

Mi határozza meg a lengyel családi vállalkozások innovációs képességét? Empirikus eredmények és teoretikus rejtvények

A tanulmány áttekinti és összegzi a lengyel családi vállalkozások innovációs képessége területén végzett kutatásokat, abból a célból, hogy elválassza a vállalkozások innovációs képességének fokát meghatározó egyetemes tényezőket azoktól, amelyek kifejezetten a családi cégek innovációs képességét befolyásolják. A családi cégek innovációs hajlamanak jobb felmérésére a szerző kidolgozott egy tipológiát, amely kombinálja az innovációk változatait a családi cégek meghatározott jellemzőivel és az ipari kontextussal. Egy árnyaltabb megközelítés segít megérteni, miért nem jutott a szakirodalom egyezésre abban a kérdésben, vajon innovációellenesek vagy innovációpártiak-e a családi vállalkozások, esetleg ambivalensek az innovációkkal kapcsolatban. Amikor egy családi vállalkozás innovációs képességét értékeljük, külön figyelmet kell fordítanunk a generációk közötti váltás kezelésének az innovációs hajlamra kifejtett hatására, mivel ez a folyamat kapcsolódik az innovációs célú befektetésekhez és a tulajdonos döntéseinek időhorizontjához.

Kulcsszavak: kisvállalkozás, családi vállalkozások, innovációs képesség, innovációs mechanizmusok, nemzedékek közötti váltás, innovációs kapacitás, a pálya sokfélesége

JEL-kódok: L25, L26

Bevezetés

A családi vállalkozások a nemzetgazdaságok domináns szektorát alkotják, hiszen a GDP előállításából 60 és 80% közötti hányadban részesednek, és ettől nem sokkal marad el a foglalkoztatásbeli részarányuk (La Porta et al. 1999: 471–517).

A PWC egyik beszámolója (2014) szerint az európai vállalkozások 60–85%-a csa-

¹ Krakkói Közgazdaság-tudományi Egyetem, Aleksander.Surdej@uek.krakow.pl.

ládi vállalkozás, az alkalmazottak 60%-át ők foglalkoztatják, ezzel több mint 60 millió munkahelyet tartva fenn a magánszektorban. A családi vállalkozások túlnyomó többsége kis- és középvállalkozás, s ők teremtik az új munkahelyek 85%-át. A családi vállalkozásokra egyre inkább a fenntartható gazdaság biztos részeként tekintenek, mivel kifejezetten ellenállóak a válságokkal szemben – ritkábban zárnak be, és ritkábban mondanak fel alkalmazottaiknak, ezzel csökkentve a gazdasági válságok negatív társadalmi hatásait (Safin 2007). A családi vállalkozások megítélése radikálisan megváltozik azonban, amikor a gazdasági folyamatokat a gazdasági fejlődés tényezőinek szempontjából elemezzük. Ebből a perspektívából a legfontosabb a hatékony innováció folyamata, mivel ez vezet a gazdasági tevékenység új területeinek létrehozásához, ideértve a kreatív rombolás folyamatának pozitív oldalát is. Ez az aspektus elválaszthatatlan a technológiai változásoktól és egyéb gazdasági sokkoktól. Ezek mellett a feltételek mellett a családi vállalkozások inkább akadályoznák a gazdasági fejlődést, mivel nem eléggé innovatívak. De vajon megállja-e a helyét ez az állítás a gazdasági és vezetési elméletek fényében? Igazolható-e már meglévő empirikus bizonyítékokkal?

Ebben a tanulmányban a családi vállalkozások jellemzőit az innovációs képességet ösztönző vagy gátló tényezők szempontjából elemezzük. Ezt követően összevetjük az elméleti alapokon levezetett általánosításokat a már létező, a családi vállalkozások innovációs képességére vonatkozó empirikus adatokkal. Végezetül megalkotunk egy elméleti modellt, amely bemutatja azokat a területeket, ahol a nemzedékek közötti utódlás hatást gyakorolhat az innovációs képességre, illetve az innovációk azon típusait, amelyeket a családi vállalkozások nagy eséllyel fejlesztenek vagy átvesznek.

A családi vállalkozásokra vonatkozó koncepciók özöne: Próbálkozás ezek egyszerűsítésére

Sok szerző hangsúlyozza a tényt, hogy nincs általános egyetértés a családi vállalkozások meghatározását illetően, és a szakirodalomban számos koncepció rejtőzik egyazon kifejezés mögött. A közös definíció hiányát jelezte nemrégiben az Európai Parlamentnek benyújtott egyik jelentés is, amely szerint ez akadályt jelent a családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakpolitika kidolgozása előtt: „...*a megbízható és összevethető adatok ilyen hiánya akadályozhatja a vezetői döntéshozatalt, és azt is jelentheti, hogy a családi vállalkozások szükségleteinek nem teszünk eleget*” (Niebler 2015: 5).

Az azonban, amit a döntéshozók a hatékony szakpolitika megtervezése előtt fennálló akadályként kifogásolnak, talán nem is hátrány azokban az akadémiai vitákban, amelyeknek fel kell ismerniük a kutatási probléma természetét. Továbbá ez a kérdés arra kényszer-

rít minket, hogy ne keressünk reprezentatív családi vállalkozást minden egyes ország gazdaságában, mivel e vállalkozások erősen eltérnek egymástól abban a tekintetben, hogy a családok mennyire vonódnak be a vállalkozás mindennapjaiba, a családi vállalkozások pedig különbözőek ugyanazon iparágon belül is a cég méretét, az ott dolgozók képzettségét és fizetését, a tőkeintenzitást és a cégszintű termelékenységet illetően.

