

BGE Budapest LAB

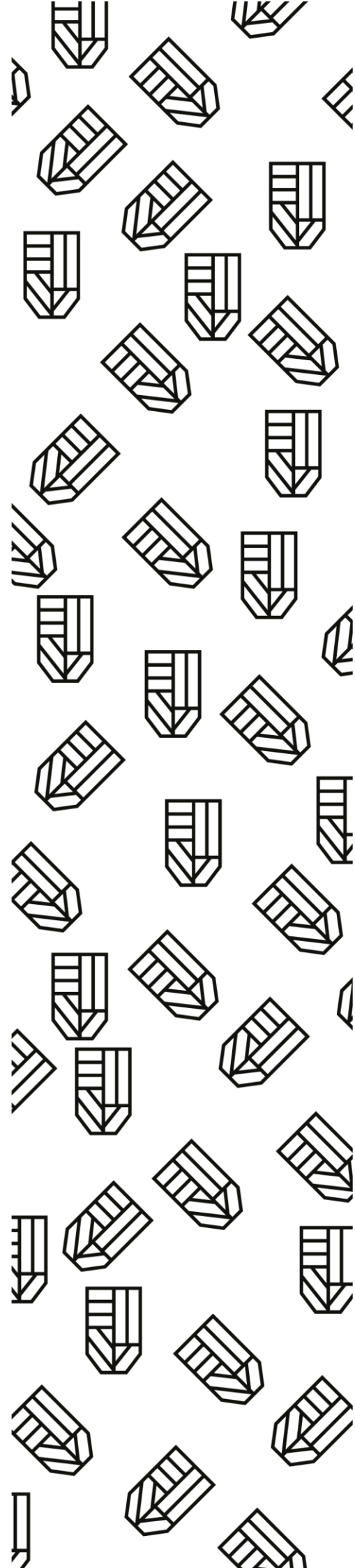
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 16, 2021

SZENNAY ÁRON
CSÁKNÉ DR. FILEP JUDIT

**INNOVÁCIÓ ÉS
TUDÁSÁTADÁS CSALÁDI
VÁLLALKOZÁSOKBAN A
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI
SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN**

16



INNOVÁCIÓ ÉS TUDÁSÁTADÁS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Szennay Áron
Budapest Business School, FFA
szennay.aron@uni-bge.hu

Csákné Dr. Filep Judit
Budapest Business School, Budapest LAB
csaknefilep.judit@uni-bge.hu

Working Paper Series 16-2021

ISSN: 2630-7960

Copyright © 2021 Szennay Áron, Csákné Filep Judit

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01).

ISSUE: 16-2021

Dátum: 2021.07.05.

INNOVÁCIÓ ÉS TUDÁSÁTADÁS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Absztrakt

A tanulmány a családi vállalkozások innovációs tevékenységét vizsgálja a szisztematikus szakirodalom feldolgozás eszközeinek segítségével. A szakirodalomkutatás a nemzetközi tudományos közösség által feltárt legfontosabb eredmények összegzésére törekszik. A szakirodalomkutatás megerősíti, hogy a családi vállalkozások innovációs tevékenysége eltér a nem családi cégektől, amelyre hatást gyakorol az új generációk és nem családtag vezetők vállalkozásba történő bekapcsolódása. Hazai viszonylatban perspektivikus kutatási irányként jelentkezik a családi- és nem családi vállalkozások összehasonlítása innovációs szempontból, illetve a családi cégek innovációját meghatározó tényezők kvalitatív eszközökkel történő mélyebb feltárása.

Bevezetés

A vállalkozások a fennmaradásuk, gazdasági eredményességük fenntartása érdekében folyamatos innovációs kényszerben működnek, amely elvárás alól a családi vállalkozások sem jelentenek kivételt. Ugyan a családi vállalkozásokat jellemző hagyománytisztelet, a (családtag) vezetők hosszú időre történő kinevezése a változás ellen hathat, a vállalkozás következő generációnak való átörökítésének szándéka által jelentkező hosszú távú szemlélet mégis az innováció irányába mutat. Kutatásunkban ezt a családi vállalkozásokban jelentkező ellentmondást vizsgáljuk mélyebben.

Tanulmányunk célja a családi vállalkozások innovációs tevékenységét befolyásoló tényezők vizsgálata, különös tekintettel a generáció(k), valamint a családtagok vállalkozásba való bevonódására. Vizsgálatunk fókuszában a mikro- kis és középvállalkozások állnak. Az elemzésből – a hazai vállalkozói szerkezetre való tekintettel – kimaradnak a nagy multinacionális vállalatok, ahol az innováció értelmezése, vállalkozáson belüli megjelenése, a vizsgálat módja eltérő lehet. Kutatásunkban kvalitatív módszertant, szisztematikus szakirodalom feldolgozást alkalmazunk, amelynek során a Web of Science adatbázisban

elérhető, nemzetközi szakirodalmi forrásokat elemezzük. Az írás ennek megfelelően elméleti jellegű – az elmúlt öt év vonatkozó nemzetközi szakirodalmának feldolgozása alapján kiemeljük a téma legjelentősebb, leginkább hivatkozott, legproduktívabb szerzőit, folyóiratait, valamint meghatározzuk és összevetjük a témában elérhető legfrissebb eredményeket, a kutatási irányokat.

Írásunk további része öt fő részre tagolódik. A következő, elméleti fejezetében a témához kapcsolódó definíciókat tárgyaljuk, ezt követően a kutatás során alkalmazott módszertant mutatjuk be. Az eredmények bemutatását a részletes elemzésben szereplő cikkek bibliográfiai vizsgálatával kezdjük, amelynek célja a legfontosabb kutatók, folyóiratok, leginkább kutatott országok azonosítása. A cikkek tartalmi elemzése során a célunk a legfőbb kutatási outputok összefoglalása, szintetizálása. Ebből kifolyólag egyes cikkeket részletesebben, másokat csak röviden mutatunk be. A cikk végén a diskuszióban és összegzésben értelmezzük a szakirodalomkutatás alapján levont legfőbb következtetéseket, tapasztalatokat, továbbá kitérünk munkánk limitációira és a lehetséges jövőbeli kutatási irányokra.

Elméleti háttér

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások során kulcsfontosságú elkülöníteni a családi vállalkozásokat a nem családiaktól. Az Európai Bizottság (2009) által javasolt definíció szerint családi vállalkozásnak tekinthető egy cég, ha (1) döntési jogok többsége a céget alapító vagy azt megvásárló a természetes személynek vagy annak házastársának, szüleinek, gyermekeinek tulajdonában van; (2) a döntési jog lehet közvetlen vagy közvetett; (3) a család legalább egy képviselője formálisan is részt vesz a cég vezetésében; (4) tőzsdén jegyzett cégek esetén elegendő a döntési jogkörök 25 százalékát kitevő részvénnyel rendelkezni. Míg az Európai Bizottság egy irányítás-orientált (*control-oriented*) definíciót határoz meg, addig a piac-orientált angolszász gazdaságokban viszonylag alacsony, 5-10 százalék feletti tulajdoni arány is meghatározó befolyást engedhet (Anderson – Reeb, 2003 idézi Rau et al., 2019). Basco (2013) 80, a családi vállalkozások teljesítményét vizsgáló empirikus tanulmány alapján a családi vállalkozások két megközelítését azonosította. A *demográfiai megközelítés* (*demographic approach*) olyan jellemzőket alkalmaz, mint a családi tulajdonlás, a családi irányítás, vagy épp a családtagok bevonódása. A második megközelítés a családi vállalkozások

lényegét próbálja megragadni (*essence approach*) és azt a módot emeli ki, *ahogyan* a családi vállalkozást kormányozzák és menedzselik. A két nézőpont kiegészíti egymást: a *demográfiai megközelítést* követő tanulmányok a családi erőforrások és a viselkedés eltéréseit vizsgálják, míg a *lényegi megközelítést* követők a családi bevonódást, mint egy speciális vállalkozási viselkedés indikátorát emelik ki (Hillebrand et al., 2020).

A *lényegi megközelítésen belül* a családi vállalkozások egyedi működését két irányzat magyarázza: a családisági irányzat (*familiness*) és a szocioemocionális vagyon irányzat (*socioemotional wealth, SEW*). A *családisági irányzat* a család és a vállalkozás közötti interakcióból fakadó egyedi erőforrásokat, képességeket, valamint viselkedésmintákat igyekszik azonosítani. A *szocioemocionális vagyon irányzat* ezzel szemben azt vizsgálja, a családi vállalkozások miért viselkednek másként, mi motiválja az erőforrásaik, illetve képességeik nem családi vállalkozásoktól eltérő felhasználását (Basco, 2013, o. 44). Az irányzat abból indul ki, hogy a családi vállalkozások a döntéseiket *nem kizárólag* pénzügyi, hanem azzal akár ellentétes célok, így például társadalmi-, családi- vagy akár emocionális megfontolások alapján hozzák meg (Miller–Le Breton-Miller, 2014). Ennek megfelelően a vállalkozás a szocioemocionális vagyon megőrzése érdekében akár gazdaságilag káros döntést is hozhat (Li–Daspit, 2016): ilyen lehet például a túlzott kockázatkerülés, a család hírnevének, társadalmi pozíciójának megőrzése, vagy *kevésbé alkalmas* családtag vezető pozícióba helyezése. A SEW állításait Sciascia és szerzőtársai (2015) 240 olasz kis- és középvállalkozás adatainak empirikus vizsgálatával igazolta, eredményeik alapján a vállalkozások K+F intenzitása alacsonyabb, ha a család vagyonának jelentős részét a vállalkozás teszi ki. A családi vállalkozás óvatosabb innovációs politikát folytat, ha a család a vállalkozásba fekteti vagyona jelentős részét, ugyanis egy kedvezőtlen kimenetel a család vagyoni, és ezáltal társadalmi helyzetét is negatívan érintheti.

