

Vysoká škola ekonomická v Praze

Disertační práce

2023

Ing. Michele Stasa Ouzký

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název disertační práce:

Sociální kapitál v rodinných firmách

Autor diplomové práce: Ing. Michele Stasa Ouzký

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Ondřej Machek, MBA, Ph. D

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma
„Sociální kapitál v rodinných firmách“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 11. dubna 2023

.....

Název disertační práce:

Sociální kapitál v rodinných firmách

Abstrakt:

Sociální kapitál představuje pro firmy vzácné aktivum. Jeho významnost v rodinných firmách je ještě vyšší, jelikož je silnější, dlouhodobější a hůře napodobitelný nerodinnými podniky. Hlavním cílem je zjistit, jaké faktory ovlivňují vznik sociálního kapitálu v rodinných firmách, jak na sebe jednotlivé formy sociálního kapitálu působí, jaké má sociální kapitál efekty na inovační a ekonomickou výkonnost rodinné firmy, a to při zohlednění heterogenity rodinných firem. Provedená rešerše literatury naznačuje, že existující teorie je velmi fragmentovaná, chybí jednoznačné vymezení pojmů, stejně tak jako longitudinální studie objasňující dynamiku sociálního kapitálu. Většina existujících studií se zabývá efekty sociálního kapitálu. Praktickou část práce představují dva empirické modely. Pro popis dat využito deskriptivní statistiky a Pearsonovy korelační analýzy. Pro testování hypotéz byl použito regresní analýzy, nástroje PROCESS pro SPSS, a strukturního modelování (SEM) v IBM SPSS Amos. První empirický model je zaměřený na roli sociálního kapitálu v souvislosti se socioemocionálním bohatstvím a inovacemi. Na datovém souboru 198 rodinných firem působících v USA byly zjištěny následující poznatky. Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem, který dále pozitivně působí na externí sociální kapitál, internalizaci znalostí, avšak negativně ovlivňuje inovace. Inovační výstup je také pozitivně ovlivňován externím sociálním kapitálem i internalizací znalostí. Druhý empirický model se zaměřil na sociální kapitál v souvislosti s organizační kulturou a výkonností rodinné firmy. Výsledky naznačují, že skupinová vs. individuální orientace pozitivně ovlivňuje interní sociální kapitál, a externí vs. interní orientace pozitivně ovlivňuje externí sociální kapitál. Existuje také pozitivní vztah mezi interním a externím sociálním kapitálem. Zatímco externí sociální kapitál podporuje výkonnost rodinné firmy, interní sociální kapitál působí na výkonnost negativně. Kromě syntézy stávajícího stavu literatury a nalezení nových empirických vztahů je hlavním přínosem také navržení chybějící definice rodinného sociálního kapitálu.

Klíčová slova:

Inovace, organizační kultura, rodinné firmy, sociální kapitál, socioemocionální bohatství

Title of the Dissertation's Thesis:

Social Capital in Family Firms

Abstract:

Social capital may present a valuable asset for companies. Moreover, its relevance in context of family businesses is even higher, as social capital is stronger, durable, and hard to imitate by non-family firms. The main goal is to identify the antecedents and outcomes of social capital in family firms, to identify the interactions between individual components of social capital, and to identify the role of social capital in relationship with the innovative and economic performance of family firms, as well as to capture the heterogeneity of family firms. Systematic literature review indicated that the existing theory is fragmented, and clear categorization and longitudinal studies are missing. Most of the published studies investigate the outcomes of social capital. The analytical part consists of two empirical models. For data description, descriptive statistics and Pearson correlation analysis were used. Hypotheses were tested using the tool PROCESS for SPSS, as well as structural equation modelling (SEM) in IBM SPSS AMOS. First empirical model investigates the role of social capital in socioemotional wealth-innovation relationship. On the dataset of 198 family firms from USA were confirmed following hypotheses. Socioemotional wealth positively affects bonding social capital, which further supports bridging social capital, knowledge internalization, but negatively affects innovation. Innovation is positively influenced by bridging social capital and knowledge internalization. Second empirical model investigated social capital in relation to organizational culture and performance of family firms. The analysis indicated that group vs. individual orientation positively affects bonding social capital, and external vs. internal orientation positively affects bridging social capital. Positive relationship between bonding and bridging social capital was also confirmed. While the bridging social capital supports performance, bonding social capital may have detrimental effect. The main contribution besides the synthesis of the current state of literature, and confirming suggested hypotheses, also presents the proposition of missing definition of family social capital.

Key words:

Innovation, family firms, organizational culture, social capital, socioemotional wealth

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda věnovala upřímné poděkování svému školiteli doc. Ing. et Ing. Ondřeji Machkovi, MBA, Ph.D. za jeho cenné připomínky při psaní této práce, cenné rady a podporu v rámci publikačních činnosti, a za veškerý věnovaný čas a ochotu za celé roky doktorského studia.

Obsah

ÚVOD	1
STRUKTURA PRÁCE	2
FORMULACE VĚDECKÉHO PROBLÉMU	3
CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	3
METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE	5
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	6
1.1 KONCEPT SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU	6
1.1.1 <i>Definice</i>	6
1.1.2 <i>Hlavní teoretické přístupy</i>	6
1.1.3 <i>Dělení sociálního kapitálu a jeho dimenze</i>	11
1.2 RODINNÉ FIRMY	12
1.2.1 <i>1.2.1 Specifika rodinných firem</i>	14
1.2.2 <i>1.2.2 Socioemocionální bohatství</i>	16
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	18
2.1 METODIKA SYSTEMATICKÉ LITERÁRNÍ REŠERŠE	18
2.2 SYSTEMATICKÁ REŠERŠE LITERATURY SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU V RODINNÝCH FIRMÁCH	20
2.2.1 <i>Současné teoretické přístupy</i>	21
2.2.2 <i>Současné metodologické přístupy</i>	23
2.2.3 <i>Zastoupení studií z geografického hlediska</i>	25
2.2.4 <i>Klasifikace sociálního kapitálu a způsoby jeho měření</i>	25
2.2.5 <i>Individuální vs. kolektivní sociální kapitál</i>	30
2.2.6 <i>Statický vs. dynamický pohled na sociální kapitál</i>	30
2.2.7 <i>Sociální kapitál jako proměnná v kvantitativním výzkumu</i>	31
2.2.8 <i>Shrnutí rešerše</i>	36
3 METODIKA EMPIRICKÉ ČÁSTI DISERTAČNÍ PRÁCE	39
3.1 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY EMPIRICKÉ ČÁSTI	39
3.2 METODIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI	40
3.2.1 <i>Data výzkumné části</i>	40
3.2.2 <i>Metody výzkumné části</i>	44
4 KONSTRUKCE VÝZKUMNÝCH MODELŮ A JEJICH TESTOVÁNÍ	50
4.1 KONSTRUKCE MODELU 1 A JEHO TESTOVÁNÍ	50
4.1.1 <i>Teoretická východiska a konstrukce modelu 1</i>	50
4.1.2 <i>Testování modelu 1</i>	54
4.1.3 <i>Vyhodnocení hypotéz modelu 1</i>	57
4.2 KONSTRUKCE MODELU 2 A JEHO TESTOVÁNÍ	59
4.2.1 <i>Teoretická východiska a konstrukce modelu 2</i>	59
4.2.2 <i>Testování modelu 2</i>	63
4.2.3 <i>Vyhodnocení testování hypotéz modelu 2</i>	65
5 DISKUSE	67
5.1 SOCIOEMOCIONÁLNÍ BOHATSTVÍ, SOCIÁLNÍ KAPITÁL, A INOVAČNÍ VÝSTUP RODINNÝCH FIREM	67
5.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA, SOCIÁLNÍ KAPITÁL, A VÝKONNOST RODINNÝCH FIREM	68
5.3 LIMITACE PRÁCE	70
5.4 BUDOUCÍ SMĚRY VÝZKUMU	71
5.5 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE	74
ZÁVĚR	79
VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A MÍRY NAPLNĚNÍ CÍLŮ	83
REFERENCE	88

SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK	107
SEZNAM ZKRATEK.....	108
PŘÍLOHY	109
PŘÍLOHA 1 - PUBLIKOVANÁ REŠERŠE LITERATURY	109
PŘÍLOHA 2 - DOTAZNÍK.....	143

Úvod

Rodinné firmy představují převažující organizační formu podnikání u nás i ve světě, díky čemuž se v současné odborné literatuře těší velkému zájmu. Se zapojením rodinných členů do podnikání je spojeno i mnoho specifík rodinných firem. Jedná se zejména o sledování nefinančních cílů (tzn. sledování cílů rodiny), dlouhodobou orientaci, problematiku zaměstnávání a odměňování rodinných členů a plánování procesu nástupnictví. Rodinné firmy jsou často vnímány jako firmy, které se spoléhají především na vlastní zdroje, které jsou rizikově averzní, které vynakládají méně prostředků na výzkum a inovace, a tedy vykazují nižší úroveň tzv. podnikatelské orientace. Díky různorodosti rodinných firem spočívající v různé míře zapojení rodiny a jejich různorodým cílům jsou však výsledky výzkumu často nekonzistentní. Tento stav je způsoben mimo jiné díky preferenci určitých oblastí výzkumu jakožto corporate governance, nástupnictví, management, organizační teorie a ekonomická výkonnost, před ostatními (Chua et al., 2003; Zahra & Sharma, 2004; De Massis et al., 2012). Mezi méně zastoupená témata lze řadit HR management, marketing, kulturu či profesionalizaci rodinných firem, etiku, strategické plánování, nebo zdroje jejich odlišností a konkurenčních výhod (De Massis et al., 2012; Benavides-Velasco et al., 2013). Celkově pak máme omezenou představu o tom, jak na sebe členové rodiny vzájemně působí a jak vytváří unikátní zdroje, schopnosti, náklady či problémy, které způsobují odlišné chování a výkonnost těchto firem. Zároveň platí, že mezi stále otevřené oblasti výzkumu patří problematika výkonnosti rodinných firem (Chua et al., 2003; De Massis et al., 2012; Naldi et al., 2007; Zahra & Sharma, 2004), jejich podnikatelské orientace (Chrisman et al., 2012; Dess et al., 2011; Hernández-Linares & López-Fernández, 2018), i jejich specifické organizační kultury (Benavides-Velasco et al., 2013; De Massis et al., 2012; Stasa & Machek, 2022; Zahra et al., 2004; Zahra et al., 2008)., důsledku čehož vzniká potřeba tato témata dále zkoumat.

Sociální kapitál, který může být definován jako souhrn současných nebo potenciálních přínosů, jež jsou výsledkem existence příznivých sociálních vazeb, vztahů a sítí (Bourdieu, 1986), může představovat vzácný zdroj rodinného podniku, jelikož je těžko napodobitelný a zcizitelný (Arregle et al., 2007). Představuje také „základ“ pro tvorbu a rozvoj dalších pro podnik důležitých zdrojů. Kromě vytváření vhodných podmínek pro vznik nových zdrojů umožňuje sociální kapitál také přístup k dalším formám kapitálu: finančnímu, lidskému i intelektuálnímu (Tran & Santarelli, 2013). Na rozdíl od nerodinných firem se sociální kapitál v rodinných firmách vyvíjí déle (Arregle et al., 2007) a vazby mezi rodinnými členy jsou silnější a dlouhodobější (Hoffman et al., 2006). Sociální kapitál lze předávat další generaci skrze proces nástupnictví (Aragón-Amonarriz et al., 2017), díky čemuž je lépe přístupný (Hoffman et al., 2006), a zároveň hůře napodobitelný nerodinnými podniky (Herrero, 2018). Sociální kapitál má řadu pozitivních efektů. Důvěra mezi členy rodiny, sdílené cíle a vize, ale i mentální nastavení a porozumění zlepšují průchod informací, způsob řešení problémů, a zároveň snižují transakční náklady (Lin, 2001). Externí kontakty a vnější důvěryhodnost firem otevírá řadu příležitostí, usnadňuje přístup k informacím, novým technologiím, ale také k finančním zdrojům. Proto tyto sítě a vazby představují potenciální konkurenční výhodu rodinných firem (Pearson et al., 2008).

Z rešerše literatury na téma sociálního kapitálu v rodinných firmách vyplynulo několik podstatných závěrů. Současný stav literatury je fragmentovaný, což je způsobeno zejména rozlišnými definicemi, měřítky a dělením sociálního kapitálu v rodinných firmách. Velký počet konceptuálních a kvalitativních článků, jejichž předpoklady bude v budoucnu potřeba empiricky ověřit, také naznačuje, že tato oblast dosud není dobře zmapována a pochopena. Co se týče výsledků, jedním z mála potvrzených vztahů je pozitivní vztah mezi sociálním kapitálem a výkonností rodinných firem (např. Miller et al., 2009; Sorenson et al., 2009; Acquaaah, 2011; Tran & Santarelli, 2013; Campbell & Park, 2016; Herrero, 2018). Pro lepší pochopení konceptu sociálního kapitálu v rodinných firmách je tedy nutno empiricky otestovat příčiny vzniku sociálního kapitálu, jeho ostatní efekty (nejen firemní výkonnost) a vzájemné vztahy mezi jednotlivými druhy sociálního kapitálu. Další výzkumnou mezeru v současné literatuře potom představuje dichotomický přístup při studiu rodinných firem, kdy jsou převážnou většinou autorů rozlišovány pouze rodinné a nerodinné podniky. Rodinné firmy však v žádném případě nejsou stejné a je proto nutné při výzkumu brát v potaz i heterogenitu rodinných firem (Daspit et al., 2021).

Struktura práce

Tato doktorská disertační práce je strukturována do celkem pěti kapitol. V úvodní části práce je formulován vědecký problém, jsou zde stanoveny cíle, výzkumné otázky a hypotézy, a je stručně popsána metodika práce. První kapitola obsahuje vymezení klíčových teoretických pojmů, kterým se tato disertační práce věnuje: konceptu sociálního kapitálu a termínu „rodinná firma“. Následující druhá kapitola představuje systematickou rešerši literatury sociálního kapitálu v rodinných firmách, která vychází z již publikované studie názvem *Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Research Agenda*, publikované v roce 2022 v časopise *Family Business Review* (impakt faktor 7,575, article influence score 1,943). Rešerše shrnuje existující poznatky ohledně sociálního kapitálu v rodinných firmách a klasifikuje je z hlediska mnoha aspektů (např. z hlediska teoretických východisek, užívané metodologie, úrovně výzkumu, klasifikace sociálního kapitálu, způsobů jeho měření, či dle typu proměnné v kvantitativním výzkumu). Na základě této rešerše byly následně stanoveny výzkumné otázky a dva empirické modely. Třetí kapitola obsahuje metodiku použitou v praktické části včetně popisu metody sběru dat. Následující čtvrtá kapitola obsahuje konstrukci a testování dvou výzkumných modelů. Pro lepší přehlednost jsou pro každý model zvlášť nejdříve uvedena teoretická východiska, následně je model sestaven a otestován. Poté jsou vyhodnoceny jednotlivé hypotézy. Poslední pátá kapitola obsahuje diskusi výsledků, limitace práce, doporučený budoucí směr výzkumu a také zhodnocení teoretického i praktického přínosu práce. Závěr práce tvoří shrnutí hlavních poznatků vědecké práce včetně vyhodnocení výzkumných otázek, hypotéz a vyhodnocení míry naplnění cílů práce. Práce obsahuje také 2 přílohy. První přílohou je publikovaná rešerše literatury včetně tabulek s výsledky jednotlivých empirických studií zahrnutých v rešerši. Druhou přílohu tvoří dotazník, jež byl použit pro sběr dat v rámci empirického výzkumu.