Ennek ellenére a családi vállalkozásokkal foglalkozó több évtizednyi kutatás lehetővé tette számunkra, hogy a családi vállalkozások erősen heterogén képét leegyszerűsítsük, és elkülönítsük a legfontosabb kritériumokat, amelyek lehetővé teszik, hogy elkülönítsük a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól. Az első kritérium a cég tulajdonlása (teljes tulajdon vagy többségi tulajdon); a második a család befolyására vonatkozik a vállalkozás vezetésében; a harmadik kritérium, amelyet néha a legkevésbé fontosnak tartanak, a cég tulajdonosának és vezetőinek az önazonossága és a leköszönő tulajdonos törekvése arra, hogy átadja a tulajdonlást, és lemondjon a vállalat vezetésében szerzett befolyásáról a következő generáció javára (ez az ún. dinasztikus törekvés).

Már egyetlen kritérium (pl. a tulajdonlás) alkalmazásával is észrevehető a különbség a tulajdonlás koncentrációjának mértékében (100%-tól lefelé) és a tulajdon különböző családtagok közötti megoszlásában, amelynek a határait a családi kötelek erőssége és egyéb kulturális tényezők határozzák meg. Könnyű észrevenni e tényezők befolyását, amikor különböző kulturális területek családi cégeit hasonlítjuk össze (egy európai vállalkozást egy kínaival), vagy esetleg időbeli síkon különböző vállalkozásokat vetünk egybe (egy 19. századi európai családi vállalkozást a mai, megváltozott európai modell egy családi vállalkozásával). Ezenfelül egy család nemcsak egyetlen céget birtokolhat, hanem cégek egész csoportját (családi vállalatcsoport) is, vagy akár egy egész vállalkozásláncot is irányíthat a vezetési piramis elvén keresztül, vagy vállalkozásokat hozhat létre és szüntethet meg (belépés és kilépés) esetleg egyfajta családi kockázati alap felhasználásával, amely elkülönített eszközöket működtet különböző befektetési időhorizontokkal.

Ha a tulajdonlás kritériuma mellett a vezetés kritériumát is figyelembe vesszük, mérlegelnünk kell a vezetési struktúrák és gyakorlatok (a családi cég irányítása) összetettségét is. Ezt a dimenziót nagyban befolyásolja a cég mérete. Minél nagyobb egy cég, annál összetettebb a szervezeti struktúrája, és az egy vagy több családtag által történő vezetői ellenőrzés korlátai ennek megfelelően határozottabbak. A családi cég vezetése esetleg olyan szervezeti formát igényelhet, amely megoldja a vezetői hatáskör átruházását egyéb (családtag vagy családon kívüli) közép- és felső szintű vezetőknek, és egyúttal biztosítja e vezetők viselkedésének megfigyelését.

A frissen alapított vállalkozások általában törekenyek, és magas a „halálozási rátájuk”. Egy cég már az első életévében elérkezik az első kritikus küszöbhez, amikor az újonnan alapított vállalkozások kétharmada megszűnik. A cégek kihalása olyannyira természetes jelenség, hogy inkább az a meglepő, hogy a vállalkozások nagyjából 14%-át átadják a következő generációnak. Az új vállalkozások alapítóinak és tulajdonosainak dinasztikus törekvései egyre csökkenő túlélési aránnyal szembesülnek, habár a szubjektív törekvéseiket nem feltétlenül jellemzi a határozott optimizmus. Az első generációs családi vállalkozásoknak még osztaniuk kell azonban „a dinasztikus törekvéseket”, hiszen támogatják a családtagok felkészülését egy generációváltásra, és feltételezik a cég fenntarthatóságát. Ha elfogadjuk, hogy a vállalkozások háromnegyede családi vállalkozás, ezek háromnegyede egyben „utolsó generációs” családi cég, amelynek nincs meg a képessége arra, hogy családi vállalkozási dinaszticiát hozzon létre, viszont erős a család jelenléte a cég tulajdonlásában és vezetésében.

1. táblázat: A vállalkozások száma 2011-ben az Európai Unió néhány tagállamában (ezer)

Ország	Olaszország	Egyesült Királyság	Németország	Franciaország	Cseh Köztársaság	Magyarország	Lengyelország	Románia
Vállalkozások száma	3825	1704	2190	2567	1007	529	1520	426

Forrás: eurostat – Your Key to European Statistics –
<http://ec.europa.eu/eurostat/>

Azokban az országokban, ahol a tervgazdálkodás bukását követően újrateremtették a magántulajdonú piacgazdálkodást, a legtöbb vállalkozás egyszerre első és utolsó generációs családi cég. Ha az újonnan alapított vállalkozások átlagosan 14%-át adják át a második generációnak, azt várhatjuk, hogy 210 000 második generációs vállalkozás lesz Lengyelországban,² 140 000 a Cseh Köztársaságban, 70 000 Magyarországon és 57 000 Romániában.

² Az olyan országokban, mint Lengyelország, azoknak a cégeknek az aránya, amelyeket ténylegesen átadnak a második generációnak, valószínűleg kisebb lesz a magánvállalkozások kis méretének köszönhetően: Lengyelországban egy cég alkalmazottainak száma átlagosan 5,5, amíg az Európai Unió tagállamaiban az átlag 6,1.

Ennek a három tényezőnek a kombinációja és egyéb kontextuális változók erős heterogenitást generálnak a családi vállalkozások körében, ami a család és a vállalkozás egymásra hatásának sokféleségéből fakad. Ez a sokféleség egyfajta kontinuumot teremt, amelynek egyik végpontján az egyéni vállalkozások és mikrovállalkozások foglalnak helyet, amelyekben a család magától értetődő informális és kontextuális tényező, a másik végpontján pedig azokat a vállalkozásokat találjuk, amelyek olyan gyorsan növekedtek egyetlen generáció alatt, hogy családi vezetésű részvénytársasággá nőttek ki magukat, és jegyzik őket a tőzsdén, vagy pedig a személyes vagy családi vagyon forrásává váltak dinasztikus törekvések nélkül.³

