rodzina ogranicza się jedynie do inicjowania działań innowacyjnych, ale nie angażuje się w ich realizację – <b>postawa aktywnego inicjatora</b>	21	17,4%	17,4%
Rodzina nie jest inicjatorem działań innowacyjnych, ale angażuje się w ich realizację – <b>postawa aktywnego wykonawcy</b>	15	12,4%	29,8%
Rodzina zarówno jest inicjatorem działań innowacyjnych, jak i angażuje się w prowadzenie działalności innowacyjnej – <b>postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy</b>	78	64,4%	94,2%
Rodzina nie wykazuje zainteresowania działalnością innowacyjną – <b>postawa pasywna (bierna)</b>	7	5,8%	100%
Ogółem	121	100	-

Źródło: opracowanie własne, N=121

Tabela 3. Statystyki opisowe dla wybranych zmiennych charakteryzujących zbadane przedsiębiorstwa rodzinne

Zmienna	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Wartość minimalna	Wartość maksymalna
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych	0,6694	0,4704	0	1
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona rocznymi przychodami	0,5041	0,4950	0	1
Branża działania	0,3058	0,4607	0	1
Innowacyjność przedsiębiorstwa	3,3553	0,7025	2	5

Źródło: opracowanie własne, N=121

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi zmiennych charakteryzujących zbadane przedsiębiorstwa rodzinne

Zmienna		Liczba wskazań	Udział procentowy
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych	Przedsiębiorstwa małe i średnie	40	33,1%
	Przedsiębiorstwa duże	81	66,9%
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona rocznymi przychodami	Przedsiębiorstwa o rocznych przychodach poniżej 100 mln zł	60	49,6%
	Przedsiębiorstwa o rocznych przychodach równych lub powyżej 100 mln zł	61	50,4%
Wiek przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa rodzinne w pierwszym pokoleniu	16	13,2%
	Przedsiębiorstwa rodzinne w drugim pokoleniu	90	74,4%
	Przedsiębiorstwo rodzinne w trzecim lub kolejnym pokoleniu	15	12,4%
Branża działania	Przedsiębiorstwa z branży produkcyjnej	84	69,4%
	Przedsiębiorstwa z branży usługowo-handlowej	37	30,6%
Innowacyjność przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa o niskim poziomie innowacyjności	10	8,3%
	Przedsiębiorstwa o przeciętnym poziomie innowacyjności	64	52,8%
	Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie innowacyjności	47	38,9%

Źródło: opracowanie własne, N=121

Tabela 5. Wyniki testu chi-kwadrat

Zmienna niezależna	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	df	Wartość
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych	,542	3	2,148
Wielkość przedsiębiorstwa mierzona rocznymi przychodami	,274	3	3,883
Wiek przedsiębiorstwa	,430	6	5,939
Branża działania	,492	3	2,408
Innowacyjność przedsiębiorstwa	,318	6	7,031

Zmienna zależna = modelowa postawa rodziny wobec działalności innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne, N=121

Szczegółowa analiza rozkładów odpowiedzi w oparciu o tabele krzyżowe<sup>4</sup>, ze względu na wybrane cechy zbadanych podmiotów, pozwoliła dodatkowo sformułować następujące wnioski. Po pierwsze, postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy była najczęściej wskazywana przez respondentów z przedsiębiorstw rodzinnych od dwóch pokoleń, małych pod względem liczby zatrudnionych przedsiębiorstw produkcyjnych, ale za to osiągających roczne przychody powyżej 100 mln zł o przeciętnym lub wysokim poziomie innowacyjności. Po drugie, na postawę rodziny określanej mianem aktywnego inicjatora najczęściej wskazywali respondenci z przedsiębiorstw rodzinnych od dwóch pokoleń, dużych przedsiębiorstw usługowych, zarówno pod względem liczby zatrudnionych, jak i osiąganych przychodów (powyżej 100 mln zł rocznie) o przeciętnym poziomie innowacyjności. Z kolei postawa aktywnego wykonawcy była najczęściej wskazywana przez respondentów z przedsiębiorstw rodzinnych od dwóch pokoleń, dużych firm usługowych zarówno

pod względem liczby zatrudnionych, jak i osiąganych przychodów (powyżej 100 mln zł rocznie) o przeciętnym lub wysokim poziomie innowacyjności. Ostatnia z postaw – pasywna (bierna) – wskazywana była najczęściej przez respondentów z przedsiębiorstw rodzinnych od dwóch pokoleń, małych i średnich pod względem liczby zatrudnianych przedsiębiorstw usługowych o rocznych przychodach poniżej 100 mln zł i przeciętnym poziomie innowacyjności.

