

# Familiaren kapital sozialaren eta berrikuntzaren azterketa: «Familiaren efektua» kapital sozialean

Valeriano Sanchez-Famoso\*, Amaia Maseda\*, Txomin Iturralde\*\*  
Finantza Ekonomia I Saila\*, Finantza Ekonomia II Saila\*\*, UPV/EHU

Lan honek familia-enpresen kapital soziala ikertzen du, familiaren kapital sozialaren eta antolaketa-berrikuntzaren arteko harremana aztertuz. Ikuspegi estruktural, erlazional, kognitibo eta «taldeen teoria»n oinarrituta, aurreikusten dugu familiako kideen kapital sozialak eragin positiboa izango duela enpresaren berrikuntzan. Gure hipotesia familia-enpresetan kudeaketa-funtzioak betetzen dituzten pertsona elkarrizketatuen laginak aztertuz frogatu dugu. Halaber, gure emaitzen bidez, familia-enpresen atzean dagoen kapital soziala hobeto uler dezakegu, erakundeak talde sozial dominante batean agertu ohi diren testuinguruaren baitan.

GAKO-HITZAK: Barne-kapital soziala · Familia-enpresa · Berrikuntza · Ezagutza konpartitua.

## **An study of family social capital and innovation: examining the «family effect» on social capital**

This paper investigates the internal social capital of family firms by studying the relationship between a family social capital and organizational innovation. Building on the structural, relational, and cognitive view, and on 'groups' theory, we predict that the social capital of family members will have a positive effect on firm innovation. We test our hypothesis by sampling respondents serving management functions in family firms. In addition, our results extend the understanding of social capital beyond family firms in a context where organisations are characterised by the presence of a dominant social group.

KEY WORDS: Internal social capital · Family firm · Innovation · Knowledge shared.

*Jasotze-data: 2014-05-20. Onartze-data: 2014-07-30*

## 1. Sarrera<sup>1</sup>

Lan honek familia-enpresen berrikuntza barne-kapital sozialaren (KS) ikuspegitik ikertzen du. Berrikuntzarekiko dugun interesak geroz eta bortitzagoa den enpresen ingurunean du oinarria. Enpresek berrikuntza bilatu behar dute inertzia-indarrak gainditu eta lehiakorrak izaten jarraitzeko (adib. Floyd eta Lane, 2000). Erakundeek geroz eta azkarrago egokitu behar dute aldaketen aurrean, inoiz baino ingurune konplexuagoan, eta testuinguru horretan, antolaketa-berrikuntza erabakigarria da biziraupenerako, abantaila lehiakor iraunkorra (esaterako, Damanpour, 1991). Erakunde batek berrikuntzarako duen gaitasunak lotura estua dauka haren barne-baliabideekin eta horiek erabiltzeko duen gaitasunarekin. Egoera hori familia-enpresekin ere gertatzen da (adib. Craig eta Moores, 2006; De Massis, Frattini eta Lichtenthaler, 2013; De Massis, Frattini, Pizzurno eta Cassia, 2013).

Hala ere, enpresa batek produktu, zerbitzu edo prozesu berriak garatzeko duen gaitasunean familiaren inplikazioak nolako eragina daukan —Craig eta Moores (2006) berrikuntzaren kontzeptualizazioa— ez da oraindik ondo ulertzen. Ikerketa batzuetan antolaketa-erlazioek berrikuntza sustatzeko duten potentziala nabarmentzen den bitartean, beste batzuek iradokitzen dute harreman horiek mugatu egin dezaketela (adib. Dunn, 1996). Beraz, beharrezkoa da hobeto ulertzea nola eratzen duten barne-baliabideek (adib. barne-kapital soziala) abantaila lehiakor bat (Barney eta Arian, 2001), eta nola erabiltzen diren baliabide horiek abantaila hori eskuratzeko (Sirmon eta Hitt, 2003).

Xede horretarako, barne KSaren ikuspegia erabiltzen dugu (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Sanchez-Famoso, Maseda eta Iturralde, 2013; Yli-Renko, Autio eta Sapienza, 2001), zeinak KSa familia-enpresen barruan norbanakoen eta haien harreman-sareen arteko interakzioen baitan erabiltzen den ezagutza bezala definitzen baitu.