Miller és Le Breton-Miller (2014) megkülönbözteti a szűken-, illetve tágan értelmezett (*restricted* ill. *extended SEW*) szocioemocionális vagyon fogalmát. A szűken vett értelmezés során a családi vállalkozás rövidtávú célokat, a jelenlegi család szempontjait, anyagi jólétét helyezi előtérbe. Ez az üzleti tevékenységben konzervativizmust, kockázatkerülést, az innovációk és a beruházások lehetségesnél alacsonyabb szintjét jelenti, míg a családon belül nepotizmushoz, a családi kontrollhoz való erőteljes ragaszkodáshoz vezet. Álláspontunk

szerint ugyan a szerzők ezt explicit nem állítják¹, a Sciascia és szerzőtársai (2015) által elvégzett empirikus vizsgálat is ezt az értelmezést támasztja alá. A tágan értelmezett SEW irányzat ezzel szemben a későbbi generáció(k) érdekeit is figyelembe veszi, ezáltal a vállalkozás kevésbé kockázatkerülő és a jelentősebb beruházásokat is megvalósít.

A családi vállalkozások innovációs *hajlandósága*, illetve innovációs *tevékenysége* a kutatások alapján *feltehetően* eltér a nem családi vállalkozásokétól. A családtagok bevonódása és az innovativitás kapcsolatát vizsgáló kutatások eredményei ugyanakkor vegyesek (De Massis et al., 2013) – egyes szerzők szerint a családi vállalkozások innovatívabbak, mások szerint pedig kevésbé innovatívak. Li és Daspit (2016) szerint a SEW két értelmezése, valamint a család domináns koalícióban betöltött szerepe együttesen magyarázhatja a családi vállalkozás innovációs tevékenységét. A szerzők eredményei (ld. 1. Táblázat) a korábbi álláspont annyiban módosítják, hogy a SEW irányzatát, hogy a nem-családtagok domináns koalícióban való megjelenése – a kompetenciáik, hálózataik következtében – a SEW szűk értelmezése mellett is elősegítik az innovációs tevékenységet, ahogy az erős családi kontroll hosszútávú orientáció mellett szintén növeli a vállalkozás kockázatvállalási hajlandóságát, így innovációs aktivitását. Ezekben a *köztes* esetekben ugyanakkor a vállalkozás innovációs potenciálja csak részben kerül kiaknázásra.

1. Táblázat

A családi vállalkozások innovációs stratégiájának tipologizálása

		Szocioemocionális vagyón (SEW)	
		Szűk értelmezés	Tág értelmezés
család domináns koalícióban betöltött szerepe	Jelentős (kizárólag családtagok)	<p>Korlátozott innovátorok A családban elérhető tudásra korlátozott. Minimális befektetés innovációba. A hangsúly az inkrementális innováción.</p> <p><i>Kockázatkerülő Rövidtávú fókusz A család zártsága következtében a diverz tudáshoz való korlátozott hozzáférés.</i></p>	<p>Szándékolt innovátorok Vannak szándék az innovációra, de azt a család zártsága korlátozza. Mérsékelt befektetések innovációba. Radikális innovációs lehetőségek felkutatására való hajlandóság.</p> <p><i>Kockázatvállaló. Hosszútávú fókusz A család zártsága következtében a diverz tudáshoz való korlátozott hozzáférés.</i></p>
	Alacsony (családtagok és nem családtagok)	<p>Potenciális innovátorok Az innovációs potenciális a diverz tudás következtében megvan, de azt a rövidtávú orientáció korlátozza.</p>	<p>Aktív innovátorok Aktívan használja a családon belül és azon kívül elérhető tudást ahhoz, hogy az innovációból a maximális értéket realizálja. Jelentős innovációs</p>

¹ A cikkben nincs utalás a SEW tág értelmezésére, ugyanakkor elképzelhető, hogy ezt egyszerűen a két publikáció megjelenésének egymáshoz közeli mivolta okozza.

		Mérsékelt befektetések innovációba. A hangsúly az inkrementális innováción.	befektetések. Hajlandó és képes radikális innovációba bocsátkozni.
		<i>Kockázatvállaló Rövidtávú fókusz Hozzáférés a családi és a családon kívüli tudáshoz, de a lehetőségeket nem képes teljes körűen kiaknázni</i>	<i>Kockázatkereső Hosszútávú fókusz Családi és családon kívüli tudás kiaknázása</i>

Forrás: Li – Daspit, 2016, o. 108

A. E. Ingram és szerzőtársai (2016) érvelése szerint a családi vállalkozásokban a gazdasági döntések során gyakran előforduló átváltások (*trade-off*) mellett három paradoxon is megjelenik: (1) a hagyományok fenntartása és a változás iránti igény közötti; (2) a likviditás, vagyis a családtagok jólétének biztosítása és a források növekedésre való visszatartása közötti, valamint (3) az alapítói kontroll és az utód autonómiája közötti. A paradoxon – ellentétben az átváltással – nem feloldhatók, ugyanis a felek saját nézőpontjai, ebből kifolyólag igényei fennmaradnak (Smith – Lewis, 2011 idézi A. E. Ingram et al., 2016). A paradoxonok által megtestesített nézetek véleményünk szerint jól illeszkednek a SEW két megközelítéséhez: míg a megszokott megoldásokhoz való ragaszkodás, a likviditás és az idősebb generáció irányítása a szűk értelmezéshez, addig a változás, a növekedés és az utód erőforrásainak felhasználása a tág értelmezéshez áll közel. A szerzők kiindulópontja szerint a paradox igények folyamatos áthidalása, a paradox gondolkodás (*paradoxical thinking*), olyan kreatív intellektuális feladat, amely elősegíti az innovatív viselkedést. Az álláspontot 93 esetet empirikus vizsgálata támasztja alá.

A tulajdonlást és az irányítási jogokat központba helyező jogi meghatározások nem feltétlen magyarázzák megfelelően a családi vállalkozások innovációs tevékenységét. Rau és szerzőtársai (2019) ezért a tulajdonlási modelljében a polgárjogit (*legal ownership*) a pszichológiai tulajdonlással (*psychological ownership*) egészíti ki. „Míg a jogi tulajdonlás azt a jogot fejezi ki, hogy hatást gyakorolhassunk a cég stratégiájának meghatározására, addig a pszichológiai a motivációt, hogy meg is tegyük azt” (Bernhard–O’Driscoll, 2011; Pierce, Rubenfeld–Morgan, 1991; Rantanen–Jussila, 2011 idézi Rau et al., 2019, 2.o.). A pszichológiai tulajdonlás során az egyén a birtokolt dolgot sajátjának érzi, azaz a tulajdonlás érzelmi töltetet nyer. Ez a tisztán racionális és a csekélyebb érzelmi tartalommal rendelkező tulajdonláshoz képest egyaránt eltérő magatartást eredményez.

A kutatások alapján a családi vállalkozások innovációs *inputja* alacsonyabb, mint a nem családi vállalkozásoké, míg az innovációs output magasabb, vagyis a családi vállalkozások

hatékonyabbak (Duran et al., 2015). Ez az eredmény rávilágít az innovációs teljesítmény mérési problémáira is. A családi vállalkozások *innovativitását* vizsgáló kutatások (De Massis et al., 2013) irodalomkutatása alapján rendszerint háromféleképp operacionalizálják:

1. innovációs input (pl. K+F ráfordítások);
2. innovációs tevékenység (pl. innovációs projektek vezetése);
3. innovációs output (pl. új termékek/szolgáltatások száma, szabadalmak száma).

A családi vállalkozásokkal kapcsolatosan fontosnak tartjuk a hagyomány fogalmának definiálását. Messeni és szerzőtársai (2012, idézi Rondi et al., 2019) a hagyományok a „*múlthoz tartozó tudásállományt, kompetenciákat, anyagokat, termelési folyamatokat, jeleket, értékeket és hiteket foglalnak magukba*”. Egy másik meghatározás szerint a hagyományok „a közös múlttal való azonosulást kifejező tudatosan átörökített hitek és gyakorlatok” (Dacin et al., 2019 356.o. idézi Erdogan et al., 2020).

Módszertan

Munkánk során a szisztematikus szakirodalomkutatás eszközeivel végeztünk kutatást a Web of Science adatbázis felhasználásával. A kiindul adatbázis lekérdezésére 2020.11.20-án került sor. A Web of Science adatbázisban a keresést a következő kulcsszavakra hajtottuk végre: family business innovation + family firm innovation.

A keresés további részleteit a következő táblázat tartalmazza:

2. Táblázat

A Web of Science lekérdezés paraméterei

Megnevezés	Leírás
Adatbázis	Web of Science Core Collection
Keresési tartomány	All Fields
Időperiódus	2015 – 2020.11.20
Nyelv	angol
Keresési mód	bolean

Forrás: saját szerkesztés

Az elsődleges keresések összesen 1 079 találatot eredményeztek. Ebből az angol nyelvű találatok száma 1 030 volt. A szűkítés következő lépéseként a lentebb felsorolt, témakör

szempontjából releváns Web of Science Categories-ba tartozó cikkeket válogattuk ki: (1) economics, (2) business, (3) management, (4) social sciences interdisciplinary, (5) behavioral sciences, (6) women studies, (7) business finance. Ezzel a módszerrel a találatok száma 823-ra módosult. Ezt a kört dokumentum típus szerint szűkítettük tovább, (a kutatás korábbi fázisában célként megjelölt szempontnak megfelelően, miszerint referált folyóirat cikkek kerüljenek be az elemzésbe) csak az articles (cikkek) és az early access (korai hozzáférés) kategóriába tartozó találatokat tartottuk az elemzésben. A következő kategóriákba tartozó dokumentumok kizárásra kerültek: (1) review, (2) meeting abstract, (3) proceedings paper, (4) editorial material, (5) book chapter, (6) biographical item, (7) book review, (8) correction, (9) reprint. Így a találatok számát sikerült 776-ra redukálni.