Kockázat és a szocioemocionális gazdagsághoz vezető út

A családi vállalkozásokat összességében kevésbé tartják innovatívnak, mint a nem családi vállalkozásokat; ez a jellemzőjük pedig valószínűleg a kockázatkerülésre való hajlamukra vezethető vissza. Az érvelés a következő: az innovációhoz kockázatvállalás kell, a családi vállalkozások ettől idegenkednek, ebből kifolyólag a családi vállalkozások kevésbé innovatívak. Ez a tézis azonban inkább csak vélemény, semmint bizonyított tény, mivel az empirikus bizonyítás módszertani kihívásokkal teli – ha nem éppen teljességgel lehetetlen – az innovációk elméleti és gyakorlati összetettsége miatt. A szakirodalomban egy a kolumbiai vállalatok mintáját feldolgozó empirikus tanulmányban találunk hasonló állításokat: „A kockázatkerülés alacsonyabb adósságszint felé tolja a vállalkozásokat, viszont a pénzügyi növekedés szükséglete és a családi vállalkozás feletti irányítás elvesztésének kockázata nagyobb adósságszint felé terel” (González et al. 2012: 2319). Ez a kettősség rámutat arra a feszültségre, amely a növekedési orientáció és a cég feletti irányítás elvesztésétől való félelem között alakul ki, és amely feszültség befolyásolja a pénzügyi növekedés módszereinek kiválasztását. Ha azonban a növekedés szükségszerű, de lehetetlen elérni innováció nélkül, a családi vállalkozás legyőzheti a kockázatkerülő hajlamát. A kockázatvállalási hajlam szorosan kötődik a növekedési orientációhoz, az utóbbi pedig függ attól, hogy milyen ágazatban működik a cég és mekkora múltra tekinthet vissza. Megfigyelték, hogy a családi vállalkozások főleg az érettebb iparágakban vannak jelen, mivel kockázatkerülők. Ez a tendencia azonban azzal is magyarázható, hogy csak hosszabb üzleti tevékenységet követően definiálunk valamit családi vállalkozásként. Az újabb iparágakban, mint például az információtechnológia, az iparágak újszerűsége és azok gyorsan változó feltételei miatt

3 Erre nyújt nyilvánvaló példát a Microsoft és a Google.

a családi vállalkozások (és kifejezetten a második generációs vállalkozások) jelenléte kevésbé gyakori és kevésbé látványos.

A kis családi vállalkozásokat szintén kevésbé innovatívnak gondolják, mint a nem családi kisvállalkozásokat, mivel úgy tartják, hogy egyfajta tehetetlenség jellemzi őket – a kisvállalkozásoknál a tulajdonos/alapító által kialakított szokások és rutinok határozott kereteket szabnak a vállalat működése és az alkalmazottak viselkedése köré. Ennek következményeképpen megeshet, hogy egy családi vállalkozás félreértelmezi a piaci jeleket, lassan reagál a piaci változásokra, rosszul alkalmazkodik a változó körülményekhez, vagy kihagyja a piac kínálta lehetőségeket. Ez azt jelenti, hogy egy sikeres alapító és tulajdonos erős alakja idővel csökkentheti az általa alapított családi vállalkozás innovációorientáltóságát.

A családi vállalkozásokra gyakran tekintenek úgy, hogy azok hosszú távú orientációval rendelkeznek, ami beágyazódik a családi értékekbe és az arra vonatkozó elkötelezettségbe, hogy a jövő generációk is a család kezében tartsák a vállalkozást. A családi vállalkozás alapító okiratában – a birtokló család számára szóló dokumentumban – gyakran szerepel az a mondat, hogy „ez a családi vállalkozás örökké fog tartani” (Harris et al. 1994).

Mint az innovációs képességgel törődő minden vállalkozásnak, úgy a családi vállalkozásoknak is ki kell alakítaniuk egy olyan innovációs kultúrát, amely támogató környezetet jelent az olyan „kreatív változások számára, amelyek jelentős eredményeket érnek el” (Schmieder 2014: 18.). Az innovációs kultúra szükséges „a már meglévő források kihasználásához (például a határfok növelésére történő fókuszálással) és az új lehetőségek felfedezéséhez egyaránt” (Schmieder 2014: 21).

Napjaink szabadpiaci környezetében a családi vállalkozások fenntarthatósága megköveteli az innováción alapuló állandó fejlődést csakúgy, mint a képzett és elkötelezett alkalmazottak kiválasztását, akik képesek alkalmazni ezeket a technológiai változásokat. A családi vállalkozások tisztában vannak ezeknek a tényezőknek a fontosságával, mint ahogy tisztában vannak azzal is, hogy a fenntarthatóságukhoz szükség van egy olyan környezet kialakítására, amely alkalmas a tudás létrehozására, fejlesztésére, átadására, amint az a 2. táblázatban látható a következő oldalon.

A nagyvállalatoknál a tudás létrehozásának és megosztásának a folyamata sokkal inkább formális természetű, mint a kisvállalkozásoknál. Úgy tűnik, hogy a vállalkozás mérete döntő tényező. A nagy családi vállalkozások nem különböznek a nagy nem családi vállalkozásoktól, mivel az alkalmazottak száma, a rotációjuk üteme és a belső folyamatok és interakciók összetettsége a formalizálás felé tolja mindkettőt (a folyamatok kialakítása terén).

2. táblázat: A legfontosabb belső kihívások a családi vállalkozások számára a következő öt évben (%)

A kihívás típusa	2012	2014
A folyamatos innováció szükségessége	62	84
Megfelelően képzett tehetségek vonzása	58	61
A kulcsfontosságú alkalmazottak megtartása	46	48
Költségcsökkentés	n/a	44
Új technológiák szükségessége	37	41
A vállalkozás professzionálisabb tételének szükségessége	n/a	40
A vállalkozás utódlásának megtervezése	32	36
Konfliktus a családtagok között	9	11

Forrás: Makó et al. (2015: 4)

A kisvállalkozásoknál a tudás létrehozása, fejlesztése és átadása sokkal informálisabb jelleget ölt (Wach 2014). Ez azt jelenti, hogy a tudás erősen kötődik a munka és a problémamegoldás során szerzett tapasztalatokhoz, és hogy ezt a tudást ritkán foglalják formális dokumentumokba. Ezzel fennállhat annak a kockázata, hogy a megszerzett tudás elveszik, kimarad az átadás lehetősége, ha az a személy, aki megszerzte és eltárolta a tudást, elmegy, vagy eltávolítják a cégből.