Interesującym dla autorów było sprawdzenie, czy zaobserwowane zależności w tabelach krzyżowych są istotne statystycznie. Autorzy opracowali więc statystyki opisowe dla wybranych zmiennych (tab. 3) oraz rozkłady odpowiedzi (tab. 4). Dane przedstawione w tabelach pokazują, że zbadane podmioty to przede wszystkim przedsiębiorstwa duże pod względem liczby zatrudnianych, które są przedsiębiorstwami rodzinnymi w drugim pokoleniu, prowadzącymi działalność produkcyjną. Zbadane podmioty reprezentowały w prawie równym stopniu



przedsiębiorstwa o rocznych przychodach zarówno do 100 mln zł, jak i te o przychodach powyżej 100 mln zł rocznie, a większość ze zbadanych podmiotów charakteryzuje się przeciętnym poziomem innowacyjności

W celu znalezienia zależności pomiędzy modelową postawą członków rodziny wobec działalności innowacyjnej a wybranymi cechami przedsiębiorstw rodzinnych, biorąc pod uwagę charakter zmiennych, zastosowano test chi-kwadrat (tab. 5). Niestety, ale statystyczna analiza zależności nie wykazała istotnie statystycznych różnic między podmiotami realizującymi różne postawy. Oznacza to, że wybrane cechy przedsiębiorstw rodzinnych, tj. wielkość, wiek, poziom innowacyjności oraz branża działania, nie różnicują przedsiębiorstw realizujących różne modelowe postawy członków rodziny wobec działalności innowacyjnej.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować postawy członków rodziny wobec działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych działających na polskim rynku, jak również odpowiedzieć na pytanie, czy wybrane cechy przedsiębiorstw rodzinnych różnicują przyjmowaną postawę. Wyniki badań zwiększają wiedzę dotyczącą innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych, a przez to przyczyniają się do lepszego zrozumienia ich specyfiki dzielności innowacyjnej.

Po pierwsze, w literaturze przedmiotu wskazuje się często, że zaangażowanie rodziny w zarządzanie na najwyższym poziomie wpływa na działalność innowacyjną oraz na jej wyniki (Scholes i in., 2021), ale mniej jest badań pokazujących zaangażowanie rodziny w inicjowanie i realizowanie procesów innowacyjnych (Dieleman, 2019; Strobl i in., 2020). Otrzymane wyniki badań wpisują się w drugi z powyżej przedstawionych nurtów badawczych, wskazując, że rodzina w przedsiębiorstwach rodzinnych nie tylko inicjuje działania innowacyjne, ale także angażuje się w nich realizację. Aktywne zaangażowanie rodziny w działalność innowacyjną może świadczyć o tym, że jest to ważny obszar ich działalności. 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* (KPMG, 2018). W raporcie wskazano, 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. Natomiast wyniki badań firmy konsultingowej PwC (2018) wskazują, że aż 82% sukcesorów uważa, że innowacje mają fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstwa, ale jednocześnie zwracają uwagę na dużą frustrację w związku z tym, że starsze pokolenie nie w pełni rozumie szanse i zagrożenia, jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa.

Po drugie, przeprowadzone badania pozwoliły empirycznie zweryfikować, które z teoretycznych postaw rodziny wobec działalności innowacyjnej występują w przedsiębiorstwach rodzinnych działających w Polsce.

Respondenci wskazali na występowanie wszystkich modelowych postaw, chociaż z niejednakową częstotliwością. Zdecydowanie najczęściej, ich zdaniem, występowała postawa aktywnego inicjatora i wykonawcy, co może wynikać z faktu, iż w badaniach wzięły udział najcenniejsze polskie przedsiębiorstwa rodzinne. Respondenci rzadziej wskazywali na występowanie postawy określanej mianem aktywnego wykonawcy lub inicjatora. Można wnioskować, że rodzina była albo bezpośrednim kreatorem nowych rozwiązań bez zaangażowania się w ich realizację, albo angażowała się w realizację pomysłów innych. Najrzadziej była natomiast reprezentowana postawa pasywna (bierna). Warto zwrócić uwagę, że warunkiem udziału danego przedsiębiorstwa rodzinnego w badaniach była konieczność prowadzenia przez nie działalności innowacyjnej, można więc domniemywać, że w przedsiębiorstwach charakteryzujących się bierną postawą rodziny wobec działalności innowacyjnej działalność ta była powierzana osobom niebędącym członkami rodziny, np. wykwalifikowanemu specjalistom.