Formulace vědeckého problému

Kvůli chybějící jednotné definici sociálního kapitálu v rodinných firmách, vymezení jeho dimenzí, typologie i měřítek, je současný stav poznatků v literatuře fragmentovaný. Poměrně vysoký počet kvalitativních studií a koncepčních článků také naznačuje, že oblast není dosud dobře zmapována. Výsledky empirických studií nelze integrovat do souhrnných závěrů, jelikož autoři často používají sociální kapitál jako určitý zastřešující pojem a nesnaží se jej definovat či klasifikovat. Studie zaměřující se na organizační sociální kapitál v rodinných firmách ho ne vždy popisují jasně. Někteří autoři sice mluví o organizačním sociálním kapitálu, nicméně měří pouze jeho interní nebo externí formu. Výsledkem jsou nesourodé výsledky výzkumů a nemožnost jejich využití v praxi. V souvislosti s rodinnými podniky se objevuje také pojem „rodinný sociální kapitál“, který však není dosud přesně definován. Není vůbec jasné, zdali se organizační sociální kapitál překrývá s rodinným sociálním kapitálem, či existuje pouze jejich průnik, a kam v jejich podmnožinách patří nerodinní členové pracující ve firmě, a kam naopak rodinní příslušníci, kteří ve firmě nefigurují. Dimenze a jednotlivé typy sociálního kapitálu mezi sebou vzájemně interagují, nicméně jejich jednotlivé efekty nejsou dosud empiricky ověřeny. Mezi efekty, které jsou relevantní pro studium toho, jak rodinné firmy vytváření svou konkurenční výhodou, pak patří nejen samotná ekonomická výkonnost rodinných firem (Herrero, 2018; Miller et al., 2009; Tata & Prasad, 2015), ale i jejich strategická, resp. podnikatelská orientace (Cabrera-Suárez et al., 2011; Campbel.& Park, 2016; Chrisman et al., 2010).

Cíle, výzkumné otázky a hypotézy

V návaznosti na identifikaci výzkumného problému si autorka této disertační práce stanovila hlavní cíl a tři dílčí cíle. Na základě těchto tří dílčích cílů jsou následně stanoveny tři výzkumné otázky. Na konci této sekce jsou uvedeny hypotézy, které reflektují dva empirické modely, jejichž konstrukce je blíže popsána v kapitole 4.

Hlavním cílem disertační práce je zjistit, jaké faktory ovlivňují vznik sociálního kapitálu v rodinné firmě, jak na sebe jednotlivé formy sociálního kapitálu působí, jaký má sociální kapitál vliv na inovační a ekonomickou výkonnost rodinné firmy, a to při zohlednění heterogenity rodinných firem. V návaznosti na hlavní cíl práce byly stanoveny následující tři dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: Zjistit, jaký je současný stav poznání ohledně sociálního kapitálu v rodinných firmách.
- Dílčí cíl 2: Vyhodnotit roli interního a externího sociálního kapitálu ve spojitosti s inovačním výstupem rodinných firem.
- Dílčí cíl 3: Vyhodnotit roli sociálního kapitálu a jeho forem ve spojitosti s firemní kulturou a výkonností rodinných firem.

Na základě výše stanovených cílů byly vytvořeny následující 3 výzkumné otázky (VO):

- VO 1: Jaké příčiny a efekty sociálního kapitálu v rodinných firmách jsou ve stávající literatuře empiricky ověřeny? Jak současná literatura rozlišuje jednotlivé formy sociálního kapitálu, a jak lze sociální kapitál v rodinných firmách měřit?
- VO 2: Jaký je vztah interního a externího sociálního kapitálu a inovačního výstupu rodinných firem? Hrají v inovačním procesu roli další mediační proměnné? Může mít heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství vliv na inovační proces?
- VO 3: Jaký je vztah organizační kultury, interního a externího sociálního kapitálu v rodinných firmách, a jejich výkonností?

Na základě výzkumných otázek 2 a 3 byly stanoveny jednotlivé hypotézy. Teoretická východiska pro vznik stanovených hypotéz jsou uvedena v kapitole 4 v rámci konstrukce dvou koncepčních modelů, které jsou následně otestovány.

VO 2: Jaký je vztah interního a externího sociálního kapitálu a inovačního výstupu rodinných firem? Hrají v inovačním procesu roli další mediační proměnné? Může mít heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství vliv na inovační proces?

H1_1: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem.

H1_2: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s externím sociálním kapitálem.

H1_3: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s internalizací znalostí.

H1_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

H1_5: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s internalizací znalostí.

H1_6: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

H1_7: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

H1_8: Internalizace znalostí je pozitivně asociována s inovačním výstupem.

VO3: Jaký je vztah organizační kultury, interního a externího sociálního kapitálu v rodinných firmách, a jejich výkonností?

H2_1: Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem.

H2_2: Externí vs. interní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem.

H2_3: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

H2_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

H2_5: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

Metodika disertační práce

Výchozí vědeckou metodou disertační práce je systematická rešerše literatury. Cílem systematické literární rešerše je sumarizace a integrace stávajících znalostí v dané oblasti pomocí systematického, transparentního a reprodukovatelného postupu (Tranfield et al., 2003). Systematické vyhledávání začíná stanovením klíčových slov stanovených na základě cíle rešerše. Stanovená klíčová slova se musela vyskytovat v názvu a abstraktu článku. Pro vyhledávání byly využity databáze Scopus and Web of Science. Po třech kolech filtrování a posuzování jednotlivých studií dle předem stanovených kritérií se do výsledného výběru dostalo 95 studií. Tyto studie byly následně analyzovány a proběhla extrakce dat do sešitu MS Excel. Rešeršní protokol zahrnoval základní charakteristiky, teoretické přístupy, klíčový konstrukt sociálního kapitálu, metody jeho měření, metodologii, procesní vs. statickou perspektivu, úroveň provedené analýzy, velikost vzorku, zemi sběru dat, klíčová zjištění, a v případě kvantitativních studií také typ proměnné. Podrobnější popis metodiky literární rešerše je obsahem kapitoly 2.1. Výstupy a hlavní zjištění rešerše pak popisuje kapitola 2.2.

Jelikož má analytická část práce kvantitativní charakter, byly pro testování hypotéz použity kvantitativní metody. Sběr dat proběhl online skrze Platformu Prolific. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 58 položek (otázek/tvrzení). Data byla sbírána v USA během období srpen až září 2021. Po sběru dat proběhla důkladná filtrace (data screening) jednotlivých odpovědí. Pro identifikaci rodinných firem bylo použito ve výzkumu často užívané kritérium sebe-identifikace jako rodinné firmy (použito např. Uhlaner, 2005). Datový soubor pro testování hypotéz modelu 1 zahrnoval celkem 198 rodinných malých a středních podniků. Datový soubor pro testování hypotéz modelu 2 zahrnoval 176 odpovědí rodinných firem, jelikož byla přidána další dvě kritéria filtrace rodinných firem, a to (1) více jak 50 % akcií/podíl ve vlastnictví jedné rodiny (Astrachan & Kolenko, 1994), a (2) rodina má dostatek práv, aby dokázala ovlivňovat strategii a budoucí směřování firmy (Tagiuri & Davis, 1996).