Hainbat ikerketak aztertu dute barne KSak berrikuntzan duen efektua (adib. Moran, 2005; Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998) eta erakutsi dute barne KSa erabakigarria dela berrikuntzaren garapenerako (Subramaniam eta Youndt, 2005). Hala ere, guk dakigunez, ikerketa horietako batzuek barne KSaren eta berrikuntzaren arteko erlazioa aztertu dute familia-enpresen testuinguruan. Hutsune hori bete dugu familiaren kapital sozialaren (familiaren KS) eta antolaketa-berrikuntzaren arteko erlazioa barne-ikuspegi batetik ikertuz.

Lan honen gainerako zatia honako era honetan antolatuta dago: sarreraren ondoren, KSaren kontzeptuaren oinarri teorikoa azalduko dugu, bai eta horrek familia-enpresen testuinguruan duen eragina ere, «taldeen teoria» (Oh, Chung eta Labianca, 2004) erabiliz. Halaber, KSak familia-enpresaren berrikuntzan duen eragina ere azalduko dugu, espezifikoa den eredu bat proposatuz eta probatuz. Azkenik, lan honen eta haren muga inguruko zenbait hausnarketa egingo ditugu.

---

1. Egileek eskerrak ematen dizkiote UPV/EHUko Familia Enpresaren Katedrari dirulaguntzarengatik (DFB/BFA eta Europako Gizarte Funtsa). Ikerketa honek UPV/EHUren dirulaguntza jaso du (UPV/EHU 14/52 proiektua).

## 2. Marko kontzeptuala

Baregheh, Rowley eta Sambrook (2009) eta Craig eta Moores (2006) ikertzaileen iritziz, etapa anitzeko prozesua da berrikuntza. Prozesu horretan erakundeek ideiak lantzeari ekiten diote, harik eta produktu, zerbitzu edo prozesu berriak, edo hobetuak, bihurtu arte. Asmoa aurrera egitea, lehiatzea edo merkatuan beren burua gainerakoengandik bereiztea izan daiteke. Gainera, enpresek sare sozialak ezagutza-aukerak sortzeko, garatzeko edo ustiatzeko baliatzen baldin badituzte, KSak beharrezko mekanismoak emango dizkie baliabide idiosinkratikoak eskuratzeko eta harreman-sarean parte hartzeko. Horrela, berrikuntza-gaitasunak hobetu egiten dira (Zheng, 2010). Horrenbestez, erakundeek arrakasta izango badute, aurrera jarraituko badute, eta berriro egingo badira, ezinbesteko prozesutzat hartu behar dute berrikuntza. Horrekin batera, ezagutzak erakundeen artean partekatzen baldin badira, partekatze horrek eragina izaten du erakunde batek berrikuntzak sortzeko duen gaitasunean, sormena bultzatzen duelako eta ezagutza eta ideia berriak bururatzen laguntzen duelako (Aragon-Correa, Garcia-Morales eta Cordon-Pozo, 2007; De Massis *et al.*, 2013b; Song eta Thieme, 2006). Hori dela eta, honako hipotesi hau ezar daiteke: berrikuntza mekanismo bat izan liteke, erakundeek merkatuan lehiatzeko abantaila ematen diena, erakunde-baliabide bereziak erabilia (Barney, 1991).

Tsai-k eta Ghoshal-ek (1998) aurkitu zuten interakzio sozialak eta konfiantzak korrelazio esanguratsua dutela berrikuntzarekiko. Hala ere, berrikuntza arriskugarri samarra izan ohi da sarritan finantza-ikuspegitik zein beste batzuetatik, bereziki familia-enpresetan (Cassia, De Massis eta Pizzurno, 2012), non familiak negozioan eta berrikuntzan duen inpaktua interakzio sozialaren, harreman-sareen, helburu familiarren, balioen eta kulturaren bitartez gertatzen baita, eta horiek enpresan eragiten dute, jarrera, ekintza, erabaki eta planen bidez. Beraz, familia-enpresa baten arrakasta, helburu komunak lortzeko asmoz interakzio sozialak kudeatzeko daukan gaitasunaren mendean egongo da. Ondorioz, azterlan honek Chua, Chrisman eta Sharma-ren (1999) jarraipena egiten du familia-enpresaren definizioan: *Familia bereko kideek edo familia kopuru txiki batek kontrolatutako koalizio dominante baten eskuetan dagoen ikuspegia moldatu eta jarraipena emateko asmoz gobernatutako negozioa, familia baten edo gehiagoren belaunaldietan zehar potentzialki iraunkorra izan daitekeen modu batean* (25. or.). Definizio horren bidez, «familia-enpresa» terminoa erabil dezakegu erakundeek buruz aritzeko, zeinetan aktoreen jokabideak eta haien arteko harremanak helburu eta ikuspegi komunaren eragina jasotzen baitute.

Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) adierazi dute kapital sozialaren oinarritzko gaia dela sareko loturek baliabideetarako sarbidea eskaintzea; izan ere, hori informazio-iturri baliotsua da, eta informazioa eskuratzeko beharrezkoa den denbora murrizten du. Kapital sozialak erakundeek euren ezagutza indartzea zein eraldatzea ahalbidetzen die (Subramaniam eta Youndt, 2005).

Lan honek familien KSaren eta berrikuntzaren arteko harremana ikertzen du barne-ikuspuntuko batetik, familiako kideen taldeko harremanak aztertuz. KSaren barne-ikuspegiak familiako kideen artean dauden barne-loturetan jartzen du arreta. Zentzu horretan, KSak antolaketa-maila guztietan dauden harremanei

eragiten die (Leana eta Van Buren, 1999). Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) elkarrekin erlazionatuta dauden KS-en hiru dimentsio identifikatu dituzte: estrukturala, erlazionala eta kognitiboa.

KSaren *dimentsio estrukturalak* informaziorako kanalak eta baliabide-fluxuak ematen ditu, familiako kideentzat benetako abantailak eskaintzeaz gain (Tsai eta Ghoshal, 1998), ideia berrien sorrera eta ezarpena esaterako. KSaren *dimentsio erlazionalak* familiako kideen harremanak deskribatzen ditu, historian zehar enpresekiko interakzioan garatu direnak. KSaren zerbitzuen *dimentsio kognitiboak* lotura-mekanismo gisa jokatzeko du, antolaketa-kideei baliabideak integratzen edota konbinatzen laguntzen diena.

Familiaren inplikazioaren eta negozioaren arteko interakzio sistematikoa da Habbershon eta Williams-ek (1999) *familiness* deitutako baliabide eta gaitasun idiosinkratikoak sortzen dituenak. Familia-enpresako harremanen izaera eta osaera aldakorra da, baina, oro har, familiako kide gehienek, lotura sendo eta iraunkorrak izateaz gain, ikuspegi eta helburu konpartituak dauzkate, baita erantzukizunaren eta ekintza kolektiboaren zentzua ere (Chua *et al.*, 1999; Coleman, 1990; Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Portes, 1998). *Familiness*-ak ahalbidetu egiten du talde familiarra modu eraginkorrean komunikatzea, informazioa pribatutasun handiagoz elkartrukatzea, motibazioa, leialtasuna, konfiantza eta KSa sortzeko erraztasun handiagoa, familia-enpresa ez direnetan baino.

Talde familiarrak, ezaugarri bereizlea (edo nagusia) familia-enpresetan, enpresaren ikuspegia denbora luzez moldatu eta zuzen dezake. Talde familiarra askotariko trebetasun, abilezia, ezagupen eta esperientziak dituen pertsona-talde batek osatzen du; horregatik, taldearekiko interakzio motibagarriak berebiziko garrantzia izan ohi du. Talde horrek partaideen arteko sarea eratu behar du ezagutza elkartrukatu, transferitu eta hedatzeko asmoz, espezifikazio berriak garatu eta soluzio teknikoak eztabaidatzeko (e.g. Tsai eta Ghoshal, 1998; Yli-Renko *et al.*, 2001). Modu horretan, interakzio sozial handiena duten talde familiarreko kideek errazago lortuko dituzte informazioa eta baliabideak, elkarren artean komunikatuz, auzi ezberdinen inguruko iritzi eta ideiak emanez eta ideia zein kontzeptu berritzaileak sortuz. Prozesu horrek eragina du familia-enpresek KSa eraikitzeke duten gaitasunean (adib. Arregle, Hitt, Sirmon eta Very, 2007). Berrikuntzan arrakasta izateko, gaitasun eta ahalmen aurreratu batzuk eduki behar dira (Cassia, De Massis, eta Pizzurno, 2012). Barne-ikuspegi batetik, ideien eta ezagutzen trukeak eta taldeko kideen arteko harreman batzuek erakundearen gaitasuna areagotzen dute berrikuntza-aukerak zehazteko eta garatzeko, beste era batean agian zehaztuko edo garatuko ez liratekeenak. Hortaz, barne-komunikazioa, koordinazioa eta lankidetzaren handitzea baldin badira, kideei talde gisa jokatzeko laguntzen diete, eta, oro har, ikasketak, ezagutzak eta berrikuntzak sustatzen dituzte (Subramaniam eta Youndt, 2005; Tsai eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Huang, 2008). Hortaz, harreman familiarren barruko KSa faktore garrantzitsua da abantaila lehiakorra sortzerakoan (adib. Arregle *et al.*, 2007; Hoffman, Hoelscher eta Sorenson, 2006; Pearson, Carr eta Shaw, 2008; Sorenson, Goodpaster, Hedberg eta Yu, 2009) eta horrek berrikuntzaren garapena dakar. Argumentu hauek emanda, honako hipotesi hau egin dugu familiaren KSaren eta berrikuntzaren arteko harremanaren inguruan:

*Hipotesia: familiaren kapital sozialaren eragin zuzena eta positiboa dago familia-enpresaren berrikuntzan.*

### 3. Metodologia

#### 3.1. Lagina

2013ko urtarrilean SABI<sup>2</sup> datu-basean sartutako familia-enpresak aztertu genituen. Egoera berezian zeuden hainbat enpresa ezabatu genituen, baita kotizatu-tako enpresak eta 10 langile baino gutxiago zeuzkatenak ere. Basco-k (2013) egin zuen literatura-azterketaren arabera, 10 langile baino langile gutxiago dituzten enpresek ia ez dute egitura zehazturik, ezta taldeari buruzko barne-azterketa egin ahal izateko behar adinako masa kritikorik ere. Halaber, familiako kide bat baino gehiago dituen enpresak ere bilatu genituen; izan ere, talde bereko bi kidek edo gehiagok familiaren jabetzakoa den enpresan lan egiten dutenean, talde-komunikazioaren patrioiak indartzen dituzte (Sorenson, 2012).

Azterlan honetan, «familia-enpresa» bi baldintza betetzen dituen enpresari deritzogu: (a) funtsezko stock komuna fundatzailearen edota familiako kideen eskuetan dago, horiek enpresaren gaineko kontrola izatea ahalbidetuz, eta (b) enpresa modu aktiboan zaintzen dute.

Besteak beste, Arosa, Iturralde eta Masedarekin (2010) bat etorritik, enpresa baten kapitalaren % 51 ezarri genuen gutxieneko ehunekotzat, partaidetza maiortario gisa. Bi baldintza horiek betetzen dituzten kasuak aurkitzeko, akzio-partaidetza-egituren (akzio arrunten ehunekoa) eta osaeraren (akziodunen izen-abizenak) ikuskapen sakona egin genuen. Ondoriozko lagina kotizatu gabeko 1.122 familia-enpresak osatzen dute. Galdetegi bat erabili zen informazioa biltzeko, talde familiarraren barruko harremanen eta familia-enpresaren barruan berrikuntzarekiko duten pertzepzioaren inguruan. 172 familia-enpresak (laginaren % 15,30) eman zituzten erantzunak. Familiako kideen arteko harremanen inguruan gehiago jakiteko, zuzendaritza-funtzioak betetzen zituzten familiako hainbat langilerekin kontaktatu zen. Gainera, alde zuzeneko proba bat sortu genuen galdetegia doitzeko; atariko galdetegia arlo ezberdinetako hamaika enpresatan probatu zuten alde zuzeneko, eta elkarrizketak bertatik bertara egin ziren familiako langileekin.

#### 3.2. Datuen analisisa

1. irudian aurkeztutako eredua ekuazio estrukturalen eredua erabiliz (EEE) probatu zen, hain zuzen ere Windowserako EQS 6.2 estatistika-paketea, datu gordinak sarrera bezala erabiliz<sup>3</sup>.

EEE teknika erabiltzea egokia da honako kasu hauetan:

- a. Konstruktuko ezkontuak direnean (ikerketa honetan, hauexek dira: dimentsio estrukturala, erlazonala eta kognitiboa; familiaren K<sub>Sa</sub> eta familiarena ez dena; eta enpresa-berrikuntza); eta zuzenean behatzea edo neurtzea ezinezkoa denean. EEE ereduak era esplizituan ebaluatzen ditu eredu

2. Iberiar Balantzeen Analisi Sistema (SABI).

3. Banaketa ez-normalaren probako datuak egileengandik jaso daitezke.

estrukturalaren akatsak, eta item bakoitzaren akatsak zehaztu eta irudikatzen ditu (Astrachan, Patel eta Wanzernried, 2014). Erregresio anizkoitzeko ereduak, ordea, datuetan akatsik ez dagoela jotzen du.