Ha egy kis cég első generációs családi vállalkozás, fő alakja az alapító/tulajdonos. Ő a központi csomópont a vállalkozás legfontosabb üzleti és szociális folyamataiban. Az ő tudása túlnyomórészt a saját tapasztalataiból származik, vagy olyan forrásokból, amelyekkel közvetlen kapcsolatban áll. A cégnél a tudásáramlás a közte és a kulcsfontosságú alkalmazottak között lévő kapcsolat minőségétől függ.

Ha ezt a társadalmi-gazdasági vagyoni szempontjából elemezzük, akkor azt láthatjuk, hogy a családi vállalkozások számottevő humán tőkével (magas minőségi szociális kapcsolatokkal) és erős szimbolikus tőkével rendelkeznek (Popczyk 2014). Ez fontos erőforrásuk, de lehet egyben problémaforrás is. A szimbolikus tőke a cég családi identitásához kapcsolódik, ami lehet, hogy egyfajta iparághoz kötődik. Például a Rothschild név a pénzügyekkel fonódik össze, nem pedig az élelmiszeripari termékekkel, a Barilla viszont erősen kapcsolódik az olasz szárastésztaéhoz. Ha egy családi vállalkozás erősen kötődik valamelyik iparághoz, gyakran azt feltételezik, hogy mindig is hasonló tevékenységet kell folytatnia. Ha azonban ez a tevékenység veszteséget termel, vagy végső soron csődhöz vezet, ez a folytonosság nem jó megoldás. Ebben az esetben

a család tulajdonosainak üzleti alternatívákat kell kiépíteniük, és vissza kell vonulniuk a veszteségeket termelő tevékenységekből, mielőtt még a csőd bekövetkezne.

Kijelenthetjük, hogy a családi vállalkozások a „szimbolikus felcímkezés” problémájával állnak szemben. Általában ki kell építeniük saját szimbolikus tőkéjüket és hírnevüket a család neve és bizonyos fajta tevékenységek körül. Ha például egy olyan lengyel céget, mint a Blikle, azzal a képpel kapcsolnak össze, hogy több generációs családi vállalkozás, amely a fánkgyártásban érdekelt, akkor ez a családi cég valahogy szimbolikusan „köteleződik” arra, hogy továbbra is ezt a fajta üzleti tevékenységet folytassa, még akkor is, ha ezzel korlátozza növekedési lehetőségét.

A jövőbeli bizonytalanság és a hosszú távú orientáció hatására a tulajdonos családja arra kényszerülhet, hogy a hagyományos tevékenységük iránti elkötelezettségük miatt személyes áldozatokat hozzanak, főleg, ha a közösség elvárása is afelé tolja őket, hogy a családi vállalkozás továbbra is az adott tevékenységre koncentráljon.

Érdemes megjegyezni, hogy az egy bizonyos üzleti tevékenységi terület iránti hosszú távú elkötelezettséget természetes módon erősíti a család eszközeinek specializálódása (ideértve a speciális vezetői és technikai képzettséget és az adott gazdasági szektor alapos ismeretét is). Mind a szimbolikus tényezők, mind az eszközök specializálódása is okozhatja, hogy az üzletágváltás „innovatív” lépését vagy a veszteséget termelő üzleti tevékenység megszüntetését vagy egyáltalán ne tegyék meg, vagy csak jelentős késedelemmel szánják el rá magukat. Bizonyosan igaz, hogy a családi vállalkozások „összevegyítik a cég és a család forrásait” az üzleti sikerért (Haynes et al. 1999: 225–239).

A cég fejlődése és az azt birtokló családban beállt változások kölcsönös kapcsolata szimbolikus és tényleges átfedéseket is létrehoz, ami idővel akadályozhatja a felbukkanó üzleti lehetőségek felismerését. Ha egy családi vállalkozás számos generáción át egy adott ágazatban működik, annak esélye, hogy másféle üzleti tevékenységre váltson, igen csekély, és akkor is vakmerő döntéseket igényel. Így hát joggal beszélhetünk „identitás által okozott vakságról” az új üzleti lehetőségek vonatkozásában.

Ezeket a tényezőket felismerték a családi vállalkozások kutatói, akik azt is megfigyelték, hogy az elődök által alapított üzleti tevékenységekhez való erős érzelmi kötődés és az erős morális elkötelezettség és felelősségérzet az alkalmazottak és a helyi közösség iránt mind arra kényszerítik a családi vállalkozások tulajdonosait, hogy egy bizonyos üzleti úton maradjanak. Lansberg (1999) megfigyelte, hogy a családtagok gyakran elkerülik vagy késleltetik a szükséges innovatív változásokat az üzleti tevékenység során – és nem azért, mert nem követik a pénzügyi mutatókat, hanem azért, mert érzelmileg kötődnek a jelenleg fennálló tevékenységtípushoz. Az, hogy abbahagyják vagy kiszálljanak egy a történelmük során kialakított tevékenységből, olyasvalaminek tűnhet, ami

meggyengíti a család státuszát és reputációját a közösségben. Ezeknek a tényezőknek a kombinációja vezethet ahhoz a helyzethez, amelyben a családtagok elnyomják azt a gondolatot, hogy szakítsanak egy adott üzleti tevékenységgel.