A Web of Science (WoS) keresés eredményeként kapott 776 cikkből a kutatás céljának megfelelőek kiszűrését több lépésben végeztük el. Elsőként a duplikált cikkeket távolítottuk el, ahol duplumnak tekintettük azokat az írásokat, melyek DOI azonosítója, szerzői és címe is azonos volt.

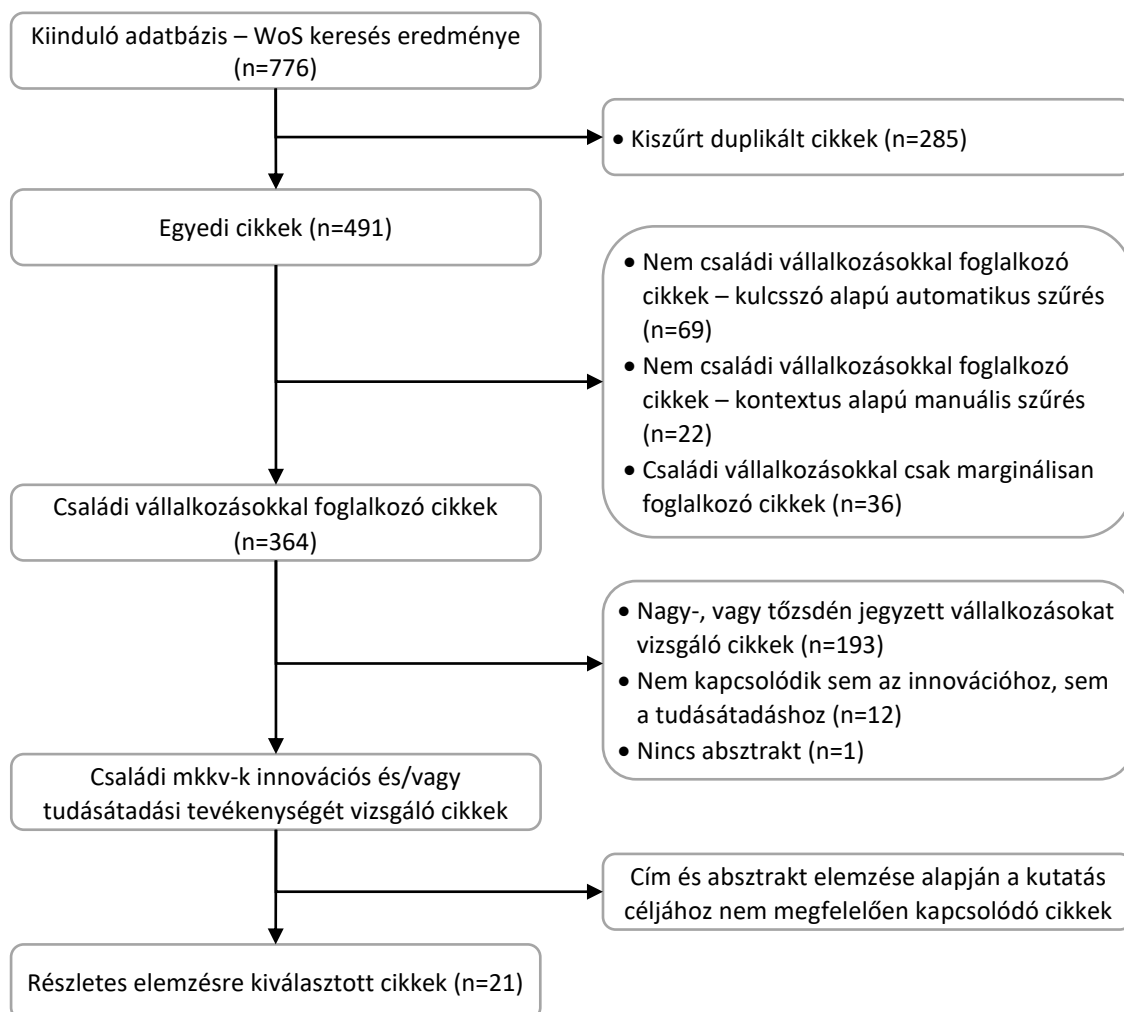
A duplikátumok eltávolítását követően fennmaradt 491 egyedi cikkből második lépésként azokat szűrtük ki, amelyek nem a családi vállalkozásokra fókuszáltak. Ennek részeként elsőként automatizáltan, a címben és az absztraktban a „*famil*” szótöredékre keresve válogattuk ki azon tételeket, amelyekben ez nem volt jelen. Ezt követően azon cikkeket szűrtük ki, amelyek a család szót más kontextusban használják. Számos esetben merült fel a szabadalom család (*patent family*) illetve a termékcsalád (*product family*) kifejezés. Végül az absztrakt alapján kizártuk azokat a tételeket, amelyek valamilyen vállalkozással kapcsolatot témát dolgoznak fel, de a családi vállalkozások csak marginálisan, például a modellben, mint magyarázó vagy moderáló változó jelennek meg.

Harmadik lépésként, a már csak családi vállalkozásokkal foglalkozó cikkek 364 elemű adatbázisából kizártuk azokat a tételeket, amelyek a cím és/vagy az absztrakt alapján nagy-, vagy tőzsdén jegyzett vállalkozásokkal foglalkoznak, továbbá azokat, amelyek témája nem az innováció vagy tudásátadás. A szűrés ezen lépése során problémaként merült fel, hogy egy cikk címe, illetve absztraktja nem feltétlen tartalmaz arra vonatkozó információt, hogy a vizsgálat mikro-, kis- és középvállalkozásokra fókuszál. Ennek megfelelően előfordulhat, hogy olyan cikk is szerepelt a mintában, amely ennek a feltételnek nem felel meg, viszont ezt a vizsgálat ezen szakaszában a rendelkezésre álló információk alapján nem tudtuk eldönteni.

Annak érdekében, hogy megszüntessük annak lehetőségét, hogy az elemzés tárgyának megfelelő cikket zárjunk ki, így amellettt döntöttünk, hogy azokat zárjuk ki, amelyek biztosan nem felelnek meg a kritériumoknak. A fennmaradó 158 írásból az absztrakt és a cím elemzése alapján választottuk ki azt a 21 cikket, amelyeket részletes elemeztünk. A részletes elemzés során további egy cikket zártunk ki, ugyanis az kifejezetten tőzsdei cégekkel foglalkozott.

1. Ábra

A vizsgált cikkek kiválasztásának folyamata



Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

A részletes elemzésre kiválasztott cikkek elemzését két lépésben végeztük el. Előbb a cikkek bibliográfiai adatait vizsgáltuk, amelynek célja a vizsgálat tárgyában meghatározó folyóiratok, szerzők, kutatási módszertanok, valamint országok, illetve régiók azonosítása. Második lépésként a cikkek tartalmi elemzésének eredményeit tárgyaljuk.

A vizsgált cikkek bibliográfiai elemzése

A részletes vizsgálatban szereplő 20 cikk 14 különféle folyóiratban jelent meg, ami azt jelenti, hogy az általunk vizsgált témakör tekintetében kevésbé emelhető ki egy meghatározó periodika. Ugyanakkor három olyan folyóirat is van, ahol egynél több, valamennyi esetben három általunk is vizsgált írás megjelent, ezek a *Journal of Family Business Management*, a *Journal of Family Business Strategy*, és az *Entrepreneurship Theory and Practice*. Mivel az elemzés időtávja a 2015 és 2020 között került meghatározásra, így a cikkek, illetve vizsgált témák időbeli megjelenését nem vizsgáltuk.

A cikkek szinte mindegyike többszerzős: csupán négy olyan írás szerepel a mintában, amelyet egy kutató jegyez, de ugyanez jellemző a kétszerzős cikkekre is. A leggyakoribb a háromszerzős írás (7 db), de a mintában szerepel négy- (2 db), illetve ötszerzős (3 db) cikk is. A témában legjelentősebb szerzőként *Alfredo de Massis* emelhető ki, aki nem csak három, általunk is vizsgált cikk létrehozásában vett részt, hanem számos másik cikkben is hivatkozzák munkáit². Emellett a mintában két cikkben is szerző *Sebastian Hillebrand*, *Nadine Kammerlander* és *Emanuela Rondi*³.

A kutatások többsége (12 db) kvantitatív, míg a fennmaradó nyolc kvalitatív módszertant alkalmaz. A kvantitatív kutatások leggyakrabban valamilyen, a feldolgozott adatbázishoz és vizsgált hipotézisekhez illeszkedő regressziós modellt használnak, míg a kvalitatív vizsgálatok leginkább interjúk és egyéb, másodlagos források alapján elkészített esettanulmányokon alapulnak.

A kutatások földrajzi megoszlását tekintve kifejezetten erőteljes európai túlsúly figyelhető meg: a cikkek 70 százaléka valamely európai ország családi vállalkozásait vizsgálja. A

² A hivatkozott cikkek közül kiemelendő a 2013-ban, a *Family Business Review*-ban megjelent összegző munkája, amely nem csak a családi vállalkozások innovációs tevékenységével kapcsolatos korábbi munkákat szintetizálja, hanem a jövőbeni kutatási irányokat is kijelöli (ld. De Massis et al., 2013)

³ *Emanuela Rondi* mindkét cikkében *Alfredo de Massis* társszerzője.

kontinensen belül is Olaszország (4 db), valamint Németország és Spanyolország (3-3 db) tekinthető kiemelt kutatási terepnek. Ezt álláspontunk szerint két érv támaszthatja alá: (1) a családi vállalkozások a nemzetgazdaságban kiemelkedő szerepet töltenek be; (2) az európai országokban rendszerint a családi vállalkozások irányítás-orientált megközelítése jellemző, ezáltal a családi- és a nem családi vállalkozások jobban elkülönülnek.