B. Mendeko konstruktua eta konstruktua independente askoren arteko erlazioak aztertzen ditugunean, aldi berean aztertu ahal badira (Anderson eta Gerbing, 1988). Hori garrantzitsua da, batez ere, askotariko itemak konstruktua bakoitza eskuratzeko erabili direnean (azterlan honetan bi item erabili ditugu KS dimentsio bakoitzeko, eta hiru item erabili ditugu enpresaren berrikuntza-konstruktua bakoitzeko).

C. Datuak ohiko moduan banatu direnean eta laginaren tamaina txikia denean (Alavifar, Karimimalayer eta Anuar, 2012; Astrachan *et al.*, 2014). Horrez gain, Reinartz-ek, Haenlein-ek eta Henseler-ek (2009) azaldutakoari jarraituta, EEE ereduak erabil daitezke baldin eta laginek gehienez ere 250 behaketa badituzte.

### 3.3. Ereduaren aldagaien neurketa (IKUS ERANSKINA)

Gure neurriak aukeratzeko, berrikuntzari, KSari eta familia-enpresei buruzko literatura adierazgarriena aztertu genuen eta gure ikerketari ondoen egokitzen zitzaizkion neurriak aukeratu genituen. Gure ikerketa-ikuspegiarekin eta antzeko hurbilketekin bat etorriz, zeintzuek enpresa-mailako fenomenoak maila indibidualan jasotako erantzunetan oinarrituta ebaluatu baitzituzten (adib. De Clercq, Dimov eta Thongpapanl, 2010), inkestako galderak enpresa-mailan kudeaketa-mailan izan beharrean gertatzen diren jarrerak eta jokabideak antzemateko idatzi ziren (Whetten, Felin eta King, 2009).

**Berrikuntza.** Garcia-Morales, Llorens-Montes eta Verdu-Jover (2008), Miller eta Friesen-en (1983) lanei jarraitu genien, baita Subramanian eta Youndt-enei (2005) ere, antolaketa-berrikuntzari dagokionez.

**KSaren konstruktua** bigarren mailako faktore islatzailea da (Casanueva-Rocha, Castro-Abances eta Galan-Gonzalez, 2010; Carr, Cole, Kirk-Ring eta Blettner, 2011), literaturan arrunki erabiltzen diren dimentsio estrukturalak, erlazionalak eta kognitiboak barne hartzen dituena (Bolino, Turnley eta Bloodgood, 2002; Cuevas-Rodriguez, Cabello-Medina eta Carmona-Lavado, 2013; Inkpen eta Tsang, 2005; Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Pearson *et al.*, 2008; Tsai eta Ghoshal, 1998). «Islatzaile» hitzak esan nahi du bigarren mailako faktorea dela, eta lehen mailako hiru faktorek islatzen dutela (Carr *et al.*, 2011). Bestela esanda, dimentsio estrukturalak, erlazionalak eta kognitiboak kapital sozialaren konstruktua islatzen dute.

### 3.4. Emaitzak

Neurketarako ereduak berretsi genuen hipotesia frogatu aurretik, eskalen baliotasuna aurrez egindako azterketetan probatu izan bazen ere, gure eraikuntzak lehenagoko lanetik egokituak izan baitziren.

### 3.4.1. Eskalen baliotasuna (lehen eta bigarren mailako kontzeptuak)

Familiaren KS eskalak islatutako bigarren mailako kontzeptua (Casanueva-Rocha *et al.*, 2010; Sanchez-Famoso *et al.*, 2013) adierazten du, zehatzagoak (edo lehen mailakoak) diren azpidimentsio kopuru jakin batean oinarritutako kontzeptu dimentsioaniztunak. Artikulu honek familiaren KSa hiru dimentsioko bigarren mailako neurri islatzaile bezala kontzeptualizatzen du (ikus. 1. irudia), zeren dimentsio estruktural, erlazional eta kognitiboek bigarren mailako KS familiarraren kontzeptuaren adierazle gisa balio baitute. Berresteko analisi faktoriala (BAF) egin genuen neurketarako eredua balioztatzeko. Amaierako neurketa-eredua fidagarria da, Cronbach-en  $\alpha$  (CA) guztiak 0,70eko balio gomendagarriaren gainetik baitaude, eta fidagarritasun konposatuaren (FK) indizeak ere 0,70etik gora daudenez gero. Analisiak doikuntza onargarria eskaintzen du (BBNFI = 0,95; BBNNFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99; MFI = 0,99; RMSEA = 0,010, eta  $S-B\chi^2(23) = 27,37$ )<sup>4</sup>. Emaitzek familiaren KSaren azpidimentsioen baliotasun konbergentea berrestea ere ahalbidetzen dute, aztertutako aldagai bakoitzari loturiko karga-parametro estandarizatuetatik aldagai latentearen mailara, 0,67tik 0,93ra.