Před samotným testováním hypotéz byl proveden data screening, v rámci kterého byla vyloučena multikolinearita a ověřena reliabilita a validita použitých konstruktů. Pro testování hypotéz modelu 1 byl využit nástroj PROCESS MACRO pro SPSS od Hayes (2018), který umožňuje odhadnout přímé i nepřímé efekty v komplexních mediačních modelech. Pro odhad přímých efektů software používá logistickou regresi v případě dichotomické vysvětlované proměnné a OLS (metoda nejmenších čtverců) v případě spojité vysvětlované proměnné. Odhad nepřímých efektů je založen na konstrukci 95% intervalu spolehlivosti (CI – *confidence interval*) pomocí tzv. bootstrappingu. Pro testování hypotéz modelu 2 bylo využito strukturního modelování, v rámci kterého byla taktéž provedena konfirmační faktorová analýza pro vyhodnocení validity a reliability modelu měření a posléze bylo provedeno testování shody strukturního modelu s daty a odhad jednotlivých regresních koeficientů v diagramu strukturního modelu. Detailnější popis metodiky sběru dat a jednotlivých kvantitativních metod je součástí kapitoly 3.2. Konstrukce empirických modelů a jejich testování je následně obsahem kapitoly 4.

1 Teoretické vymezení pojmů

Vzhledem k charakteru tématu a průniku dvou oblastí obsahují teoretická východiska nejdříve popis konceptu sociálního kapitálu včetně jeho definic, nejznámějších teoretických přístupů, a jeho dělení. Následuje kapitola o rodinných firmách, která obsahuje jejich vymezení a specifika.

1.1 Koncept sociálního kapitálu

Za zakladatele sociálního kapitálu se považují Pierre Bourdieu (1983; 1986) a James Coleman (1988; 1990; 1995), kteří v 90. letech jako první systematicky představili termín „sociální kapitál“ (Hauberer, 2011). I když Coleman představil svůj koncept o 5 let později, jeho koncept je nezávislý a odlišný od konceptu Bourdieua. Díky teoretickému i empirickému rozpracování sociálního kapitálu Colemanem, začal tento koncept pronikat i do širšího povědomí (Putnam, 2000). Na Colemanově teorii založil svou teorii také Robert D. Putnam (1993; 1995; 2000), jehož díla byla ještě více populární, díky čemuž ovlivnila také nadcházející teorie. V rámci teorií jednotlivých autorů rozlišil Lin (1999) dva proudy. První proud vyzdvihuje solidaritu a rozšiřování sociální skupiny, a pohlíží na sociální kapitál skupinově. Tento proud reprezentují se svými díly Bourdieu, Coleman a Putnam. Druhý proud pohlíží na sociální kapitál z hlediska jedince (tzn. individuální pohled) a zaměřuje se na přístup ke zdrojům, které jsou ukryty v sociálních sítích. Představiteli tohoto proudu jsou Burt a Coleman (Lin, 1999).

1.1.1 Definice

Vzhledem k jeho původu v sociologii a aplikaci v rámci širokého spektra sociálních aspektů existují mírně rozlišné definice sociálního kapitálu. Jako první ho vymezuje Bourdieu (1983) jakožto „*souhrn skutečných či potencionálních zdrojů, jež jsou výsledkem vzájemných společenských vztahů a sítí*“ (str. 248). Coleman (1988) přidává, že je sociální kapitál definován svou funkcí. Představuje složitou entitu, skládající se z mnoha jednotlivých entit, které však mají dvě společné charakteristiky – skládají se z aspektů sociální struktury a usnadňují jednotlivcům uvnitř struktury určité činnosti. O čtyři roky později přišel Burt (1992) s velmi jednoduchou definicí. Dle něj představuje sociální kapitál přátele, kolegy a kontakty, díky nimž dostáváme příležitost využívat finanční a lidský kapitál, kterým disponují. Putnam (1993; 2000) vyzvedl rysy sociální organizace (důvěru, normy a sítě), které mohou zlepšit efektivitu fungování společnosti díky lepší koordinaci. Jako poslední často citovanou definici je nutné uvést Lin (2001), dle které má sociální kapitál podobu zdrojů zakotvených v sociálních sítích jedince, přičemž tyto zdroje mohou být aktivovány skrze vazby v těchto sítích.

1.1.2 Hlavní teoretické přístupy

Bourdieu (1983; 1986; 1998)

Bourdieu rozvinul koncept sociálního kapitálu jako součást teorie tříd, reprodukce sociální struktury a politické nadvlády. Ve svých prvotních dílech ho využívá pro vysvětlení sociálních nerovností ve společnosti, kdy každá třída je odrazem různých pozic v sociálním prostoru. Sociální prostor definuje dle objemu, struktury a vývoje tří forem kapitálu (ekonomického, kulturního a sociálního), přičemž sociální kapitál má z hlediska ekonomické teorie vysokou důležitost, jelikož má schopnost rozvíjet ekonomický i kulturní kapitál (Hooghe & Stolle, 2003), tzn. je přeměnitelný na ostatní druhy kapitálu. Vysoká úroveň sociálního kapitálu je

spojována s exkluzivitou a členstvím v prestižní sociální skupině (Bourdieu, 1998). Dle jeho analýzy stratifikace tříd argumentuje, že jednotlivci rozvíjí sociální, ekonomický a vzdělávací kapitál, aby dosáhli vytyčených cílů a posunuli se vpřed v rámci tříd a sociálního postavení (Ferragina & Arrigoni 2017). Jelikož dle Bourdieu nelze sociální kapitál vnímat izolovaně, vymezil ho v rámci konceptu kapitálu, který se vyskytuje ve třech základních formách – ekonomické, kulturní a sociální. Jak již bylo uvedeno výše, jednotlivé druhy kapitálu lze přeměnit na ostatní druhy kapitálu. Jediný ekonomický kapitál však lze přeměnit na peníze okamžitě a přímo, a může být také uchováván ve formě vlastnických práv (Bourdieu, 1986). Na rozdíl od kulturního a sociálního kapitálu, jež mohou být přeměněny na peníze pouze za určitých podmínek. Objem sociálního kapitálu jedince závisí na velikosti sítě (množství vztahů, kterým disponuje) a na objemu kapitálu (ekonomického, kulturního a symbolického), kterým jednotliví členové v síti disponují. V rámci institucionalizovaných skupin existuje forma delegace, která redukuje objem sociálního kapitálu celé skupiny do rukou jednotlivce (tzn. lídra skupiny), popřípadě do rukou malého počtu jednotlivců (např., vedení, komise apod.; Bourdieu, 1983; Hauberer, 2011).

Dlouho trvající, stále a užitečné vztahy jsou vytvářeny za pomoci strategií. Výsledkem jsou trvalé závazky, které jsou pociťovány každým subjektem (typickým příkladem je přátelství), nebo jsou dokonce institucionálně garantovány zákonem (např. manželství, rodina; Bourdieu, 1986; Hauberer, 2011). Nicméně pro docílení těchto vztahů a závazků je nutné investovat značné úsilí ve formě času i peněz. Tzn. jedná se o transformaci ekonomického kapitálu v sociální kapitál. Vztahy jsou udržovány materiálními nebo symbolickými výměnami. Materiální výměna představuje například dary, symbolická výměna není nic jiného než pozdravení a konverzace. Tyto výměny slouží jako institucionální akty (Bourdieu, 1983). Stabilní a dlouhodobé vztahy podporují čest a reputaci mezi jednotlivými členy a představují nejúčinnější cestu k tvorbě a udržování důvěry (Bourdieu, 1983). Členství ve skupině poskytuje každému ze svých členů podporu a přístup ke společně vlastněnému kapitálu, a dále je opravňuje k jeho využívání (Bourdieu, 1986). Členové si zároveň navzájem v rámci skupiny zajišťují bezpečnost a prestiž. Nicméně výhody plynoucí ze vztahů a sítě je možné využít pouze za určitých podmínek. Primární podmínkou je samozřejmě příslušnost a členství v dané skupině. Jednotlivcům, kteří nejsou součástí skupiny, tedy žádné výhody plynout nemohou. Členové skupiny dále musí chápat existenci a charakteristiky vzájemných vazeb v rámci skupiny a musí pochopit podmínky, za kterých je možné výhody využít (Bourdieu, 1983).