A német kis- és középvállalkozásokat, az ún. *német Mittelstand*, jellemzően családi tulajdonú vállalkozások alkotják. Ezek a cégek kifejezetten innovatívnak tekinthetők amelyek egy-egy (rés)piacon akár globális piacvezetők lehetnek (De Massis et al., 2018). Spanyolországban az európai aránynál magasabb, 88 százalék a családi vállalkozások aránya (European Group of Family Enterprises [GEEF], 2009 idézi Sanchez-Famoso et al., 2019). A Spanyol Családi Vállalkozás Intézet (Spanish Family Enterprise Institute [2015]) adatai alapján Spanyolország 1,25 millió cégéből 1,1 millió családi vállalkozásnak minősül és ezen vállalkozások állítják elő a spanyol bruttó hozzáadott érték 60 százalékát és foglalkoztatják a privát szektorban dolgozók 67 százalékát (Sanchez-Famoso et al., 2019). Az Olaszországban végzett kutatások magas számára a feldolgozott irodalmakban nem találtunk hasonló magyarázatot, de az ok feltehetően szintén a családi vállalkozások magas aránya, valamint a hagyományos iparágak (pl. divat, borászat, élelmiszeripar stb.) gazdaságban betöltött szerepe lehet.

2. Táblázat

A vizsgált cikkek főbb adatai

Kontinens	Ország	Szerzők	Módszertan	Kutatási kérdés* / kutatás témája
Amerika	Mexikó	1. <i>López-Fernández et al., (2016)</i>	kvantitatív	„K1: Hogyan végzik a családi vállalkozások az innovációs tevékenységüket? K2: Milyen akadályokat érzékelnek a családi vállalkozások az innovációs folyamatban? K3: A családi- és a nem családi vállalkozások azonos akadályokba ütköznek? K4: Milyen megbízható és értékes tudás érhető el a menedzserek és politikai döntéshozók számára arra vonatkozóan, milyen hatást gyakorolnak ezek az akadályok a vállalkozásokra?” (256.o.)
Ázsia	Malajzia	2. <i>Lee (2020)</i>	kvalitatív	„K1: Hogy őrizték meg az iparágukban elfoglalt kiemelkedő helyüket a generációt váltott maláj családi vállalkozások? K2: Mennyire volt kritikus tényező a tudástranzformáció, a tacit tudásra szorítkozva, a maláj műanyagipari családi vállalkozások fennmaradásában? K3: A célok meghatározása, a 3M ⁴ és az innováció kulcsfontosságú volt a cégek növekedésében?” (ld. 4.o.)
	Törökország	3. <i>Erdogan et al., (2020)</i>	kvalitatív	„Hogyan kezelik a családi vállalkozások a tradíció és az innováció között fennálló paradox kapcsolatot?” (ld. 4.o.)
Európa	Ausztria	4. <i>Röd (2019)</i>	kvantitatív	Milyen kapcsolat tárható fel a családi vállalkozások felsővezetésének diverzitása, az innovációs tevékenysége és a nyílt innovációba való bocsátkozásuk között?
	Írország	5. <i>Diaz-Moriana et al., (2020)</i>	kvalitatív	„Miért végeznek a több-generációs családi vállalkozások innovációs tevékenységet és hogy befolyásolja a hosszú távú szemlélet az innovációs megközelítésüket?” (ld. 11.o.)
	Lengyelország	6. <i>Ingram et al., (2020)</i>	kvantitatív	„Milyen befolyásolt gyakorol a családi bevonódás az innovációra és a vállalkozás teljesítményére egy poszt-tranzíciós gazdaságban?” (ld. 702.o.)
	Németország	7. <i>Hillebrand (2019)</i>	kvantitatív	Milyen hatást gyakorol a családi vállalkozások innovációjára a családtagok menedzsmentbe való bevonódása és a vállalkozás átörökítésére vonatkozó szándék?
		8. <i>Hillebrand et al., (2020)</i>	kvantitatív	Hogyan magyarázza a családi vállalkozások innovációs tevékenységét az <i>ügynöki-</i> illetve az <i>erőforrás-alapú megközelítés?</i>
		9. <i>Rau et al., (2019)</i>	kvantitatív	„Hogyan befolyásolja a családi vállalkozás ügyvezetőjének <i>pszichológiai tulajdonlása</i> a későbbi generációk innovativitását?” (ld. 2.o.)
	Olaszország	10. <i>Bannò (2016)</i>	kvantitatív	Milyen tényezők befolyásolják a családi vállalkozások szabadalmaztatási hajlandóságát?
11. <i>Kammerlander et al., (2015)</i>		kvalitatív	„Hogyan és miért befolyásolják a családtagok között megosztott történetek a családi vállalkozás innovativitását?” (ld. 333.o.)	

⁴ 3M (management, manufacturing, marketing) – menedzsment, termelés, marketing

Kontinens	Ország	Szerzők	Módszertan	Kutatási kérdés* / kutatás témája
Spanyolország		12. Rondi et al., (2019)	kvalitatív	„Mi a szerepe a <i>családi rendszernek</i> a családi vállalkozás hajlandóság-képesség (<i>willingness-ability</i>) paradoxon feloldásában és az innovációs potenciál felszabadításában?” (ld. 2.o.)
		13. Sciascia et al., (2015)	kvantitatív	Hogyan befolyásolja a családi kis- és középvállalkozások K+F intenzitását a családi vagyron és a vállalkozás értéke közötti átfedés?
		14. Núñez-Cacho – Lorenzo, (2020)	kvantitatív	„Korábbi kutatási eredmények alapján azt várjuk, hogy a családi vállalkozások innovatív viselkedése időben változik. Van-e hasonló jelenség a nem családi vállalkozásoknál? Eltér-e a családi- és a nem családi vállalkozások innovációs viselkedésének időbeni változása? Más irányba változnak? A vállalkozás kora a meghatározó befolyásoló tényező?” (ld. 1741.o.)
		15. Sanchez-Famoso et al., (2019)	kvantitatív	Milyen szerepet játszik a társadalmi tőke a családi vállalkozások innovációs tevékenységében? Hogy befolyásolja ezt a kapcsolatot a családtagok felsővezetésbe való bevonódása és a különböző generációk menedzsmentben való egyidejű reprezentációja?
		16. Sánchez-Marín et al., (2020)	kvantitatív	„Hogyan befolyásolja a családi bevonódás mértéke és a vállalkozás generációja a családi vállalkozás jellemzőit és a exporton általi tanulás (<i>learning-by-exporting</i> , LBE) hatást?” (ld. 313.o.)
	Szlovénia	17. Letonja – Duh, (2016)	kvalitatív	„Az utódnak átadott tudás hogyan hat a családi vállalkozás innovativitására?” (ld. 214.o.)
Óceánia	Új-Zéland	18. Woodfield – Husted, (2019)	kvalitatív	„Hogyan hat az előd- illetve utódgeneráció tudásmegosztásra való hajlandósága a családi vállalkozás innovációs folyamatára?” (ld. 3.o.)
n.a.	n.a.	19. Ingram et al., (2016)	kvantitatív	Hogyan befolyásolják a családi vállalkozásokra jellemző paradoxonok a vállalkozás innovációs viselkedését? Miként hat a paradox gondolkodás (<i>paradoxical thinking</i>) mérsékli a paradoxonok innovációra gyakorolt esetleges negatív hatásaira?
		20. Li – Daspit, (2016)	kvalitatív	Milyen kapcsolat áll fenn a családi vállalkozás innovációs tevékenysége és a családtagok bevonódása között?

Forrás: saját szerkesztés

* A kutatási kérdést szó szerint idézzük, amennyiben az adott tanulmányban explicit megfogalmazásra kerül. Ezt valamennyi esetben idézőjellel és az oldalszám megjelölésével jelezzük.

A vizsgált cikkek tartalmi elemzése

A cikkek tartalmi elemzését a vizsgálat témája és az alkalmazott módszertan szerint a következő két alfejezetben taglaljuk. Elsőként a családtagok felsővezetésbe való bevonódása, illetve a különböző generációk, valamint az innovativitás közötti kapcsolatot vizsgáló empirikus tanulmányok főbb eredményeit, majd a kvalitatív módszertant alkalmazók közül előbb a hagyományok szerepét részletesen vizsgáló cikkek következtetéseit mutatjuk be. Az alapfeltevések, a vizsgált hipotézisek jobb könnyebb követhetősége érdekében az alfejezetekben röviden bemutatjuk a tárgyalt cikkekhez szorosabban kapcsolódó elméleti megközelítéseket is.

A családtagok felsővezetésbe való bevonódása illetve a különböző generációk, valamint az innovativitás közötti kapcsolatot vizsgáló empirikus tanulmányok

A családi vállalkozások működési sajátosságait több elméleti keretrendszer is magyarázhatja. Basco (2013) eredményei szerint a családi vállalkozások teljesítményét vizsgáló tanulmányok jellemzően két, egymást kiegészítő keretrendszer, az ügynöki- (*agency perspective*), valamint az erőforrás-alapú megközelítés (*resource-based view*) egyikéből indul ki (ld. 3. Táblázat).