Ez zen aurkitu baliozkotasun diskriminatzaile faltaren ebidentziarik<sup>5</sup>. Emaitza hauek KS familiarraren dimentsioen izaera erreflexiboa indartzen dute. Horregatik, gure neurketa-ereduak, lehen mailako zazpi faktoreekin eta bigarren mailako biekkin, doikuntza ona du<sup>6</sup>.

### 3.4.2. Kausazko ereduaren estimazioa

Gure eredu proposatua probatzeko (ikus. 1. irudia), EEEa abiatu genuen balizko bidearekin. 1. irudiak azkeneko eredu estrukturalaren emaitzak aurkezten ditu. Ereduak erakusten duenez, hipotesia babestua izan zen. Ereduak erakusten du familiaren KSak eragin zuzen eta positiboa duela antolaketa-berrikuntzan. Adierazle guztien maila onargarriak kontuan izanik, analisiaren emaitzek erakusten dute arrazoizko doikuntza dagoela gure ereduaren eta datuen artean<sup>7</sup>.

---

4. BNNFI = Bentler-Bonett Normed Fit Index (Bentler-Bonetten Doikuntza Arautuaren Indizea); BBNNFI = Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index (Bentler-Bonetten Doikuntza Ez Arautuaren Indizea); CFI = Comparative Fit Index (Doikuntza Indize Konparatiboa); IFI = Bollen's Fit Index (Bollenen Doikuntza Indizea); MFI = McDonald's Fit Index (McDonalden Doikuntza Indizea); RMSEA = Root Mean-Square Error of Approximation (Hurbilketaren Batez Besteko Errore Koadratikoa).

5. Ateratako batez besteko bariantzaren (AVE) eta korrelazio karratuaren emaitzen xehetasunak eskuragarri jarri dituzte egileek.

6. BAFaren emaitzen xehetasunak eskuragarri jarri dituzte egileek.

7. BBNFI = 0,95; BBNNFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99; MFI = 0,99; RMSEA = 0,010, eta  $S-B\chi^2(23) = 23,38$ .





Aurkikuntza hauek adierazgarriak badira ere, gure azterketak baditu, halaber, zenbait muga. Lehendabizi, KSaren barneko aldean jarri dugu arreta. Bigarren muga bat da azterketak hainbat kontzeptu dinamikoetarako (adib. KS eta berrikuntza) duen zeharkakotasunak antolaketa-egoera jakin batzuk denbora batez soilik aztertzea ahalbidetzen digula, denboran zehar izandako jokoera orokorra beharrean.

Hitz batean, familia-enpresek ekonomia globalean duten garrantzia aintzat harturik (Acquaah, 2011; Littunen eta Hyrsky, 2000; Schulze, Lubatkin, Dino eta Buchholtz, 2001), argitalpen-jardueran isla duen heinean, (Benavides-Velasco, Guzman-Parra eta Quintana-Garcia, 2011), arreta handiagoaz behatu behar da familia-enpresetako barne-harremanak nola eraikitzen diren. Zentzu horretan, KSa familia-enpresaren berrikuntzarako oinarri sendo gisa azaltzen da, eta berrikuntza, funtsean, elkarren arteko ahalegina denez, KSak rol zentrala du berrikuntzen sorreran. Beraz, komunikazioa eta informazioaren hedapen arina ezinbestekoak dira berrikuntzarako. Halaber, ziur gaude gure azterlanak are gehiago akuilatuko duela KSari buruzko lana familia-enpresetan, bai eta egitura sozial indartsuak dituzten beste antolaketa-forma batzuetan ere (ikus Arregle *et al.*, 2007).