Coleman (1988; 1990; 1995)

Coleman zasadil svůj koncept sociálního kapitálu do kontextu racionální volby (Hauberer, 2011), v rámci které se zaměřuje na hledání souvislostí mezi vzdělávacím systémem a reprodukcí sociálních nerovností. Coleman (1990) definuje sociální kapitál svou funkcí. Dle Colemana (1990) se „*nejedná o jednu entitu, ale o celou řadu různých entit, které mají dvě společné charakteristiky: skládají se ze sociálních struktur, a usnadňují jednotlivcům uvnitř struktury určité činnosti*“. Sociální kapitál vzniká prostřednictvím změn ve vztazích mezi jednotlivci a z jejich společné součinnosti, a představuje zdroje pramenící z příbuzenských vztahů a z členství v sociálních skupinách (Coleman, 1988; Hauberer, 2011). Jelikož je součástí struktury vztahů mezi jednotlivci, je sociální kapitál dle Colemana (1990) veřejným a

nezcizitelným statkem, který je také méně hmatatelný nežli ostatní druhy kapitálu. Pokud jedinec disponuje alespoň určitou mírou sociálního kapitálu, jeho jednání uvnitř skupiny je výrazně ulehčeno.

V souvislosti s teorií racionální volby Coleman (1990) tvrdí, že jedinci jednají účelově (stanovují si individuální cíle dle svých preferencí a následně racionálně jednají). Mezi jednotlivci existuje vzájemná sociální závislost, jelikož potřebují získat přístup ke zdrojům ostatních jedinců, aby maximalizovali svůj užitek. Tvorba sociálního kapitálu pak představuje vedlejší produkt snahy o maximalizaci užitku jednotlivce. V rámci snahy o maximalizaci užitku dochází k interakci s ostatními jednotlivci. Pro dosažení individuálních cílů tedy dochází ke vzniku budoucích závazků. Pro udržení sociálního kapitálu je však nutné tyto závazky plnit (Coleman, 1988). Z hlediska teorie lze toto jednání označit za racionální, jelikož jedinec očekává v budoucnu vyšší prospěch nežli náklady vynaložené na tvorbu těchto závazků.

Sociální struktury umožňují tvorbu sociálních norem. Vznik a prosazování sociálních norem také usnadňuje uzavřenost sítí (Coleman, 1990). Sociální normy jsou typicky prosazovány skrze sankce, přičemž sankce mohou mít podobu odměny nebo trestu. Pokud jsou sítě uzavřené, mohou být kolektivně uvaleny sankce a může utrpět i pověst (jedince, skupiny). Tudíž uzavřenost sítí zvyšuje jejich důvěryhodnost a podporuje šíření závazků a očekávání uvnitř těchto struktur.

Coleman (1995) rozlišuje pět druhů sociálního kapitálu:

- Vztahy na základě vzájemné důvěry (*relations of mutual trust*)
- Vztahy na základě autority (*authority relations*)
- Informační potenciál (*information potential*)
- Efektivní normy (*effective norms*)
- Vhodné společenské organizace (*appropriable social organizations*)

Vztahy na základě vzájemné důvěry existují, pokud jedinec A poskytl určitou službu jedinci B, a zároveň věří jedinci B, že mu poskytnutou službu v budoucnu vrátí (tzn. jedná se o budoucí závazek). Čím větší počet budoucích závazků, tím vyšší sociální kapitál jednotlivce. Vztah na základě autority vzniká, pokud jedinec A převede práva kontroly nad určitou činností na jedince B. Jedinec B disponuje v tomto případě sociálním kapitálem ve formě práv kontroly. Příkladem tohoto vztahu může být vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Sociální vztahy mají informační potenciál (neboli schopnost poskytovat informace), jež je užitečný při maximalizaci užitku jedince. Efektivní normy představují mocný ale zároveň křehký druh sociálního kapitálu. Díky existenci efektivních norem jsou jednotlivci ochotni se vzdát osobních zájmů ve prospěch skupiny. Normy mohou být internalizovány nebo vynucovány vnějšími sankcemi. Sociální normy ulehčují rozhodování jedinců v míře, v jaké budou důvěřovat ostatním členům, a sankce zajišťují, že jejich vložená důvěra nebude narušena. Organizace založené k dosažení určitých cílů (neboli vhodné společenské organizace) také představují druh sociálního kapitálu. Existují i organizace, jejichž cílem je poskytování sociálního kapitálu (např. účelové organizace, dobrovolná sdružení).

Putnam (1993; 1995; 2000)

Putnam se svým konceptem navazuje na Colemana, přičemž propojuje klasickou sociologii a Colemanovu neoliberální teorii sociálního kapitálu (Ferragina & Arrigoni 2017). Přístup Putnama byl kritizován zejména pro jeho koncepční uvolněnost a potíže při měření (Ferragina & Arrigoni 2017; Hauberer, 2011). I přes tuto kritiku přispěly jeho díla k transformaci konceptu sociálního kapitálu a podpořily jednu z největších diskusí, která se kdy ve společenských vědách objevila (Ferragina & Arrigoni 2017).

Putnam (1993) definoval sociální kapitál v kontextu demokratických společností, jako občanské závazky nebo sociální vztahy, které udržují a podporují dobrovolná sdružení a skupiny. Jeho hlavní ideou je přínos sociálních sítí pro jednotlivce. Zdroje sociálního kapitálu spočívají v sítích, normách a důvěře (Putnam, 1993). Dohromady tyto rysy sociální organizace usnadňují koordinaci a spolupráci, která následně vede ke vzájemnému prospěchu zainteresovaných stran (Putnam, 1993). Sociální kapitál dále přirovnává k občanské ctnosti. Nejvyššího společenského postavení lze dosáhnout, pokud jedinec disponuje pevně propojenou sítí s recipročními sociálními vztahy (Putnam, 2000). I když Putnam (1993; 1995; 2000) uznává důležitost jednotlivců interagujících v rámci vytváření sítí, zajímá se také prvky a procesy podporující tvorbu kolektivních aktiv. Dále se zaměřuje na normy, důvěru a další vlastnosti, které jsou pro vytváření a udržování kolektivních aktiv zásadní (např., sankce nebo autority).

Sociální kapitál dle Putnama (2000) obsahuje dva aspekty – individuální a kolektivní. Cílem tvorby vztahů je podpora jejich vlastních zájmů. Typickým příkladem je nalezení nového zaměstnání na základě sítě kontaktů nežli na základě pracovních kvalit. Z hlediska kolektivní úrovně Putnam vyzdvihuje také přínos sociálního kapitálu pro stát. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že sociální kapitál je pro efektivitu vlády a ekonomický rozvoj země důležitější než fyzický a lidský kapitál (Putnam, 1993).