Azt a hajlamot, hogy a családi vállalkozások bezárkóznak egy idejétmúlt (veszteséget termelő) tevékenységbe, jól illusztrálja az olasz Falck vállalat, amelyet 1906-ban Giorgio Enrico Falck alapított Sesto San Giovanni-ban, Milánó közelében acélfeldolgozásra. Az öt évtizeden át tartó sikeres fejlődést követően a vállalkozás fő tevékenysége veszteséget kezdett termelni az 1970-es évek során, de ezt követően még csaknem húsz év telt el, amíg az 1990-es évek első felében szakítottak az acélfeldolgozással. Ettől kezdve a Falck Group a megújuló energiaforrásokra koncentrált, ingatlanokba fektet be, és pénzügyi közvetítésben utazik. Emlékirataiban a vállalat egyik negyedik generációs vezetője, Alberto Falck azt írja: „...a múltban a vállalkozásunk megért három sikeres utódlási folyamatot, és minden ilyen folyamat kihívást jelentett a családi értékeinkre nézve. A mi esetünkben az acélfeldolgozás iránti elkötelezettség győzedelmeskedett az egyéb tényezők felett. Ezért is ragadtunk az acéliparban olyan sokáig” (James 2006: 161–171). A Falck sikeres utódlásainak története azt mutatja, hogy a tulajdonos család tagjai tisztában voltak azzal a ténnyel, hogy a gyors technológiai változások idején „a korai kilépés talán szükségessé válhat, hogy visszakaphassák a befektetett tőkésüket, és ott fektessék újra be, ahol magasabb a hozamráta” (Harrigan 1980: 599–604). Napjainkban a családi vállalkozások fenntartható fejlődéséhez szükség van arra, hogy a vállalkozások vezetői felismerjék a technológiai változásokból, illetve a piac egyre inkább nemzetközivé válásából adódó lehetőségeket és veszélyeket. Ha a gazdasági tevékenységünket olyan szektorban tartjuk fenn, ahol alacsony szintű a növekedés, vagy ha nem alkalmazkodunk a technológiai változásokhoz, csökkentjük a valószínűségét annak, hogy vállalkozásunkat sikeresen továbbadjuk a következő generációnak, mivel ezzel aláássuk a dinasztikus utódlásra való törekvéseket.

Innovációtípusok és a családi vállalkozások heterogenitása

Az innovációs képesség kapcsolódik a vállalkozás azon képességéhez, hogy felfedezéseket tegyen és új megoldásokat dolgozzon ki kísérletezésen és kreatív problémamegoldáson keresztül (Lumpkin–Dess 1996). Egy ilyen általános megfogalmazás szükségtelessé tesz bármiféle precízebb definíciót. A szakirodalomban az innovációnak számos definíciója létezik, amelyek annak különféle aspektusait emelik ki. Mégis észszerűnek tűnik, hogy az innováció fogalmát három olyan kritériumra szűkítsük le, amelyek megvilágítják annak lényegét:

1. Az innováció újdonság (valami új: új termék, új szolgáltatás vagy eljárás) akár abszolút, akár relatív értelemben.
2. Az innováció hatóköre eltérő lehet: a viszonylag kis léptékű innovációtól az egész nagy hatású (formabontó) innovációig.
3. Az innováció nem önmagáért jön létre, hanem a fogyasztóknak el kell fogadniuk.

Ha csak ezt a három kritériumot vesszük figyelembe, rájövünk, hányféle változatos innováció létezik a vállalkozásoknál: az abszolút innovációtól kezdve, amelynek átfogó hatása van, és új gazdasági ágakat teremt, a helyi innovációig, amely hatókörét tekintve apró, és piaci réseket használ ki.

Néha elvárás, hogy egy családi vállalkozás formabontó innovációval álljon elő, annak ellenére, hogy az ilyen innovációk kifejezetten ritkák, és amikor mégis megszületnek, nem egy forrásból származnak, vagy nem egyetlen vállalkozástól jönnek. Az internet például egy ilyen formabontó innováció. Az eredete azokra a tudományos kutatásokra és próbálkozásokra vezethető vissza, amelyek azt célozták, hogy létrehozzanak egy adatátvitelre és adatcserére használható eszközt. Maga az internet az erre fordított közpénzek és számos névtelen kutató munkájának eredménye, de a közvélemény a legnagyobb innovációs képességet néhány cégnek tulajdonítja, amelyek, mint a Google is, az adatkereső algoritmusokat és a nagy pontosságú információegyeztetéseket tervezték. A gazdasági fejlődésben tehát egy közpénzből finanszírozott nagy jelentőségű innováció utat nyitott számos másik kisebb, de még több üzleti hasznot hajtó innováció előtt.

A gazdasági fejlődés szempontjából létezik egy elevenbe vágó probléma a találmányból (szabadalmaztatott) innovációvá válás útján. A találmányok fő forrása a társadalom közös tudásának gyarapodása. A találmányokat, mint például az új gyógyszereket, a megalkotóik (vagy az őket alkalmazó vállalatok) szabadalmaztatják egy tulajdonképeni szabadalmi verseny formájában, és e találmányok nagy fontossággal bírhatnak a páciensek (a vásárlók) számára, mivel meghosszabbíthatják az életüket (vagy nagyban megnövelhetik annak minőségét). A vállalkozások számára a szabadalmaztatott innovációk megnövekedett profitforrást jelentenek, de az ilyen innovációk a korábbi tudományos felfedezésektől is függhetnek. Érdemes megjegyezni, hogy innovatív cégek gyárthatnak olyan egészségügyi termékeket (pl. táplálékkiegészítőket), amelyek nem alapulnak semmilyen jelentős tudományos felfedezésen, abszolút értelemben nem számítanak innovatívnak, mégis értékes termékek a piacon. Például a táplálékkiegészítők piacát Lengyelországban 850 millió euróra becsülték 2015-ben (PMR 2015), belföldi ellátásukról körülbelül 300 kis- és középvállalkozás gondoskodik, amelyek szinte kivétel nélkül családi cégnek számítanak. Általánosabb nézőpontból úgy tűnik, hogy

pozitív összefüggés van az iparág típusa és az innovatív vállalkozások sűrűsége között. Az olyan iparágakban, mint a félvezetők és elektronikai alkatrészek, vegyszerek vagy számítástechnikai hardverek előállítására, a vállalkozások nagy részét be lehet sorolni az innovatív cégek csoportjába. A hagyományos iparágakban, mint például a sütőipar, sokkal kevesebb lehetőség nyílik egy innovatív vállalat előtt.