## Erreferentziak

- Acquaah, M. (2011): «Utilization and value of social networking relationships in family and nonfamily firms in an African transition economy», *European Management Journal*, **29** (5), 347-361.
- Alavifar, A.; Karimimalayer, M. eta Anuar, M. K. (2012): «Structural equation modeling vs multiple regression», *Engineering Science and Technology: An International Journal*, **2** (2), 326-329.
- Anderson, J. C. eta Gerbing, D. W. (1988): «Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, **103** (3), 411-423.
- Aragon-Correa, J. A.; García-Morales, V. J. eta Cordon-Pozo, E. (2007): «Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lesson from Spain», *Industrial Marketing Management*, **36** (3), 349-359.
- Arosa, B.; Iturralde, T. eta Maseda, A. (2010): «Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms», *Journal of Family Business Strategy*, **1** (4), 236-245.
- Arregle, J. L.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. eta Very, P. (2007): «The development of organizational social capital: Attributes of family firms», *Journal of Management Studies*, **44** (1), 73-95.
- Astrachan, C. B.; Patel, V. K. eta Wanzenried, G. (2014): «A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research», *Journal of Family Business Strategy*, **5** (1), 116-128.
- Baregheh, A.; Rowley, J. eta Sambrook, S. (2009): «Towards a multidisciplinary definition of innovation», *Management Decision*, **47** (8), 1323-1339.
- Barney, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, **17** (1), 99-120.
- Barney, J. B. eta Arian, A. M. (2001): «The Resource-Based View: Origins and Implications», in M. A. Hitt; R. E. Freeman eta J. S. Harrison (editoreak), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Wiley, Oxford, 124-188.

- 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.
- Benavides-Velasco, C. A.; Guzmán-Parra, V. F. eta Quintana-García, C. (2011): «The evolution of family firm literature as a research discipline», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, **14** (2), 78-90.
- Bolino, M. C.; Turnley, W. H. eta Bloodgood, J. M. (2002): «Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations», *Academy of Management Review*, **27** (4), 505-522.
- Carr, J. C.; Cole, M. S.; Kirk-Ring, J. eta Blettner, D. P. (2011): «A measure of variations in internal social capital among family firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, **35** (6), 1207-1227.
- Casanueva-Rocha, C.; Castro-Abancéns, I. eta Galan-González, J. L. (2010): «Social capital and innovation in industry clusters», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, **19** (4), 37-58.
- Cassia, L.; De Massis, A. eta Pizzurno, E. (2012): «Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, **18** (2), 198-232.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J. eta Sharma, P. (1999): «Defining the family business by behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23** (4), 19-39.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Craig, J. B. eta Moores, K. (2006): «A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms», *Family Business Review*, **19** (1), 1-10.
- Cuevas-Rodríguez, G.; Cabello-Medina, C. eta Carmona-Lavado, A. (2013): «Internal and external social capital for radical product innovation: Do they always work well together?», *British Journal of Management*, <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12002>>.
- Damanpour, F. (1991): «Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators», *Academy of Management Journal*, **34** (3), 555-590.
- De Clercq, D.; Dimov, D. eta Thongpapanl, N. (2010): «The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship», *Journal of Business Venturing*, **25** (1), 87-103.
- De Massis, A.; Frattini, F. eta Lichtenthaler, U. (2013a): «Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions», *Family Business Review*, **26** (1), 10-31.
- De Massis, A.; Frattini, F.; Pizzurno, E. eta Cassia, L. (2013b): «Product innovation in family vs. nonfamily firms: An exploratory analysis», *Journal of Small Business Management*, <<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12068>>.
- Dunn, B. (1996): «Family enterprises in the UK: A special sector?», *Family Business Review*, **9** (2), 139-155.
- Floyd, S. W. eta Lane, P. J. (2000): «Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal», *Academy of Management Review*, **25** (1), 154-177.
- García-Morales, V. J.; Lloréns-Montes, F. J. eta Verdú-Jover, A. J. (2008): «The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation», *British Journal of Management*, **19** (4), 299-319.
- Habbershon, T. G. eta Williams, M. L. (1999): «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms», *Family Business Review*, **12** (1), 1-25.
- Hoffman, J.; Hoelscher, M. eta Sorenson, R. L. (2006): «Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory», *Family Business Review*, **19** (2), 135-145.