Putnam (2000) rozlišuje tři základní elementy sociálního kapitálu – důvěru (*trust*), síť občanské angažovanosti (*networks of civic engagement*), a normy reciprocity (*norms of reciprocity*). Důvěra je základním a nejdůležitějším prvkem občanského života (Putnam, 1993; Putnam, 2000). Vzájemná důvěra, která podporuje spolupráci a spolupráci v rámci komunity, je sama o sobě výsledkem sítí občanské angažovanosti a norem reciprocity. Síť občanské angažovanosti jsou tvořené jednotlivými sdruženími. Tyto sítě hrají významnou roli při posilování demokratické výkonnosti státu (Hauberer, 2011) skrze rozvíjení vlastností jako je solidarita, participace, a socializace. Společenské sítě rozlišuje Putnam (1993) dle nutnosti oficiálního členství na formální a neformální, a dle jejich struktury na horizontální a vertikální. Jak z názvu vyplývá, horizontální sítě spojují jedince stejného postavení, kdežto vertikální sítě spojují jedince z různých úrovní hierarchie. Horizontální sítě usnadňují komunikaci, šíření informací o důvěryhodnosti jednotlivců a umožňují zlepšení individuální pověsti (Putnam, 1993). Vzhledem k asymetrickému charakteru vztahů ve vertikálních sítích, důvěra a spolupráce v těchto sítích existuje pouze omezeně. Informační toky jsou zde méně spolehlivé, jelikož podřízené i nadřízené zadržují určité typy informací. Navíc, sankce jsou zřídka aplikovány na jednotlivce z vyšších hierarchických úrovní (Putnam, 1993). Sítě mají v reálném životě podobu horizontálních i vertikálních sítí (Hauberer, 2011). Pro spolupráci v rámci sítí a

dosažení kolektivních výhod je nutná existence robustních norem reciprocity (Putnam, 1993). Normy, jež vytvářejí důvěru, snižují transakční náklady a usnadňují spolupráci, jsou výsledkem socializace a sankcí (stejně jako Coleman, 1995). Jejich zásadní vlastností je reciprocita, díky které si jednotlivci pomáhají navzájem, aniž by očekávali určitou službu na oplátku (Putnam, 1993).

Dalšími významnými autory v oblasti sociálního kapitálu jsou Burt (1992) s teorií strukturálních děr a Granovetter (1973) s teorií síly slabých vazeb. Jak Granovetter (1973), tak Burt (1992) založili své přístupy na mostech (popřípadě přemostování) v sítích se slabými vazbami.

Teorie síly slabých vazeb (Granovetter, 1973)

Jeho analýza sociálních sítí představuje nástroj spojující mikro a makro úroveň sociologických teorií. Granovetter (1973) rozlišil vazby na silné a slabé, přičemž síla vazby je dle něj kombinací množství času, emocionální intenzity, důvěrnosti, a vzájemně vyměněných služeb. Síla vazby mezi jednotlivci také udává míru, do které se síť těchto dvou jednotlivců překrývá. Pokud jsou vazby silné, překryv bude největší. Pokud jsou slabé, překryv bude střední. V případě žádných vazeb bude překryv nejmenší. Na rozdíl od ostatních síťových teorií, které se zaměřují na silné vazby a jejich výstupy lze aplikovat pouze na malé skupiny, se Granovetter (1973) zaměřuje na slabé vazby. Zaměření se na slabé vazby otevírá diskusi vztahů mezi jednotlivými skupinami. Slabé vazby poskytují výhody v podobě efektivnějšího toku informací. Tyto informace následně usnadňují jednotlivcům jednání ve skupině. Hodnotu slabých vazeb demonstruje Granovetter (1973) na empirických datech z výzkumu zaměřujícím se na hledání nového zaměstnávání. Dle výsledků výzkumu byla většina jednotlivců v kontaktu s jednotlivci, kteří jim pomohli najít novou práci, příležitostně či zřídka kdy. K vysvětlení principu slabých vazeb používá tak zvanou zakázanou triádu (*forbidden triad*). V tomto konceptu existují tři jedinci A, B, a C, přičemž mezi jedinci A a B, a mezi jedinci A a C existují silné vazby. Pokud tyto vazby existují, Granovetter (1993) argumentuje, že i jedinci B a C budou spojeni. Pro vznik sociálního kapitálu je samozřejmě nutná existence slabých i silných vazeb, nicméně slabé vazby jsou dle Granovettera (1973) mnohem důležitější. Toto tvrzení podkládá dvěma argumenty – překryvem benefitů plynoucích ze silných vazeb a principem lokálních mostů. Lokální mosty vytvářejí v sociální síti mnoho krátkých propojení, které umožňují šířit informace rychleji. Některé vazby mohou fungovat jako most, který překlenuje části sociální sítě a spojuje ostatní sociální skupiny. Pro šíření sítí jsou tedy nejcennější slabé vazby, jelikož jedinci se silnými vazbami sdílejí stejný sociální kruh a vazby jsou redundantní neboli nepotřebné (Granovetter, 1973).

Teorie strukturální děr (Burt, 1992)

Burt (1992) přichází s teorií strukturálních děr, která vychází z teorie sítí a navazuje na Granovettera (1973). Přístup k sociálnímu kapitálu je daný postavením jednotlivce v síti. Burt (1992) nahlíží na společnost jako na trh, na kterém se zprostředkovávají výměny všech druhů zboží i myšlenek (tzn., materiálních i nemateriálních statků). Pro směny jednotlivých statků potřebují jednotlivci informace. Pokud jsou však informace neúplné nebo nespolehlivé, využívají jednotlivci své kontakty v rámci sítě pro sběr relevantních informací, na základě

kterých mohou realizovat výhodnou směnu. Síť mohou být otevřené nebo uzavřené. Pokud mají někteří členové síť vztahy s členy z jiných sítí, lze tuto síť popsat jako otevřenou. Naopak pokud členové udržují vztahy pouze v rámci této sítě, jedná se o uzavřenou síť. Míra informačního přínosu sítě mimo stupeň její otevřenosti záleží také na její velikosti a na počtu neredundantních kontaktů (Burt, 1992). Vztahy jsou dle Burta (1992) redundantní, pokud vedou ke stejným lidem, kteří disponují stejnými informacemi. Pokud kontakty nejsou redundantní, existuje zde strukturální díra, kterou Burt (1992) definuje jakožto „*neredundantní vztah mezi dvěma kontakty*“, neboli slabé vztahy mezi jednotlivými skupinami. Jedná se tedy o strategické spojení dvou jednotlivců v síti, mezi kterými však neexistuje přímý vztah. Strukturální díry jsou dále charakterizovány soudržností a strukturální ekvivalencí. Soudržné vztahy jsou takové vztahy, které jsou silně propojené (tzn., existují mezi nimi silné vazby). Strukturální ekvivalenci lze popsat jako situaci, ve které dva jednotlivci disponují stejnými kontakty a jejich vztahy vedou ke stejným zdrojům informací. Burt (1992) na rozdíl od Colemana (1990) vidí zdroj sociálního kapitálu v otevřených sítích se strukturálními dírami. Počet strukturálních děr roste s velikostí sítě. Optimum sítě existuje v momentě, kdy je počet neredundantních kontaktů maximální. Burt (1992) také hovoří o sekundárních strukturálních dírách, které hrají důležitou roli při navazování nových neredundantních kontaktů v síti. Sekundární strukturální díry představují možné redundantní kontakty vyjma primárního kontaktu v síti. Jejich význam spočívá v možnosti nahrazení primárního kontaktu novým neredundantním kontaktem. Maximálních informačních výhod lze dosáhnout optimalizací strukturálních děr. Strukturální díry lze optimalizovat maximalizací neredundantních kontaktů v síti, budováním vztahů s primárními kontakty s co největším počtem sekundárních kontaktů, v sítích se slabými vazbami (Burt, 1992). Sociální kapitál pak vzniká na základě překlenování těchto strukturálních děr. V případě úzkých silných vazeb v rámci skupiny totiž o existenci strukturálních děr nelze hovořit, jelikož se všichni jednotlivci znají a sdílejí společné kontakty. Celkově však pohled Burta (1992) lze popsat jako individuální (jelikož zdůrazňuje jednotlivce v síti).