3. Táblázat

A családi vállalkozások egyes jellemzői az ügynöki- és az erőforrás-alapú megközelítés szerint

		Ügynöki megközelítés		Erőforrás-alapú megközelítés	
		Környezet	Eredmény	Környezet	Eredmény
Generációk	Első generáció	Nukleáris család Hasonló érdekek Egy meghatározó tulajdonos	<i>Alacsony</i> ügynöki költségek <i>Magas</i> innovációs output	Korlátozott tudás Szűk lehetőségek Diverzitás hiánya	Korlátozott erőforrások <i>Alacsony</i> innovációs output
	Későbbi generációk	Tágabb család Eltérő érdekek „Unokatestvéri konzorcium”	<i>Magas</i> ügynöki költségek <i>Alacsony</i> innovációs output	Több lehetőség Újfajta know-how Egyedi lehetőségek	Értékes erőforrások <i>Magas</i> innovációs output
Menedzsment diverzitás	Első generáció	Hangsúly a családi kapcsolatokon	<i>Alacsony</i> ügynöki költségek <i>Magas</i> innovációs output	Gyenge lehetőségek Egyoldalú know-how Belső tapasztalatok	Korlátozott erőforrások <i>Alacsony</i> innovációs output
	Későbbi generációk		<i>Magas</i> ügynöki költségek <i>Alacsony</i> innovációs output	Különböző kompetenciák Külső tudás Változásra való hajlandóság	Értékes erőforrások <i>Magas</i> innovációs output

Forrás: Hillebrand et al., 2020, 795.o.

Az *ügynöki* megközelítés a klasszikus megbízó-ügynök érdekellentétből indul ki és azt állítja, hogy mivel a családi vállalkozások kezdeti időszakában az alapító, a tulajdonos és a menedzser jellemzően egy személy, vagy legalábbis egy szűk családi kört jelent, így minimális ügynöki költségek merülnek fel, ami hozzájárulhat a gyorsabb döntéshozatalhoz, a vállalkozás jobb teljesítményéhez és innovativitásához. A családi vállalkozás növekedésével párhuzamosan az ügynöki költségek is növekednek. Ezt két tényező okozza. Egyrészt a vállalkozás növekedése, az esetleges generációváltás következtében a korábban egységes tulajdoni szerkezet lényegesen megváltozhat és egymástól eltérő érdekeltségű koalíciók jöhetnek létre. Másrészt a professzionalizálódás következtében nem-családtag vezetők is bekerülnek a felsővezetésbe. Az *erőforrás-alapú* megközelítés ezzel szemben abból indul ki, hogy a családi vállalkozás növekedésének későbbi szakaszaiban a nem-családtag vezetők illetve az utódok eltérő szakértelme, tapasztalatai, hálózatai további erőforrásokat, ezáltal új lehetőségeket kínálnak, ami kedvez az innovációs tevékenységnek (Hillebrand et al., 2020).

A szerzők német vállalkozásokon végzett empirikus vizsgálata az erőforrás-alapú megközelítést támasztja alá, ugyanis (1) szignifikáns pozitív kapcsolat tárható fel a családi vállalkozás generációja, valamint a szabadalmak és a termékinnovációk között, továbbá (2) a vegyes, azaz családtagokat és nem-családtagokat is magában foglaló menedzsment és a termékinnováció között is szignifikáns pozitív kapcsolat tárható fel (Hillebrand et al., 2020). Az első szerző korábbi cikkben publikált, de azonos mintán végzett kutatásai utódlással kapcsolatos megfontolásokkal finomítják az eredményeket (Hillebrand, 2019): (1) a családi vállalkozás későbbi generációi során sem nő szignifikánsan a menedzsment diverzitása, vagyis a családi vállalkozás nem feltétlenül professzionalizálódik a generációváltás(oka)t követően; (2) a vállalkozás következő generációnak való átörökítésének *szándéka* szignifikáns pozitív kapcsolatban áll a termék-, illetve a folyamat innovációval; (3) a későbbi generációk nagyobb valószínűséggel szándékoznak átadni a céget a következő generációknak. Ugyan a szerző a SEW megközelítést a cikkben nem említi, a feltárt motívumok a SEW tágabb értelmezését támasztják alá, vagyis a családi vállalkozás hosszú távú orientációja kedvezően hat a kockázatvállalásra, ezáltal az innovációra.

A nemzetköziesedés, a külpiacon való megjelenés jelentette fokozott versenyhelyzet serkentőleg hathat a (családi) vállalkozások innovációs tevékenységére. Ez – a SEW tágabb értelmezésével párhuzamosan – szükségessé teheti további erőforrások bevonását. Sánchez-

Marín és szerzőtársai (2020) szakirodalmi áttekintés alapján öt érvet sorolnak fel, ami arra enged következtetni, hogy a család menedzsmentben betöltött nagyobb szerepe kedvezően hat a nemzetköziesedésre, és az exporton általi tanuláson (*learning-by-exporting, LBE*) keresztül az innovációra:

1. hosszú távú orientáció, amely ellensúlyozhatja a kockázatkerülést és pozitívan hathat az export tevékenységre, valamint új termékek fejlesztésére (ld. bővebben Gómez-Mejía et al. 2010);
2. gyorsabb döntéshozatal, amely elősegítheti a lehetőségek gyorsabb kiaknázását;
3. az érdekek és preferenciák könnyebben összeegyeztethetők, amely csökkenti az információs aszimmetriát;
4. a tulajdonosok és menedzserek közötti erősebb altruizmus a kockázattudatosság és kockázatvállalási hajlandóság szervezeti kultúráját teremtheti meg, amely lehetővé teszi hosszútávú növekedési stratégiák követését (ld. bővebben Gómez-Mejía et al. 2003; Schulze et al. 2003, Zahra 2003);
5. gyakori interakciókat, valamint több tanulási lehetőséget tesz lehetővé (ld. bővebben Veider and Matzler 2016), miközben a felek egy egyedi, családi nyelvet beszélnek.

A szerzők felsorolásában ugyanakkor keverednek a korábban taglalt elméleti megközelítések előnyei – míg a hosszú távú orientáció és az altruizmus a SEW tágabb értelmezését mutatja, a gyors döntéshozatal és az információs aszimmetria az ügynöki megközelítésre utal. A családtagok közötti interakciók szerepe az erőforrás-alapú nézetnél jelenik meg, de épp ellenkező előjellel, ugyanis a szűk kör kevesebb erőforrást, hasonló, azaz kevésbé értékes kapcsolati hálót jelent.

A társadalmi tőke fogalma az erőforrás-alapú nézethez hasonlóan az interperszonális kapcsolatok fontosságát hangsúlyozza. A nem-családtagok által képviselt erőforrások, különösen a családi vállalkozáson kívül megszerzett tapasztalatok és kapcsolatok ennek megfelelően hozzájárulhatnak a családi vállalkozás versenyképességének fenntartásához és növeléséhez. Empirikus adatok igazolják, hogy a családon belüli és a családon kívüli társadalmi tőke együttesen szignifikáns pozitív kapcsolatban állnak az innovációval, sőt, a kétféle társadalmi tőke között szinergiák lépnek fel (Sanchez-Famoso et al., 2019). Meglepő

eredmény ugyanakkor, hogy a kapcsolatot (1) a családi kontroll⁵ *erősíti*, míg (2) a különböző generációk menedzsmentbe való bevonódása *csökkenti*. A családi kontroll szerepét Sanchez-Famoso és szerzőtársai (2019) többek között a folytonossággal, a hosszú távú elkötelezettséggel, a vállalkozás következő generációnak való átadásával, valamint a családtagok közötti mélyebb bizalommal magyarázzák. A többgenerációs menedzsment elleni érvként a szerzők a felmerülő konfliktusokat emelik ki. A koncepció – véleményünk szerint – a külső erőforrások, illetve eltérő nézőpontok tekintetében egyedül a munkatársak társadalmi tőkéjét fogadja el, míg a nem-családtag menedzsereket, illetve további generációba tartozó családtagokét nem.

Sánchez-Marín és szerzőtársai (2020) spanyol családi vállalkozások mintáján vizsgálta a menedzsmentben levő családtagok száma és az export általi tanulás termékinnovációra gyakorolt hatását. Hipotézisük szerint a két tényező között egy fordított U-alakú görbe figyelhető meg, ugyanis *túl kevés* vezetői pozíciót betöltő családtag esetén magasak az ügynöki költségek, míg a *túlzott* családi részvétel esetében kevés külső tudás kerül bevonásra és fennáll a nepotizmus veszélye is. Más szóval az ügynöki- és az erőforrás-alapú megközelítés előnyei valamelyest ötvözhetőek. Az empirikus vizsgálat alátámasztja a fordított U-alakú görbére vonatkozó hipotézist, ahol a maximum 2,45 vezető beosztású családtagnál található. Az empirikus vizsgálat ugyanakkor arra nem tér ki, hogy ez az optimális érték a felsővezetés mekkora hányadát érinti, azaz nem világos, hogy egy kisebb, családi koalícióról vagy széleskörű családi befolyásról van szó. Sánchez-Marín és szerzőtársai (2020) empirikus eredményei arra is rámutatnak, hogy a második generációtól kezdve egyre csökken az exporttevékenység innovációra gyakorolt hatása. Az osztrák vállalkozások elemzése hasonló eredményt mutat (Röd, 2019): (1) a felsővezetés (top-management team, TMT) diverzitása szignifikáns pozitív kapcsolatban áll az innovációs outputtal, sőt, a diverz felsővezetés hajlamos radikális innovációba is bocsátkozni; (2) a felsővezetésbe bevont generációk száma és az innováció között pozitív, de csak $p=0,1$ mellett tárható fel szignifikáns kapcsolat, vagyis a későbbi generációk minden egyéb változatlansága mellett nem feltétlen innovatívabbak; viszont (3) azon családi vállalkozások, amelyek felsővezetésében több generáció is reprezentált, nagyobb számban vannak be az innovációba külső partnereket. A külső partnerekkel való közös innováció – a felsővezetés diverzitásához hasonlóan – külső

⁵ A tulajdonlás és a menedzsmenten belül elfoglalt pozíciók aránya.

erőforrások bevonását jelenti, vagyis ebben esetben is az erőforrás-alapú nézet kerül alkalmazásra.