Az innovációk fokának és formájának elemzése összetettevé válik, ha az innováció mind a négy típusát számításba vesszük: a termékinnovációt, az eljárásinnovációt, a marketinginnovációt és a szervezeti innovációt. Két innovációtípus, nevezetesen az eljárás- és a szervezeti, belsőnek számít egy vállalkozás esetében – kívülről csak célzott kutatással lehet feltárni őket. A nyilvánosság figyelme a termék- és a marketinginnovációra irányul, amelyek kívülről láthatóak, és sokszor látványosan vonzóak.

Az innovativitást külső tényezők is támogatják (Kellermanns et al. 2012). A vállalkozások innoválása számos intézményi tényezőtől függ, például a felsőoktatás minőségétől, az alapvető kutatási és technológiai infrastruktúrától, a gazdasági nyitottságtól, a kutatási és fejlesztési kiadásoktól, a munkaerő átképzésére és az álláskereső támogatására vonatkozó aktív munkaerőpiaci politikától, illetve a tőkefinanszírozás elérhetőségétől. Ezért mutat a Globális Innovációs Index általánosságban magas pozitív kapcsolatot az innovációs képesség és egy főre jutó GDP között, ami viszont erőteljes kapcsolatban van az intézményi környezet minőségével.

Az innovációs képesség nemzetközi összehasonlításai az innovációs képesség bemenetét és kimenetét mérik, nevezetesen a szabadalmi bejelentéseket, a kutatók számát és a kutatásra és fejlesztésre fordított kiadásokat. A bemenetet és a kimenetet olyan folyamatok kötik össze, amelyek a vállalkozáson belül és a külső környezetben mennek végbe. Például a bejegyzett szabadalmak száma függ a szabadalmi törvénytől. A szabadalmi bejelentések száma az Egyesült Államokban a legnagyobb: az 1990. évi 164,5 ezerről 2014-re 578,8 ezerre nőtt,⁴ de az ilyen számok értelmezésekor számításba kell venni az adott ország szabadalmi rendszerének sajátosságait is. Az Egyesült Államokban lehetőség van arra, hogy még a kis találmányokat is olcsón vagy viszonylag olcsón szabadalmaztassák. Ezenkívül a tulajdonjogok erős rendszere lehetővé teszi a szabadalmak másodlagos piacának működését is, ahol a szabadalmakat értékesítik, és megtalálják a módját az üzleti hasznosításuknak. Ezért joggal beszélhetünk olyan nemzeti rendszerekről, amelyek befolyással vannak a vállalkozások innovációs képességére, és döntő szerepük van az innoválás és tágabb értelemben a kutatás és fejlesztés költségeinek vállalati szintű megtérülésében is.

4 Lásd: U.S. Patent Activity Calendar Years 1790 to the Present, elérhető: http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/h_counts.htm.

Számos országban az innovációk levédetésének eljárása és a regisztrációs költségek gátakat emelnek a kis cégek előtt. A szabadalmaztatás adminisztrációs költségei torzítják a szabadalmaztatást és a szabadalmak kereskedelmi hasznosításának lehetőségét a nagyobb cégek javára. Ezért van, hogy olyan kutatók, mint Galasso és Schankerman (2015), megerősítették a fontosságát annak a szerepnek, amelyet a szabadalmi hivatalok és közigazgatási bíróságok játszanak a kisvállalkozások szabadalmaztatási tevékenységében. Felfedezték, hogy ha a bírósági döntés érvénytelenített egy szabadalmat, az 50%-kal csökkentette a valószínűségét a vállalkozás további szabadalmaztatási törekvésének, illetve dokumentálták azt is, hogy a szabadalmi védelem jelentősége függ a vállalkozás méretétől, a szabadalmaztatott technológia versenystratégia szempontjából vett fontosságától és attól, mennyire éles verseny jellemzi a vállalat környezetét. Ha egy kisvállalkozás szabadalmát érvénytelenítik a bíróságon, és a szabadalom a vállalkozás központi technológiájához kapcsolódik, akkor sérülnek innovációs törekvései. Az ilyen történések nincsenek hatással a nagyobb vállalkozásokra, amelyek tovább folytatják az innovációs képesség fejlesztésére irányuló tevékenységüket, és továbbra is megpróbálnak majd szabadalmakat bejegyeztetni, még akkor is, ha egy kulcsfontosságú szabadalmuk elveszett. Általánosságban szólva, a szabadalom nyújtotta nagyobb védelem megnöveli egy innovátor piaci erejét (Hopenhay–Mitchell 2001: 152), de a szabadalmazás szabályozása, ahogy arra Galasso és Schankerman (2015) rámutatnak, befolyással van a kisebb vállalkozások innovációs képességére, mégpedig a következő módokon:

- erősítheti egy kisvállalkozás piaci pozícióját azzal, hogy lehetővé teszi számára a licencek nagyobb vállalkozásoknak történő értékesítését, amelyek aztán tovább fejleszthetik és hasznosíthatják őket;
- elősegítheti a finanszírozási lehetőségekhez és kockázati tőkéhez való hozzáférésüket;
- javíthatja a kisvállalkozások alkupozícióját, ha megpróbálnak szabadalmazott termékeket vagy megoldásokat felhasználni a saját tevékenységükhöz.

Általánosan elismert tény, hogy a fejlesztési és kutatási tevékenység, az innovatív termékek, szolgáltatások és eljárások fejlesztése megfelelő forrásokat igényelnek – főként emberi erőforrásokat és finanszírozási forrást. De ha egy vállalkozás nem törekszik saját innovációk kifejlesztésére, akkor is szüksége van hasonló erőforrásokra, hogy megszerezze (megvásárolja és alkalmazza, vagy azonosítsa és lemásolja) a már létező innovációkat. Ebből a perspektívából nézve a kisvállalkozások hátrányban vannak a nagy cégekhez képest, és ez a tényező fontosabbnak tűnik, mint a vállalkozás családi jellege.