1.1.3 Dělení sociálního kapitálu a jeho dimenze

Sociální kapitál rozlišil Putnam (2000) na svazující (*bonding*) a přemostovací (*bridging*). Svazující sociální kapitál popisuje jako vnitřně orientovaný s tendencí posilovat identity a homogenitu uvnitř skupiny. Proto je v rámci této práce označován jako interní sociální kapitál. Přemostovací sociální kapitál je naopak orientovaný na vnější prostředí a zahrnuje vazby napříč různými sociálními skupinami (Putnam, 2000). Přemostovací sociální kapitál je v rámci této práce označován jako externí.

Dle Leana a van Burena (1998) se interní sociální kapitál se skládá ze dvou komponentů – sdružitelnosti a důvěry. Sdružitelnost (*associability*) autoři definují jako ochotu a schopnost členů organizace plnit individuální cíle a další přidružené akce pro splnění kolektivních cílů neboli motivaci zaměstnanců participovat v rámci sítě a plnění organizačních cílů. Důvěra, jež lze vymezit jako ochota ukázat svou zranitelnost, je nutná pro udržitelnost sítě, a představuje podmínku pro sdílení zdrojů a znalostí mezi zaměstnanci. Firma disponuje interním sociálním kapitálem pouze pokud existuje alespoň určitá úroveň obou těchto komponentů.

Sociální kapitál plynoucí z vnějších vztahů (tzn. externí sociální kapitál) se dle Nahapieta a Ghoshala (1998) skládá ze tří dimenzí – strukturální, vztahové a kognitivní. Strukturální dimenze se týká celkového vzorce jednotlivých vazeb mezi jejími členy, tzn. síťové vazby a konfigurace dané sítě. Tato dimenze udává informace o tom, zda existují vazby mezi jednotkami/útvary dané organizace, a jak je tato síť sestavena. Skrze koncept morfologie sítě lze tyto vazby vymezit z hlediska těsnosti, hierarchie a konektivity. Vztahová dimenze naopak představuje aktiva tvořené ze vztahů, které pramení z důvěry, pravidel, povinností a rozpoznání. Jedná se tedy o zaměření na jednotlivé vztahy existující mezi jednotlivci (například přátelství a respekt), které ovlivňují jejich chování. Dvě firmy mohou mít stejné postavení v rámci sítě, ale jinou náklonnost neboli sympatii k ostatním členům, tzn. liší se jejich úroveň důvěry a tím pádem i jejich chování a ochota sdílet znalosti a zdroje. Vztahová dimenze plyne z aktiv zarytých ve vztazích, jako je důvěryhodnost a důvěra. Nahapiet a Ghoshal (1998) popisují kognitivní dimenzi sociálního kapitálu jako zdroje poskytující sdílené reprezentace, interpretace a systémy významů (sdílené kódy a jazyky). Kognitivní dimenze přispívá k porozumění společných cílů a ke správným způsobům vzájemné interakce. Hlavní složkou této dimenze je sdílená vize, která eliminuje potencionální nedorozumění skrze výměnu znalostí a dále usnadňuje členům týmu spolupráci. Kognitivní dimenze je kromě sdílené vize zakotvena také ve sdílených hodnotách. Společné cíle podporují výměnu a kombinaci zdrojů jednotlivých organizací. Proto mají společnosti s vysokou úrovní kognitivního sociálního kapitálu vyšší pravděpodobnost, že se stanou součástí koalice sdílející zdroje.

1.2 Rodinné firmy

Rodinné firmy se v posledních dvaceti letech těší velkému zájmu. Hlavním důvodem je znovuobjevení jejich dominantního postavení na mnoha trzích národních ekonomik světa. Bohužel udávaný podíl, jež rodinné firmy představují v jednotlivých ekonomikách světa se velmi liší a lze ho označit za nepřesný. Prvním důvodem je neexistence jednotné a široce uznávané definice, díky které by bylo možné jednoznačně určit, zda se jedná o rodinnou firmu či nikoliv. Druhou příčinou je také neexistence registrů či databází sjednocující rodinné firmy. Platí například i pro Českou republiku. I když v roce 2021, v návaznosti na definování rodinných podniků v ČR, připravila Asociace malých a středních podniků a živnostníků (ASMP ČR) registr rodinných podniků, registrace rodinných firem je dobrovolná a je zejména motivována zvýhodněním určitých bankovních produktů. Jelikož je registrace dobrovolná, a mnoho rodinných firem o registraci neví, nelze na jejich datech zatím usuzovat počet rodinných firem v ČR. Sharma (2004) ve své studii odhaduje, že díky odlišnosti definic rodinného podnikání v USA existuje 3 až 24,2 milionů rodinných firem, jež zaměstnává 27 až 62 % pracovní síly země a podílí se 29 až 64 % na tvorbě HDP. Rozptyly udávané autory jsou poměrně velké, což odpovídá i druhům definic (některé jsou velmi přísné, některé naopak velmi benevolentní). Anderson a Reeb (2003) odhadují, že rodinné firmy představují jednu třetinu celkových firem v burzovním indexu S&P 500.

Definice rodinných firem

Jelikož neexistuje jednotná definice, je nutné uvést alespoň několik nejvíce užívaných definic. Pravděpodobně nejbenevolentnější definici uvádí Massachusetts Mutual Life Company (1997), dle které je možno považovat firmu za rodinnou, pokud splňuje alespoň jedno ze tří následujících kritérií:

- majitel považuje svůj podnik za rodinný podnik,
- majitel má v úmyslu předat svůj podnik blízkému příbuznému,
- kromě majitele je v podniku zaměstnán i jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu.

Naopak Evropská komise klasifikuje rodinné firmy na základě více kritérií, které již vycházejí z vlastnictví nebo účasti ve správních orgánech. Dle společné evropské definice představuje rodinnou firmu podnik, ve kterém je:

- většina rozhodovacích práv ve vlastnictví zakladatele, nabyvatele nebo jejich manželů/manželek, dětí, rodičů nebo vnuků/vnuček,
- většina rozhodovacích práv přímá nebo nepřímá,
- alespoň jeden představitel rodiny nebo příbuzný formálně zapojen do správy firmy,
- v případě veřejně obchodovaných společností je vlastníkem alespoň 25 % rozhodovacích práv jejich zakladatel, nabyvatel, nebo jejich rodina či potomci (Evropská komise, 2009, str. 10; přeložil Machek, 2017, str. 12).

Poslední definicí, kterou je nutné uvést je i definice rodinného podniku v České republice. Původní definice je obsažena v usnesení vlády č. 899 ze dne 18. října 2021. V roce 2022 však byla definice mírně upravena na základě praktických zkušeností s posuzováním statutu rodinného podniku (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020). Na začátku je nutné zmínit, že rodinným podnikem je *rodinná obchodní korporace* nebo *rodinná živnost* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

- Rodinnou obchodní korporaci definuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2022) jako „*obchodní korporaci, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*“

- Rodinná živnost je následně definována jako „*podnikání, na kterém se svoji práci anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).
- Definice také vymezuje postavení partnerství v rámci rodinného podnikání. Kromě pracujících manželů ve firmě uznává také partnerství bez oficiálního oddání jakožto členy jedné rodiny. Členem jedné rodiny se považují také příbuzní až do čtvrtého stupně (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

Celkově je možné říci, že pro posouzení statutu rodinné firmy je nutné, aby rodina měla dostatek práv ovlivňovat strategii a budoucí směřování firmy, a aby v chodu byli zapojeni alespoň dva členové rodiny. Jelikož právě z rodinných vztahů na pracovišti vyvstává řada specifík rodinných firem uvedených v následujících podkapitolách.