A mexikói családi vállalkozások esetében az eredmény kevésbé egyöntetű: ugyan a vállalkozásba bevont generációk száma szignifikáns pozitív, addig az ügyvezető vezető pozícióban eltöltött ideje, valamint a nem vezetői pozícióban a vállalkozásban dolgozó családtagok száma negatív kapcsolatban állnak az innovációs outputtal, ezek az eredmények csak a családi vállalkozások szigorú definíciója⁶ mellett állnak fenn (López-Fernández et al., 2016). Ez az eredmény álláspontunk szerint szintén az erőforrás-alapú megközelítést támaszthatja alá, ugyanis a hosszú távú vezetői tisztségek és a családtagok vállalkozásban való foglalkoztatása nem feltétlen az egyéni teljesítmény függvénye, lehetőség van a nepotizmusra. Hasonló logika alapján a SEW irányzatai közül pedig a szűkebb megközelítéshez áll közel. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a latin-amerikai kontextus akár lényegesen is befolyásolhatja az eredményeket – a teljes mintán és a családi vállalkozások szűkebb definíciója alapján képzett alcsoportnál egyaránt szignifikáns befolyásoló tényezőnek bizonyult, hogy az innovációra – legalábbis a vállalkozás válasza alapján – nincs elegendő piaci kereslet (López-Fernández et al., 2016).

200 lengyel vállalkozás empirikus vizsgálata alapján ugyan a magas családi tulajdonlasi arány, családi vezetés és irányítás szignifikáns pozitív kapcsolatban áll a cég teljesítményével, melyet – a szerzők magyarázata alapján – a vállalkozás családi jóléthez való jelentős hozzájárulása okoz (T. Ingram et al., 2020). Ez a megállapítás álláspontunk szerint a SEW szűkebb megközelítését implikálja, de – ahogyan azt a szerzők is megjegyzik – előfordulhat, hogy ez az ország tranzíciós múltjának következménye. Az innovációs teljesítménnyel kapcsolatos eredmények vegyesek: (1) az innovációs input és a családi vállalkozás identitás közötti kapcsolat negatív; (2) az innovációs output, valamint a generációváltásra vonatkozó szándék (transzgenerációs orientáció) és a család-munkavállaló kapcsolat között negatív, míg (3) az innovációs output és a családi vállalkozás identitás között pozitív kapcsolat áll fenn.

⁶ A családi tulajdon a vállalkozásban legalább 50%, továbbá az ügyvezető családtag.

4. Táblázat

A családi bevonódás és a generációk hatása a családi vállalkozások innovációs teljesítményére

Cikk	Ország	Minta nagysága	Családi bevonódás*	Generációk / utódlás
Röd (2019)	Ausztria	335	felsővezetés diverzitása szignifikáns pozitív kapcsolatban áll az innovációs outputtal	a felsővezetésben reprezentált generációk száma csak $p=0,1$ mellett áll szignifikáns pozitív kapcsolatban az innovációs outputtal a felsővezetésben reprezentált generációk száma és az innovációba bevont külső partnerek száma között szignifikáns pozitív kapcsolat
Hillebrand (2019)	Németország	6097 (ebből 3297 családi)	nem-családtagok menedzsmentbe való bevonódása elősegíti a szabadalmaztatást, a termék- és folyamatinnovációt	a harmadik, vagy későbbi generációs családi vállalkozások szignifikánsan innovatívabbak, amelyet túlnyomó részben a szabadalmazási tevékenység okoz a vállalkozás átörökítésére való szándék szignifikáns pozitív kapcsolatban áll a termék- és folyamatinnovációval a későbbi generációknak történő utódlás nem befolyásolja szignifikánsan a nem-családtag vezetők bevonását a későbbi generációk a vállalkozás átörökítésére való szándéka erősebb
Hillebrand et al (2020)	Németország	6097 (ebből 3297 családi)	a vegyes, azaz családtagokat és nem-családtagokat is magában foglaló menedzsment és a termékinnováció között is szignifikáns pozitív kapcsolat tárható fel	szignifikáns pozitív kapcsolat tárható fel a családi vállalkozás generációja , valamint a szabadalmak és a termékinnovációk között
Rau et al. (2019)	Németország	942	-	a később generációk az elsőnél szignifikánsan kevésbé innovatívabbak . Ezt a kapcsolatot a magas szintű pszichológiai tulajdonlás (<i>psychological ownership</i>) mérsékli, ellensúlyozza.
Bannò (2016)	Olaszország	229	A családtagok igazgatótanácsban elfoglalt aránya szignifikáns negatív kapcsolatban áll a családi vállalkozás szabadalmaztatási hajlandóságával	A potenciális utód aktív szerepe a családi vállalkozásban szignifikáns pozitív kapcsolatban áll a családi vállalkozás szabadalmaztatási hajlandóságával
Sánchez-Marín et al. (2020)	Spanyolország	770	a menedzsmentbe bevont családtagok száma és az export általi tanulás (LBE) innovációra gyakorolt hatása fordított-U alakú görbe szerint alakul	a második generációtól kezdve egyre csökken az exporttevékenység innovációra gyakorolt hatása
Sanchez-Famoso et al (2019)	Spanyolország	172	a családi kontroll (tulajdoni hányad és menedzsment pozíciók aránya) erősíti a családi- és a nem családi társadalmi tőke együttes, innovációra gyakorolt pozitív hatását	a többgenerációs menedzsment mérsékli a családi- és a nem családi társadalmi tőke együttes, innovációra gyakorolt pozitív hatását

Cikk	Ország	Minta nagysága	Családi bevonódás*	Generációk / utódlás
Núñez-Cacho Lorenzo (2020)	Spanyolország	230 (ebből 155 családi)	-	Az első-, illetve második generációs családi vállalkozások innovativitása között szignifikáns eltérés figyelhető meg. A 3. és a 4. generációt is figyelembe véve esetében a generációs párok (pl. 2. és 4. generáció között) szignifikáns eltérés nem található. A generációváltás alatt álló – azaz a menedzsment már átadásra került az utód generációnak , de még az idősebb generáció tulajdonol – eltér az innovativitás azokhoz képest, ahol még nem volt semmiféle átadás, vagy már befejeződött.
T. Ingram et al. (2020)	Lengyelország	200	családi menedzsment és tulajdonlás szignifikáns pozitív kapcsolatban áll a családi vállalkozás teljesítményével , ugyanakkor az innovációs input és a szervezeti teljesítmény között nincs kapcsolat.	a generációváltásra való erős szándék és a szoros család-munkavállaló kapcsolatok szignifikánsan alacsonyabb innovációs outputot eredményeznek
López-Fernández et al. (2016)	Mexikó	161	a nem-vezetői pozícióban dolgozó családtagok , valamint az ügyvezető pozíciójában eltöltött ideje szignifikáns negatív kapcsolatban áll az innovációs outputtal (<i>csak a családi vállalkozás szigorú definíciója szerint!</i>)	a családi vállalkozásba bevont generációk száma pozitív kapcsolatban áll az innovációs outputtal (<i>csak a családi vállalkozás szigorú definíciója szerint!</i>)

Forrás: saját szerkesztés

* az elemzésben szereplő változókat félkövérrel szedtük

Hagyományok és tudás generációk közötti átörökítése

A vizsgált cikkek közül négy foglalkozik a generációk közötti kapcsolat minőségével, a család(i vállalkozás) múltjával, hagyományaival való kapcsolattal, valamint ezek innovativitásra gyakorolt hatásaival.

Erdogan és szerzőtársai (2020) török családi vállalkozásokról készített esettanulmányaiban kétféle innovációs (elkülönítés ill. integráció), valamint kétféle tradícióval kapcsolatot megközelítést azonosított (rendre elkülönítés és integráció, illetve megőrzés és újjáélesztés). Eredményeink szerint a családi vállalkozások innovációs tevékenysége a két dimenzió alapján a következőképp tipizálható:

- a *hagyományőrző* (elkülönítés és megőrzés) vállalkozások esetén az alapító szándékai, értékei, szokásai, tevékenységei jelentékeny módon befolyásolja a későbbi generációk üzleti tevékenységét. Ez azt jelenti, hogy az új, innovatív termékek/szolgáltatások a meglévők mellé, azoktól elkülönülten jelennek meg.
- a *lényeg fenntartására* (integráció és megőrzés) törekvő vállalkozások nem feltétlen azt a konkrét megoldást kívánják megőrizni, amivel az elődeik dolgoztak, hanem a hozzá kapcsolódó értékeket, szokásokat. A vállalkozás ezáltal például alkalmaz modern technológiát a termékei előállításánál, de a termék jellege, minősége, valamint a hozzá kapcsolódó értékek nem változnak.
- az *örökség visszaállítása* (integráció és újjáélesztés) motívuma akkor jelenik meg, ha a hagyományok egy része időközben kikapott a működésből, de a családtagok ezt felismerve vissza kívánnak térni a korábbi megoldásokhoz. Ugyanakkor az integratív hozzáállás a feltárt tradíciókat az újabb fejlesztések által újra is értelmezheti. Ilyen lehet egy régi családi recept bevezetése a portfólióba.
- a *nosztalgia ébresztése* (elkülönítés és újjáélesztés) során a vállalkozás a feltárt, hagyományos terméket, mint új termékvonalat vezeti be.

A tipizálás alapján jól látható, hogy az innovativitáshoz, valamint a családi tradíciókhoz való hozzáállás akár jelentősen eltérő üzleti magatartásformákat eredményez. Például Erdogan és szerzőtársai (2020) egyik esettanulmányában az éttermet vezető és birtokló család nem volt hajlandó sem újabb éttermet nyitni frekvenciáltabb, ezáltal magasabb jövedelemtermelő

képességű helyszínen vagy épp franchise láncot létrehozni, ugyanis ez a kifejezetten szegény alapítók értékeivel ellenkezett volna.