W literaturze przedmiotu wskazuje się często, że kategoria przedsiębiorstw rodzinnych jest traktowana jako homogeniczna (rozważania naukowe głównie koncentrują się na odróżnianiu przedsiębiorstw rodzinnych od tych nierodzinnych), a w rzeczywistości jest to bardzo zróżnicowana grupa przedsiębiorstw (Ingram, 2021). Wnioski płynące z przeprowadzanych analiz poszerzają więc perspektywę badań nad działalnością innowacyjną przedsiębiorstw rodzinnych, pokazując ich heterogeniczność w odniesieniu do zaangażowania rodziny w realizację procesów innowacyjnych. Badania wskazują także na zróżnicowanie podmiotów rodzinnych pod względem takich cech, jak: wielkość, wiek, branża oraz poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Potwierdzają tym samym badania przeprowadzone przez T. Ingrama (2021), które pokazały duże zróżnicowanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce ze względu na wielkość, wiek, dominujący profil działania oraz generację właścicieli zarządzającą firmą.

Po trzecie, wyniki badań przedstawione w artykule pozwalają sformułować wnioski dotyczące innowacyjności zbadanych podmiotów rodzinnych. Większość respondentów, którzy wzięli udział w badaniach, oceniła poziom innowacyjności przedsiębiorstwa jako przeciętny (wartość średnia to 3,3553), znaczna część określiła go jako wysoki, a tylko niewielki odsetek respondentów wskazał na niski poziom. Uzyskane wyniki są spójne z wynikami innych badań w Polsce – np. badania przeprowadzone przez M. Okręglicką (2017), na próbie 134 małych przedsiębiorstw rodzinnych z województwa śląskiego, wskazują, że średnia samoocena poziomu innowacyjności dokonana przez zbadane podmioty wyniosła 3,627 (na skali od 1 do 5), a badania W. Bojar i innych (2016) na próbie 30 podmiotów rodzinnych wskazują, że zbadane podmioty można uznać za innowacyjne. Przedstawione w artykule wyniki badań potwierdzają więc pozytywny obraz działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – są to przedsiębiorstwa, które relatywnie wysoko oceniają swoją innowacyjność, a rodzina charakteryzuje

się zarówno aktywną postawą w inicjowaniu działań innowacyjnych, jak i dużym zaangażowaniem w realizację procesów innowacyjnych. Przyjęcie takiej postawy sprzyja prowadzeniu działalności innowacyjnej oraz jej wyższej efektywności, a co z kolei pozytywnie wpływa na trwałość przewagi konkurencyjnej.

Po czwarte, badania pozwoliły wskazać na pewne zależności między realizowaną postawą członków rodziny wobec działalności innowacyjnej a wybranymi cechami przedsiębiorstwa, jednak statystyczna analiza zależności nie wykazała istotnie statystycznych różnic. Wybrane cechy przedsiębiorstw rodzinnych – wielkość, wiek, poziom innowacyjności i branża – nie różnicują więc przedsiębiorstw realizujących różne postawy.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań pozwalają na identyfikację dalszych kierunków badań. W przyszłych badaniach warto dokonać empirycznej weryfikacji modelowych postaw członków rodziny wobec działalności innowacyjnej w oparciu o większą próbę badawczą, która będzie obejmowała przedsiębiorstwa z wielu różnych krajów. Co więcej, przyszłe badania powinny skoncentrować się także na identyfikacji zmiennych, które będą różnicować realizowane postawy członków rodziny, jak również na analizie relacji między realizowaną postawą członków rodziny a wynikami przedsiębiorstw rodzinnych. Badania o charakterze ilościowym warto uzupełnić pogłębionymi badaniami jakościowymi, które będą mogły dostarczyć interesujących wniosków dla dalszych badań.

Przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia, a do najważniejszych należy zaliczyć te związane z zastosowanym pomiarem zmiennych. W zrealizowanych badaniach postawa rodziny była identyfikowana przez respondentów w oparciu o wybór jednego z czterech wzorcowych opisów zachowania, a więc badana była percepcja rzeczywistości respondentów a nie rzeczywiste praktyki gospodarcze. Zastosowane podejście pokazuje więc subiektywną ocenę respondentów w odniesieniu do zaangażowania członków rodziny w działalność innowacyjną. Dodatkowo, subiektywna ocena respondentów odnosi się także do poziomu innowacyjności, gdyż respondenci zostali poproszeni o dokonanie samoceny. Autorzy artykułu zdają więc sobie sprawę z niedoskonałości zastosowanego pomiaru, szczególnie niebezpieczeństwa wystąpienia subiektywizmu przy zastosowaniu zmiennych bazujących na samoocenie respondentów.

---

**prof. dr hab. Agnieszka Sopińska**  
 Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
 Instytut Zarządzania  
 ORCID: 0000-0002-8421-3227  
 e-mail: asopin@sggw.waw.pl

---

**dr Patryk Dziurski**  
 Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
 Instytut Zarządzania  
 ORCID: 0000-0003-2132-8657  
 e-mail: pdziur@sggw.waw.pl

## Przypisy

- 1) Słownik języka polskiego definiuje zaangażowanie jako postawę „osoby zaangażowanej w coś” (*Słownik języka polskiego*, 2023a), natomiast postawę jako „stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy; (...) sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi” (*Słownik języka polskiego*, 2023b).
- 2) Ranking został opracowany we wrześniu 2021 r. przez Dun&Bradstreet we współpracy z redakcją „Forbes” (Forbes, 2021).
- 3) W rankingu zostały sklasyfikowane podmioty o przychodach poniżej 100 mln zł oraz podmioty o przychodach powyżej 100 mln zł rocznie.
- 4) W artykule zrezygnowano z przedstawiania tabel krzyżowych ze względu na ograniczenia w długości artykułu.

## Bibliografia

- [1] Andrzejewski M. (2011), *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, z. 6, s. 23–32.
- [2] Ben Rejeb W., Berraies S., Talbi D. (2020), *The Contribution of Board of Directors' Roles to Ambidextrous Innovation: Do Board's Gender Diversity and Independence Matter?* „European Journal of Innovation Management”, Vol. 23, No. 1, pp. 40–66.
- [3] Bojar W., Maciejewski F., Michalcewicz-Kaniowska M., Radecka K., Żarski W. (2016), *Innowacyjność firm rodzinnych w kontekście współpracy międzypokoleniowej*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 20–29.
- [4] Broeckaert W., Andries P., Debackere K. (2016), *Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility*, „Small Business Economics”, Vol. 47, pp. 771–785.
- [5] Calabrò A., Vecchiarini M., Gast J., Campopiano G., De Massis A., Kraus S. (2019), *Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 21, No. 3, pp. 317–355.
- [6] Chen M.J., Hambrick D.C. (1995), *Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 2, pp. 453–482.
- [7] Cohen W.M. (2010), *Fifty Years of Empirical Studies of Innovative Activity and Performance*, [in:] B.N. Hall, N. Rosenberg (eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier, Amsterdam, pp. 129–213.
- [8] Dieleman M. (2019), *Reaping what You Sow: The Family Firm Innovation Trajectory*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 10, Vol. 4, art. 100248.
- [9] Forbes (2021), *Ranking Najcenniejszych Polskich Firm Rodzinnych*, <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2021/forum-firm-rodzinnych-i-ranking-najcenniejszych-firm-rodzinnych-2021/vsx545p>, data dostępu: 8.05.2023 r.