- Inkpen, A. eta Tsang, E. W. (2005): «Social capital, networks, and knowledge transfer», *Academy of Management Review*, **30 (1)**, 146-165.
- Leana, C. R. eta Van Buren, H. J. (1999): «Organizational social capital and employment practices», *Academy of Management Review*, **24 (3)**, 538-555.
- Littunen, H. eta Hyrsky, K. (2000): «The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms», *Family Business Review*, **13 (1)**, 41-54.
- Miller, D. eta Friesen, P. H. (1983): «Strategy-making and environment: The third link», *Strategic Management Journal*, **4 (3)**, 221-235.
- Moran, P. (2005): «Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance», *Strategic Management Journal*, **26 (12)**, 1129-1151.
- Nahapiet, J. eta Ghoshal, S. (1998): «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, **23 (2)**, 242-266.
- Oh, H.; Chung, M. H. eta Labianca, G. (2004): «Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties», *Academy of Management Journal*, **47 (5)**, 860-875.
- Pearson, A. W.; Carr, J. C. eta Shaw, J. C. (2008): «Toward a theory of familiness: A social capital perspective», *Entrepreneurship Theory and Practice*, **32 (6)**, 949-969.
- Portes, A. (1998): «Social Capital: Its origins and applications in modern sociology», *Annual Review of Sociology*, **24**, 1-24.
- Reinartz, W.; Haenlein, M. eta Henseler, J. (2009): «An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM», *International Journal of Research in Marketing*, **26 (4)**, 332-344.
- Sanchez-Famoso, V.; Maseda, A. eta Iturralde, T. (2013): «Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, **22 (4)**, 177-185.
- Schulze, W. S.; Lubatkin, M.; Dino, R. D. eta Buchholtz, A. K. (2001): «Agency relationships in family firms», *Organization Science*, **12 (2)**, 99-116.
- Sirmon, D. G. eta Hitt, M. A. (2003): «Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, **27 (4)**, 339-358.
- Song, M. eta Thieme, R. J. (2006): «A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process», *Industrial Marketing Management*, **35 (3)**, 308-322.
- Sorenson, R. L. (2012): «Social Capital and Family Business» in R. Sorenson (ed.), *Family Business and Social Capital*, Edward Elgar, Cheltenham, 1-30.
- Sorenson, R. L.; Goodpaster, K. E.; Hedberg, P. R. eta Yu, A. (2009): «The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test», *Family Business Review*, **22 (3)**, 239-253.
- Subramaniam, M. eta Youndt, M. A. (2005): «The influence of intellectual capital on the types on innovative capabilities», *Academy of Management Journal*, **48 (3)**, 450-463.
- Tsai, W. eta Ghoshal, S. (1998): «Social capital and value creation: The role of intrafirm networks», *Academy of Management Journal*, **41 (4)**, 464-476.
- Tsai, M. eta Huang, C. (2008): «The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan», *Journal of Business Ethics*, **80 (3)**, 565-581.
- Whetten, D. A.; Felin, T. eta King, B. G. (2009): «The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions», *Journal of Management*, **35 (3)**, 537-563.
- Yli-Renko, H.; Autio, E. eta Sapienza, H. J. (2001): «Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms», *Strategic Management Journal*, **22 (6-7)**, 587-613.

Zheng, W. (2010): «A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us?», *International Journal of Management Reviews*, **12 (2)**, 151-183.

## 1. ERANSKINA: aldagaiak eta itemak

### Neurketak: Familiaren KSa – Likert (1-5)

*Honako adierazpen hauek familia-enpresan diharduten familiako kideen arteko harremani buruzkoak dira. Adierazi, mesedez, zenbateraino zauden ados adierazpen horiekin. Iritzia emateko, idatzi «1» batere ados ez zaudenean, eta «5» erabat ados zaudenean; eta tarteko zenbakiak, irizpide horri jarraituta.*

#### DIMENSIO ESTRUKTURALA

1. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, enpresatik kanpo ere harremana dute (afariak, klubak...).
2. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, harreman estua dute enpresatik kanpo; hau da, elkarri laguntzen diote enpresaren arazoak konpontzen.

#### DIMENSIO ERLAZIONALA

3. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, harreman sozial estua dute, informazioa partekatzen dutelako, eta elkarrenganako konfiantza dutelako enpresa zuzentzeko.
4. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, emandako hitzari eusten diote, eta zintzoak dira enpresarekin.

#### DIMENSIO KOGNITIBOA

5. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, anbizio, ikuspegi eta balio berak dituzte.
6. *itema*: oro har, **familiako** kideek, enpresan dihardutenek edota zuzendaritza-taldeko kideak direnek, helburu eta xede berak lortu nahi dituzte.

### Familia-enpresaren berrikuntza neurtzea – Likert (1-5)

*Honako adierazpen hauek familia-enpresaren berrikuntzari buruzkoak dira. Adierazi, mesedez, zenbateraino zauden ados adierazpen horiekin. Iritzia emateko, idatzi «0» batere ados ez zaudenean, eta «5» erabat ados zaudenean; eta tarteko zenbakiak, irizpide horri jarraituta.*

7. *itema*: produktu edo zerbitzu berriak enpresan sartzeko tasak azkar egin du gora azken bost urteotan.
8. *itema*: ekoizteko metodo berrien edo enpresak egiteko zerbitzu berrien sarrera-tasak azkar egin du gora azken bost urteotan.
9. *itema*: beste lehiakide batzuekin erkatuta, erakundeak askoz ere berrikuntza gehiago sortu du azken bost urteotan.