Egy más megközelítést mutat Diaz-Moriana és szerzőtársai (2020) megközelítése, ahol a szerzők a STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) projekt írországi esettanulmányai alapján tipizálták a családi vállalkozásokat. Eredményeik szerint a családi vállalkozások hosszútávú orientációjának tipizálása alapján három, eltérő eredményeket produkáló innovációs motívum határozható: (1) a megőrzés (*conserving*), (2) a fenntartás (*persisting*) és (3) az örökség-építés (*legacy-building*). A megőrzés azt jelenti, hogy a vállalkozás a család küldetésének és hagyományainak biztosítását szolgáló innovációkba bocsátkozik. Ez rendszerint – valamelyest hasonlóan Erdogan és szerzőtársai (2020) integrációjához – új termék vagy szolgáltatás kifejlesztését, újfajta marketing tevékenységet jelent. Az ebbe a kategóriába tartozó vállalkozásokat – véleményünk szerint – leginkább a SEW-re jellemző tényezők motiválják, mint a reputáció megőrzése, fejlesztése vagy épp a családi státuszának megőrzése. Fontos hangsúlyozni ugyanakkor, hogy a működés fenntartásának igénye elsősorban a SEW tágabb értelmezése felé mutat. A fenntartás innovációs motívuma szerint a vállalkozás hosszú távú céljai elérése hajlandó hosszú megtérülési idejű projekteket is elkezdni, amelynek eredményeképp új technológiák, folyamatok kerülnek kidolgozásra, az üzlet bővítése céljából pedig új partnerségek, vagy akár felvásárlások valósulnak meg. A hagyományt a szerzők nem artikulálják, egyedüli megkülönböztető ismérvként a türelmes befektetési stratégia került kiemelésre. Az örökség építő vállalkozások elsődleges célja, hogy átadjanak *valami jelentőset* a következő generációnak. Az innovációs tevékenység eredménye itt az új üzleti struktúra. A hagyomány e tekintetben sem játszik különösebb szerepet, a múlttal való azonosulást véleményünk szerint legfeljebb a vállalkozás, mint kiemelt családi érték, átörökítése, megőrzése és fejlesztése jelentheti.

A családi vállalkozások magatartásformáinak eltéréseit Kammerlander és szerzőtársai (2015) szerint a generációk által megosztott családi történetek magyarázzák. Eredményeik alapján a történetek két csoportba oszthatók: azokra, amelyek (1) az alapító személyére, valamint azokra, amelyek (2) a családra, annak értékeire, történetére helyezik a hangsúlyt.

Ez azt jelenti, hogy a történeteiben a családra, annak értékeire, történeteire hangsúlyt helyező vállalkozások esetén az utódgeneráció nem az alapító(k), adott esetben akár kifejezetten korszerűtlen módszereit tekinti meghatározónak az üzlet folytatásában, hanem *azt, ahogyan*

ők a vállalkozást létrehozták (Kammerlander et al., 2015). A *lényeg fenntartására* törekvő vállalkozásokhoz hasonlóan itt az értéket nem a *munkafolyamat* módszere, hanem a kemény munka képviseli, így a vállalkozás rugalmasabban, nyitottabban tud reagálni a külső környezet változásaira.

Ehhez természetesen szükség van az elődgeneráció belátására is. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a történetek inkább az alapító személyére fókuszáltak, gyakran megfigyelhető volt, hogy *ténylegesen* az alapító/elődgeneráció irányította a céget annak ellenére, hogy vállalkozásban több generáció is aktív, sőt, megtörtént a vezetés átadása is (Kammerlander et al., 2015). Ez azt jelenti, hogy

- 1) a vállalkozásban aktív generációk száma nem feltétlen megfelelő indikátora a különböző generációk bevonódásnak (Kammerlander et al., 2015), valamint ehhez kapcsolódóan várt magasabb fokú innovativitásnak;
- 2) az utódgeneráció szocializációja következtében a *ténylegesen* is végbemenő utódlást követően sem feltétlen lesz innovatív.

Rondi és szerzőtársai (2019) az innovációhoz való hozzáállását egy, Erdogan és szerzőtársai (2020) kutatásához formailag hasonló, de tartalmilag meglehetősen különböző keretrendszerben vizsgálja, ahol az egyik dimenzió a hagyományhoz való kötődés, míg a másik a kockázatvállalási hajlandóság. A szerzők által azonosított négy ideáltípus a következő:

- 1) az *egynyári (seasoner)* vállalkozások esetén a családtagok között gyenge a kapcsolat, a céljaik hasonlóak és nem különösebben kötődnek a hagyományaikhoz. Ennek megfelelően elsődleges céljuk a vállalkozás *működtetése*, amelynek során lehetőség szerint kevés kockázatot vállalnak.
- 2) az *összezáró (re-enactor)* vállalkozások esetén jelentős a családtagok közötti kohézió, fontosnak tartják a hagyományok megőrzését és átörökítését. Ugyanakkor, mivel a családtagok hasonló célokkal rendelkeznek, az összetartás csoportgondolkodást (*groupthinking*) okozhat, ami megnehezíti új ötletek feltárását, adott esetben megvalósítását.
- 3) a *törtető (digger)* vállalkozásokban „az egyes családtagok ugyan különböző célokkal rendelkeznek, de az erős családi kohézió ezeket a diverz célokat egy olyan innovációs

útra tereli, amely illeszkedik a magas kockázatvállalási hajlandósághoz, de a hagyományokhoz is kapcsolódik” (Rondi et al., 2019, o. 8).

- 4) a *kalandozók* (adventurer) azok a családi vállalkozások, ahol a családtagok céljai diverzek, de nincs jelentős kohézió köztük, így a magas kockázatvállalási hajlandóságuk nyomán egymástól független innovációs projekteket valósítanak meg.

A szerzők kiemelik, hogy a kockázatvállalási hajlandóság és a hagyományokhoz való kötődés generáción belül viszonylag stabil, azonban az utódlás ideális lehetőség a finomhangolásra (Rondi et al., 2019). Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy ez a keretrendszer elsősorban a nagyobb és már egy vagy több generációváltást átélt családi vállalkozások esetében alkalmazható. Mind a szerzők által alkalmazott kvalitatív módszertan (családi vállalkozási tanácsadókkal készített interjúk), mind az általuk felhasznált példák olyan vállalkozásokat mutatnak be, amelyek több *meghatározó koalíció* van a vállalkozásban, ezáltal válik értelmezhető az egyéni célok diverzitása.

A generációk közötti tudásátadás ugyanakkor nem feltétlenül egyirányú folyamat. Az új generáció ugyanis a családi vállalkozásba becsatornázhatja a formális képzésben megszerzett tudását és/vagy a családi vállalkozáson kívül megszerzett tapasztalatait. Woodfield és Husted, (2019) a generációk tudásátadáshoz való hozzáállása alapján tipizálta a családi vállalkozások innovációs eredményét. A várakozásoknak megfelelően a legjelentősebb szinergiák az idősebb és az új generáció kezdeményezte tudásátadás esetében egyaránt akkor jelentkeznek, ha a két generáció képviselői nyitottak erre. A modell alapján az elérhető értéktöbblet csökken, amennyiben valamely generáció bizalmatlan a tudásátadással kapcsolatban. Például egy, az új generáció által kezdeményezett tudásátadás és az idősebb generáció ellenséges hozzáállása esetén az értéktöbblet limitált lesz, ugyanis

- 1) már az új innovációk kutatásakor blokkoló hatást kelthet, hogy az ötlet *nem ott született (not invented here, NIH)*;
- 2) az innovációk kiválasztási folyamata top-down módszerrel történik és aszimmetrikus;
- 3) a megvalósítás során akadályt jelent, hogy meg kell felelni a már kialakított rutinoknak.

A családi vállalkozásokat vizsgáló kutatások gyakran olyan hagyományos tevékenységekre fókuszálnak, mint például a borászatok. A vizsgált tanulmányok Kammerlander és szerzőtársai (2015) a szardíniai, Woodfield és Husted (2019) az új-zélandi, Erdogan és szerzőtársai (2020)

pedig egyéb vállalkozások mellett egy török borászat működését vizsgálta. Az általunk vizsgált tanulmányok mellett érdemes lehet még megemlíteni Jaskiewicz és szerzőtársait (2015, idézi Kammerlander et al., 2015), ahol a mintában 21 német borászat szerepel. Letonja és Duh (2016) kutatásukban kifejezetten hagyományos iparágakban működő családi vállalkozásokat vizsgálnak, mint amilyen a különböző termékek előállítása, a kis- és nagykereskedelem, szállítmányozás és logisztika, vagy az autószerelés. Ugyan ezen tevékenységek is akár meglehetősen dinamikus környezetben működnek, közös jellemző, hogy a tacit tudás és annak generációk közötti átadása jelentős szerepet játszhat. Esettanulmányok alapján a generációk közötti sikeres tudásátadást és a vállalkozás innovativitásának fenntartását az alábbi tényezők befolyásolják (Letonja–Duh, 2016):

- az *utód* nagyobb valószínűséggel lesz innovatív, ha a tudásátadás már a korai gyermekkorban kezdődik;
- a mentorálás és a munka közbeni tanulás (*learning by doing*) pozitívan befolyásolja az *utód* innovativitását és megakadályozza az *előd* tacit tudását ért veszteségét;
- az *utód* nagyobb valószínűséggel lesz innovatív, ha személyesen részt vesz üzleti tárgyalásokon, a stratégiai tervezésben, továbbá a csapatmunka is pozitívan befolyásolja a vállalkozás innovativitását;
- az *utód* tudásbázisának bővülését és innovativitását kifejezetten elősegíti, ha az *elődhöz* kapcsolódó tudásátadást a családon kívüli üzleti tudásátadás egészíti ki;
- minél jobb az előd- és az utódgeneráció közötti kapcsolat minősége, annál valószínűbb, hogy a generációváltás során az utód tudásbázisa nő és innovációk történnek.