- [10] Ingram T. (2021), *Heterogeniczność polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki badań empirycznych*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 6, s. 28–34.
- [11] Janczewska D. (2015), *Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, z. 7, cz. II, s. 239–252.
- [12] Jansen J.J.P., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2006), *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, „Management Science”, Vol. 52, No. 11, pp. 1661–1674.
- [13] Janssen O., van de Vliert E., West M. (2004), *The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 25, No. 2, pp. 129–145.
- [14] Jaskiewicz P., Dyer W.G. (2017), *Addressing the Elephant in the Room: Dis-Entangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research*, „Family Business Review”, Vol. 30, No. 2, pp. 111–118.
- [15] Jones T., McCormick D., Dewing C. (2012), *Growth Champions: The Battle for Sustained Innovation Leadership*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [16] Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Sarathy R., Murphy F. (2012), *Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective*, „Small Business Economics”, Vol. 38, No. 1, pp. 85–101.
- [17] KPMG (2018), *Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-barometr-firm-rodzinnych-2018.pdf>, data dostępu: 19.05.2020 r.
- [18] Krafczy N.D., Hack A., Kellermanns F.W. (2014), *New Product Portfolio Performance in Family Firms*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 6, pp. 1065–1073.
- [19] Leszczewska K. (2011), *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, z. 6, s. 247–260.
- [20] Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M. (2016), *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.
- [21] Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. (2006), *Ambidexterity and Performance in Small – to Medium Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*, „Journal of Management”, Vol. 32, Vol. 5, pp. 646–672.
- [22] Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- [23] 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”, Vol. 39, No. 8, pp. 1093–1104.
- [24] Okręglińska M. (2017), *Zarządzanie relacjami z pracownikami a budowanie innowacyjności firmy rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVIII, z. 6, cz. III, s. 317–329.
- [25] Pittino D., Visintin F. (2009), *Innovation and Strategic Types of Family SMEs: A Test and Extension of Miles and Snow's Configurational Model*, „Journal of Enterprising Culture”, Vol. 17, No. 3, pp. 257–295.
- [26] PwC (2018), *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów. Różne ścieżki, te same priorytety*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/raport-nextgen-2018.pdf>, data dostępu: 20.10.2022 r.
- [27] Rondi E., De Massis A., Kotlar J. (2019), *Unlocking Innovation Potential: A Typology of Family Business Innovation Postures and the Critical Role of the Family System*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 10, No. 4, art. 100236.
- [28] Röd I. (2016), *Disentangling the Family Firm's Innovation Process: A Systematic Review*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 7, No. 3, pp. 185–201.
- [29] Scholes L., Hughes M., Wright M., De Massis A., Kotlar J. (2021), *Family Management and Family Guardianship: Governance Effects on Family Firm Innovation Strategy*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 12, No. 4, art. 100389.
- [30] Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, „Organization Science”, Vol. 12, No. 2, pp. 99–116.
- [31] 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”, Vol. 9, No. 2, pp. 107–119.
- [32] Short J., Payne G.T., Birgham K.H., Limpkin K.H., Broberg J.C. (2009), *Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms*, „Family Business Review”, Vol. 22, No. 1, pp. 9–24.
- [33] *Słownik języka polskiego* (2023a), *Postawa*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/postawa;2505851.html>, data dostępu: 20.03.2023 r.
- [34] *Słownik języka polskiego* (2023b), *Zaangażowanie*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/zaangazowanie;2541640.html>, data dostępu: 20.03.2023 r.
- [35] Sopińska A. (2023), *Strategie innowacji przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] J. Wielgórska-Leszczynska, M. Matusewicz (red.), *30 lat w naukach społecznych. Nowe myśli i idee*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 469–486.
- [36] Sopińska A., Dziurski P. (2023), *Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 189, s. 11–26.
- [37] Steinerowska-Streb I. (2016), *Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] E. Wszendybył-Skulska (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 341–352.
- [38] Strobl A., Matzler K., Nketia B.A., Veider V. (2020), *Individual Innovation Behavior and Firm-Level Exploration and Exploitation: How Family Firms Make the Most of Their Managers*, „Review of Managerial Science”, Vol. 14, pp. 809–844.
- [39] Terziovski M. (2010), *Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31, pp. 892–902.



## Family Attitudes Towards Innovative Activity in Family Firms

---

### Summary

The paper follows the research current on the innovative activity of family firms, and focuses on the family's attitudes towards innovative activity. The aim of the paper is to empirically identify model attitudes (described in the literature) of family members towards innovative activity in family firms operating in Poland and to check whether there are differences in the adopted attitudes depending on selected variables describing a firm. Empirical research on a sample of 121 family firms shows that all model

attitudes of family members towards the innovative activity were present in the family firms studied, although to a very different extent. The dominant attitude is that of an active initiator and doer, and less frequent the one of an active doer and an active initiator, while a passive attitude is the least common. The statistical analysis of the relationship between the attitudes of family members towards innovative activities and the size, age, innovativeness and industry did not reveal any significant statistical differences between the entities studied.

### Keywords

family firms, innovation, family attitudes

---