A lengyel családi vállalkozások innovációs képessége: empirikus eredmények

Az eddigiekben bemutatott az innovációs képesség elemzésének összetettségét és az empirikus kutatás eredményeinek bizonytalan voltát. Láthattuk, hogy az innovációk kontextushoz kötöttek, és jelentésüket a helyi piac és az intézményi környezetben kell megérteni. Ezért is esik mindegyik nemzetközi összehasonlítás abba a hibába, hogy az innovációs képesség összetettségét néhány egyszerűbb bemeneti, folyamat- vagy kimeneti mutatóra szűkíti le. Ettől függetlenül nyújthatnak hasznos, bár inkább előzetesnek minősülő információkat. Így lehetséges, hogy a széles körben ismert Globális Innovációs Index, amelyet a Cornell University és az INSEAD fejlesztett ki, azt mutatja, hogy a lengyel gazdaság nem túl innovatív. A 2015-ös rangsorban Lengyelország a 46. helyet kapta, Magyarország (35.) és Franciaország (21.) mögé kerülve, és jócskán lemaradva az Egyesült Királyság (2.), illetve az első helyen végzett Svájc mögött.⁵ A Lengyelországra vonatkozó empirikus eredményeket ezek miatt az általános feltételek miatt újra kell értelmezni.

Kevés empirikus kutatás foglalkozik a kis családi vállalkozások innovációs képességével, és azok is kisméretű minták és esettanulmányok elemzésén alapulnak. A nagy mintákon végzett kvantitatív és reprezentatív kutatások pedig nem tesznek különbséget a családi és a nem családi vállalkozások között – és Lengyelországban főleg a kis- és középvállalkozások kategóriájára fókuszálnak. Egy ilyen 2015-ös kutatás, amelynek a mintája 7000 mikro- és kisvállalkozás volt, megmutatta, hogy ezek túlnyomó többsége egyáltalán nem valósított meg semmilyen innovációt, illetve mindössze 5%-uk hajtott végre 25 000 eurót meghaladó kiadással járó innovációt (Wedziuk 2016). Amikor az alkalmazott innovációk típusáról kérdezték őket, a vállalkozások 26%-a termelési innovációk alkalmazásáról beszélt, 17%-uk pedig eljárási innovációkat alkalmazott. Az ebből és a hasonló kutatásokból levont következtetések empirikusan megerősítik azt az elméleti feltételezést, miszerint a mikro- és kisvállalkozások többsége nem hajt végre innovációt és nem növekszik. Azok a vállalatok azonban, amelyek növekednek, újítanak is, de a kutatók mégis azért választották őket, mert növekednek, mivel inkább illusztrálják, mintsem tesztelik az innováció és a növekedés közötti kapcsolatot. Egy körültekintő becslésre alapozva kijelenthetnénk, hogy azok közül a vállalkozások közül, amelyek innoválnak és növekednek, szinte mindegyik családi vállalkozás. Például a Fakro – a Ryszard Florek családja által birtokolt vállalkozás –, amely Európa

5 Lásd: Globális Innovációs Index – <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>.

második legnagyobb tetőablakgyártójává vált, évek óta kutatások tárgya, és olyan innovatív vállalkozásnak mutatkozott, amelyik technológiai változtatásokat hajt végre termékei fejlesztése érdekében. Új termékek kifejlesztésére új technológiákat alkalmaz, mint a 3D nyomtatók, és saját kutatólaboratóriummal rendelkezik az új termékek fejlesztéséhez és teszteléséhez. De ha a szemmel láthatólag sikeres és innovatív családi vállalkozások közül veszünk mintát, akkor erősen torz eredményt kapunk a hasonló esetek valószínűségének megbecslésekor.

Általánosabban fogalmazva a családi vállalkozások innovációs képességét vizsgáló empirikus kutatások a hosszú élettartam miatti torzítás hibájától szenvednek. A családi vállalkozások csak számottevő idő elteltével válnak a belső nézőpont és a külső megítélés alapján családi vállalkozássá; egy 1–5 éves múlttal rendelkező céget aligha lehet családi vállalkozásnak nevezni. Mégis a legtöbb innovatív szektorban (mint a gyógyszeripar vagy az informatika) az innovációkat a fiatal, kis vállalkozások hajtják végre, amelyek szabadalmaztatott termékeket fejlesztenek, vagy dinamikus növekedést követően felvásárolják őket nagyobb cégek, amelyek továbbfejlesztik és üzletileg hasznosítják a termékeiket. Ehhez hasonlóan az induló vállalkozások is egyre inkább függenek a nagyobb cégektől azok beszállítóiként vagy ügyfeleiként, mivel tőlük várják a kockázati finanszírozást, a kilépés lehetőségét, a tudást (a termelés, piacismeret, kutatás és fejlesztés terén) és új piacok feltárását. A tudományos kutatások és a közfelfogás szerint a családi vállalkozások nagyobb múltú vállalkozások az érettebb (kevésbé formabontó) iparágakban. Innen ered a családi vállalkozásokat konzervatívnak tekintő felfogás, mondván, hogy azok tradicionális iparágakat és szektorokat választanak maguknak, és azokban működnek. A családi vállalkozások mérete, kora és innovációs képessége közötti kapcsolat kibogozása egy olyan kutatási kihívás, amelynek a megoldása még várat magára.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos érdekes, mégis keveset kutatott probléma az utódlás hatása a vállalkozás innovációs képességére. A már meglévő kutatásokra alapozva úgy becsülhetjük, hogy a családi vállalkozások átlagosan 14%-át adják át a második generációnak, és 3%-át a harmadik generációnak. Ebből úgy tűnik, hogy az utódlásnak nincs nagyobb gazdasági jelentősége, de ha mérlegeljük, hogy Lengyelországban körülbelül 1,5 millió működő cég van, amelyek 85%-a családi vállalkozás, és ezek 14%-a kerül a második generációhoz, a hatékony utódlás máris körülbelül 180 000 vállalkozást érint. Ezenkívül az utódlás után vagy alatt álló, illetve az utódlást tervező családi vállalkozások viszonylag nagy, jobban vezetett cégek. Ez hozzáadódik a probléma gazdasági fontosságához. A probléma tudományos és elvi súlya egyértelmű: a rosszul végrehajtott (vagy előkészítetlen) utódlás alááshatja az innovációs képességet és

a családi vállalkozás fenntarthatóságát. De Lengyelországban nincsenek olyan empirikus eredmények, amelyek lehetővé tennék a probléma nagyságrendjének megbecsülését.