A műanyagipar, ahogy feltehetően más, rendkívül dinamikus működési környezetben működő ágazatok tekintetében ugyanakkor a tacit tudás a háttérbe szorul (Lee, 2020). Ennek oka, hogy az alkalmazott technológia, valamint az előállított termékek köre olyan gyorsan változik, hogy akár generációkon belül is teljesen új tudásra van szükség. A maláj műanyagipari vállalkozások esetében ebből kifolyólag a generációk szerepe az alábbiak szerint jellemezhető (Lee, 2020): (1) az első generáció rendszerint egy nagyon szerény fröccsöntő üzemet hozott létre, amelyet kemény munkával fejleszt; (2) a második generáció a szervezet fejlesztésével, a versenyképesség fenntartásával foglalkozik; (3) a harmadik generáció a vállalkozást professzionalizálja, miközben (4) a folyamatos innováció valamennyi generáció esetén kitüntetett szerepet képvisel.

A családi vállalkozások innovációs tevékenységére vonatkozó szakirodalom tartalmi áttekintése rávilágít, a családi cégek az innováció tekintetében is egyediek, innovativitásukra hatással van az új generáció(k) és nem családtag vezetők megjelenése a vállalkozás életében.

Diszkusszió és összegzés

A családi vállalkozások működését a tisztán gazdasági racionalitás mellett számos egyéb tényező is befolyásolja. A vizsgált tanulmányok alapján számos olyan körülmény, paraméter, indikátor feltárható, amelyek önállóan vagy együttesen jobb innovációs teljesítményhez járulhatnak hozzá. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a családi vállalkozások sikerét jelentős mértékben a *családi vállalkozók* egymáshoz való kapcsolata, érdekei, értékei, képzettsége stb. határozza meg. A következőkben azokat a főbb eredményeket emeljük ki, amelyek a kutatók, családi vállalkozási tanácsadók és a szakpolitika számára egyaránt hasznosak lehetnek.

Ugyan a családi vállalkozások kezdeti időszakában hasznos lehet a tulajdonos-ügyvezető jelentette gyors döntéshozatal, a vállalkozás növekedésével párhuzamosan az egyszemélyi vezető egyre inkább a fejlődés gátjává válik. Ennek oka többek között a különböző szakterületekre vonatkozó kompetenciák hiánya vagy a már bevált módszerekhez való túlzott ragaszkodás. Az empirikus kutatások alapján a diverz, azaz családtag és nem-családtag menedzsereket egyaránt tartalmazó felsővezetés javasolható (pl. (Bannò, 2016; Hillebrand, 2019; Hillebrand et al., 2020; Li-Daspit, 2016; Röd, 2019)). Ugyan a különböző generációk menedzsmentben való reprezentációjára vonatkozó eredmények vegyesek, negatív kapcsolatot egyik cikkben sem találtunk, vagyis a többgenerációs menedzsment feltehetően nem befolyásolja hátrányosan a vállalkozás innovációs-, illetve gazdasági sikereit.

A globális versenyképesség érdekében a családi vállalkozásoknak (is) célszerű lehet minél több elérhető erőforrást felhasználni a működésük során. Az eredmények alapján jól látszik, hogy mind a külső partnerekkel (pl. egyetemek, intézetek, beszállítók stb.) kötött innovációs partnerségek (ld. Röd, 2019), mind a munkavállalók társadalmi tőkéje pozitív kapcsolatban van az innovációs eredménnyel (ld. Sanchez-Famoso et al., 2019).

A családi vállalkozások számára – a nem családi vállalkozásokat is érintő – gazdasági természetű döntések mellett, a családi célok elérése, érdekek megvalósítása is kihívást jelent.

A gazdasági racionalitástól eltérően a családi célok, főként a többgenerációs családi vállalkozások esetén, paradox jellegűek. A vizsgált irodalmi források alapján a vállalkozás fenntartása, növekedése, innovativitása megköveteli, hogy az ügyvezető képes legyen ezen paradoxonokat feloldani (A. E. Ingram et al., 2016) és a vállalkozás hosszú távú céljait összeegyeztesse az esetleges azonnali igényekkel.

A generációváltás tekintetében kifejezetten fontosnak mutatkozik az előd- és az utódgeneráció közötti kapcsolat. Az innovativitásra kedvezőtlenül hat, ha a családi hagyományok, a légkör kevesebb teret engednek az önálló kezdeményezésekre és a felhalmozott tacit tudást helyezik előtérbe (ld. Kammerlander et al., 2015). A legjobb eredményt az új ötletekre való nyitottság és a konstruktivitás adja, ahol az új ötlet és a felhalmozott tapasztalat, tacit tudás közötti szinergiák is felléphetnek (Letonja - Duh, 2016; Woodfield - Husted, 2019). A potenciális utód *korai bevonása* szintén elősegíti a generációváltást (Letonja - Duh, 2016). Ugyanakkor a második- vagy harmadik generációs családi vállalkozások első generációhoz képest vett *inovativitívabbságára* vonatkozó adatok vegyesek (ld. 4. Táblázat).

Ugyan a hagyományok, átörökített értékek a túlzott konzervativitást is magukkal hordozhatják, az eredmények alapján a hagyomány és megújulás nem feltétlen paradox fogalmak, amennyiben a családi vállalkozás a hagyományok *szellemiségére* és nem a hagyományos folyamatra helyezi a hangsúlyt (pl. (Erdogan et al., 2020; Kammerlander et al., 2015).

Eredményünkkel kapcsolat több limitációt fogalmazhatunk meg. A cikkben vizsgált cikkek kiválasztásában annak ellenére is előfordulhat némi szubjektivitás, hogy kiválasztási folyamat jól dokumentálható és alátámasztható szabályrendszer alapján történt, amelynek során a vizsgálatban szereplő cikkeket két kutató, egymástól függetlenül választotta ki. Másrészt a kiinduló adatbázisként a Web of Science adatbázist jelöltük ki, vagyis az ott nem indexált cikkek nem kerülhettek be a vizsgálatba. Szintén hiányoznak a vizsgálatból a témával foglalkozó könyvek, a Web of Science adatbázisában nem indexált tanulmányok, jelentések, esetfeldolgozások. Az elemzésbe kizárólag angol nyelven íródott munkák kerültek. A megfogalmazott limitációk ellenére bízunk benne, hogy a tanulmány mind a családi vállalkozások, mind a vállalkozások innovációs teljesítménye iránt érdeklődő szakemberek számára hasznos olvasmánynak bizonyul.

Kutatómunkánk alapján, jövőbeli, magyar vonatkozásban perspektivikus kutatási irányként rajzolódik ki a családi és nem családi vállalkozások innovációs teljesítményének kvantitatív kutatása, továbbá a családi vállalkozások innovációs tevékenységének kvalitatív eszközökkel történő mélyebb megismerése.

Felhasznált irodalmak

Bannò, M. (2016). Propensity to patent by family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.002>

Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>

De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020). Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256–287. <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>

Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>

European Commission. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies* (o. 33). <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj226X->

[hczvAhVUt6QKHTGbAWwQFjACegQIDhAD&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj226X-hczvAhVUt6QKHTGbAWwQFjACegQIDhAD&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroo)

m%2Fdocuments%2F10389%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AOvVaw14-ST1K-8Oz_yrwvnmQ-OvVaw1w_6Mdh6lech2s9RoZ68ur

Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms – a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2018-0011>

Hillebrand, S., Teichert, T., & Steeger, J. (2020). Innovation in Family Firms: An Agency and Resource-Based Lens on Contingencies of Generation and Management Diversity. *British Journal of Management*, 31(4), 792–810. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12375>

Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161–176. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>

Ingram, T., Kraśnicka, T., & Głód, G. (2020). Relationships between familiness, innovation and organizational performance in Polish family businesses. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 701–718. <https://doi.org/10.1111/caim.12407>

Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4), 332–354. <https://doi.org/10.1177/0894486515607777>

Lee, K. Y. J. (2020). Still a family firm after knowledge transformation? Generational change and enterprise development of plastic manufacturing firms in Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/13547860.2020.1771831>

Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 213–224. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>

Li, Z., & Daspit, J. J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 103–121. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2015-0010>

López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Palma-Ruiz, M. (2016). What hampers innovation in Mexican family firms? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 255–278. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0194>

Miller, D., & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>

- Núñez-Cacho, P., & Lorenzo, D. (2020). Temporary factors that condition innovation: Comparison between family and non-family businesses. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1740–1759. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(20))
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100246. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>
- 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*, 10(4), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Röd, I. (2019). TMT diversity and innovation ambidexterity in family firms: The mediating role of open innovation breadth. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 377–392. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0031>
- Sanchez-Famoso, V., Pittino, D., Chirico, F., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Social capital and innovation in family firms: The moderating roles of family control and generational involvement. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101043. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.02.002>
- Sánchez-Marín, G., Pemartín, M., & Monreal-Pérez, J. (2020). The influence of family involvement and generational stage on learning-by-exporting among family firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311–334. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00350-7>
- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., & Massis, A. D. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small- and Medium-Sized Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 349–360. <https://doi.org/10.1111/jpim.12204>
- Woodfield, P. J., & Husted, K. (2019). How does knowledge sharing across generations impact innovation? *International Journal of Innovation Management*, 23(08), 1940004. <https://doi.org/10.1142/S1363919619400048>