Következtetések

A szakirodalomban nem jutott nyugvópontra az a vita, vajon a családi vállalkozások innovációellenesek-e (ahogyan néhány szerző állítja) vagy innovációpártiak, esetleg ambivalensek az innovációkkal kapcsolatban (König et al. 2013). Ha a kutatók elke-
rülnek a könnyen levonható következtetéseket, akkor úgy tűnik, hogy a családi vállalkozások maguk is küzdenek azzal a mítosszal, hogy eredendően innovációellenesek. Az innovációt kutatók az innovációk jól látható nagy mintáira fókuszálnak azokban a szektorokban, ahol a családi vállalkozások nem láthatók. A szakirodalom egyre növekvő része azonosít azonban másfajta innovációkat és az innovációs képesség más formáit is, amelyekben a családi vállalkozások kiemelkednek (Więcek-Janka-Pawłowska 2014).

A precíz diagnózis nem a felé a kérdés felé visz minket, hogy a családi vállalkozások innovatívok-e vagy sem, hanem inkább afelé, hogy melyik családi cégek innovatívok, milyen dimenziókban és milyen fokig. Ez pedig módszertani problémákhoz vezet az olyan kutatások megtervezésében, amelyek a családi vállalkozások innovativitását elősegítő és fékező mechanizmusokat igyekeznek feltárni (Marjański-Sułkowski 2014).

Lengyelország esetében megerősítettnek látszik, hogy az átlagosan alacsony innovációs képesség csökkenti az innovációk iránti igényt. Ezenkívül a kis, családi tulajdonban lévő vállalkozások nem rendelkeznek a szükséges forrásokkal ahhoz, hogy innovatív tevékenységeket alakítsanak ki, vagy hogy megfeleljenek az innovatív külső versenytársak által támasztott kihívásoknak. Sőt a vállalkozások innovációs képességére nem hat ösztönzően az intézményi környezet sem, ideértve a jogrendszer minőségét és a vállalkozások és az egyetemek közötti gyenge kapcsolatokat.

A lengyel családi vállalkozásokkal végzett kutatások eredményei egybecsengenek a nemzetközi szakirodalom megállapításaival: arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások nem eredendően innovációellenesek. Ahhoz ugyanis, hogy generációkon keresztül fennmaradhassanak, innovatívnak kell lenniük. Mivel a családi vállalkozások csoportja igen heterogén, az innovációs képességeket meghatározó mechanizmusok feltárásához további kutatások szükségesek; olyan kutatások, amelyek az általános ismereteinket kiegészítik a család, a vállalkozás és az iparág specifikus tényezőivel. A szakpolitika formálójának az általános intézményi környezet fejlesztésére kellene összpontosítaniuk a figyelmüket, mivel azoknak a transzformációs és kísérleti családi vállalkozásoknak az azonosítására és támogatására tett kísérletek, amelyek

nagyobb innovációt hajtottak végre, és jelentősen hozzájárultak a növekedéshez, módszertani és működési szempontból is tarthatatlanok.

Irodalom

- Galasso, A. – Schankerman, M. (2015). Patents and Cumulative Innovation: Causal Evidence from the Courts. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 317–369.
- González, M. – Guzmán, A. – Pombo, C. – Trujillo, M. A. (2012). Family Firms and Debt: Risk Aversion versus Risk of Losing Control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308–2320.
- Harrigan, K. R. (1980). Strategy formulation in declining industries. *Academy of Management Review*, 5: 599–604.
- Harris, D. – Martinez, J. I. – Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174.
- Haynes, G. W. – Walker, R. – Rowe, B. R. – Hong, G. S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225–239.
- Hopenhayn, H. – Mitchell, M. (2001). Innovation variety and patent breadth. *Rand Journal of Economics*, 32 (1), 152–166.
- James, H. (2006). *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*. Cambridge: Belknap Press.
- Kellermanns, F. – Eddleston, K. – Sarathy, R. – Murphy, F. (2012). Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective, *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.
- König, A. – Kammerlander, N. – Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- La Porta, R. – López de Silanes, F. – Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. (2015). Recommendations to Policy Makers, (Draft version). *Intergenerational Succession in SMEs' Transition, INSIST*. Budapest: Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy.
- Marjański, A. – Sułkowski, Ł. (2014). Methodology of Family Business Research [Metodyka badań firm rodzinnych]. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, XV(7/II), 1–21.

- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Niebler, A. (2015). Report on Family Business in Europe, European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015.
- PMR (2015). Good Forecasts for the Market of Dietary Supplements [PMR: Dobre prognozy dla rynku suplementów diety]. *Puls Biznesu*, 26 maja.
- Popczyk, W. (2014). Social Capital in Family Firms. Structure and mechanism for the creation of family capital [Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny]. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, XV(7/II), 133–145.
- Price, C. P. (2006). Are You as Good a Teacher as You Think? *Thought & Action*, Fall, 7–14.
- PWC (2014). Family Business Survey. <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>.
- Safin, K. (2007). Family Enterprise – its nature and strategic behaviour [*Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*]. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Schmieder, J. (2014). *Innovation in Family Business. Succeeding through Generations*. London – New York – Shanghai: Palgrave Macmillan.
- Wach, K. (2014). Role of knowledge in the internationalisation process: an empirical investigation among Polish businesses. In Kiendl-Wendner, D. – Wach, K. (eds.): *International competitiveness in Visegrad countries: macro and micro perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum.
- Wedziuk, S. (2016). Najmniejsi skąpią na innowacje [Small Business Saves on Innovations]. *Puls Biznesu*, 5 February 2016.
- Więcek-Janka, E. – Pawłowska, M. (2014). The Question of Technological Innovation in Family Enterprises [Problematyka innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych]. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, XV(7/II), 149–160.