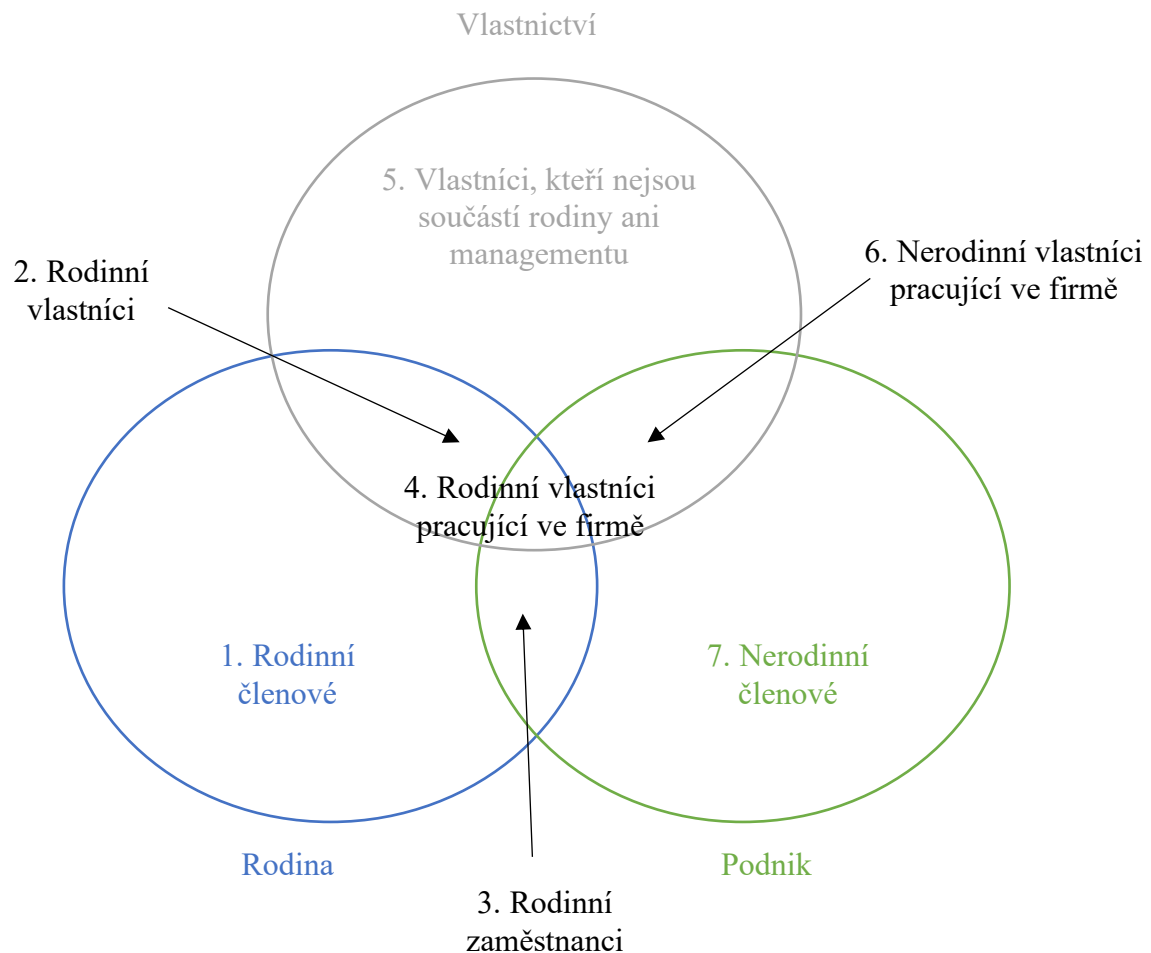
Akademická obec se z hlediska definic rozděluje na dva proudy (Chrisman et al., 2003). První proud představuje všechny definice založené na angažovanosti rodiny (*family involvement*) a snadno měřitelné předpoklady (tzn. zastoupení rodiny ve vlastnictví, managementu, nebo ve správních orgánech). Dle Tagiuri a Davise (1996) je rodinná firma vlastněna jednou rodinou, kde dva a více členů rodiny výrazně ovlivňují firemní směr a politiku skrze jejich manažerské pozice, rozhodovací práva vyplývající z vlastnictví nebo z rodinné role. Villalonga a Amit (2006) považují za rodinnou firmu takovou firmu, ve které jeden nebo více členů rodiny jsou manažeři, členové správních orgánů; nebo vlastní pět a více procent vlastního kapitálu, přičemž je jedno zda podíl vlastní jednotlivec rodiny, nebo skupina rodinných příslušníků. Leach (2007) přichází s velmi jednoduchou definicí, dle které je rodinná firma podnikem, ve kterém členové rodiny vlastní více jak 50% podíl. Druhý proud naopak definuje rodinné firmy z hlediska jejich podstaty (*family essence*). Zaměřuje se tedy na hůře měřitelné prvky jako jsou elementy chování rodinných podniků a rodinných příslušníků v nich (např., plánování předání firmy budoucí generaci, nebo že se samy identifikují jako rodinné firmy (Machek & Pokorný, 2016)). Další možnou klasifikaci rodinných firem uvádí Astrachan a Shanker (2003), kteří rozdělili rodinné firmy do tří kruhů od nejužšího po nejširší pojetí. Rodinný podnik v nejširším pojetí zahrnuje pouze participaci rodiny v podnikání a v určování strategického směru, v užším pojetí zahrnuje řízení vlastníkem (ať už zakladatelem nebo jeho nástupcem) se záměrem podnik předat další generaci (potomkům), a v nejužším pojetí zahrnuje více členů rodiny ve vlastnictví a řízení se zapojením širší rodiny (prarodičů, sourozenců, sestřenic a bratranců).

1.2.1 1.2.1 Specifika rodinných firem

Pro vymezení rodinných firem jakožto samostatného vědního oboru, bylo nutné mimo definice také prokázat specifika, které je odlišují od firem nerodinných. Všechna jejich specifika a odlišnosti vycházejí ze zapojení rodiny do podniku. Přerov rodiny a podniku vytváří řadu unikátních interakcí a tenzí spojených s rodinným podnikem a jeho okolím. Tyto interakce popisuje model tří kruhů (přeloženo z anglického *three-circle model*) Tagiuri a Davise (1996). Model ukazuje tři kruhy – kruh rodiny, podniku a vlastnictví, které jsou nezávislé, ale zároveň se překrývají. Každý kruh má svá specifika, zájmy a cíle. Model, který se skládá ze sedmi

sektorů (viz Obrázek 1), lze využít pro kvantifikaci zastoupení a vlivu rodiny v podniku, ale také může přispět k lepšímu pochopení odlišných rolí, cílů či zájmů každé skupiny. Pokud dosadíme konkrétní jedince do diagramu, lze rozlišit podnik s vysokým a nízkým zastoupením rodiny.

Obrázek 1 - Model tří kruhů



Zdroj: vlastní zpracování dle Tagiuri & Davise (1996)

Z modelu a zapojení rodiny do firmy tedy vyvstává řada odlišností. Na rozdíl od nerodinných firem, jejichž manažeři se zaměřují zejména na osobní, krátkodobé a ekonomické cíle, jsou cíle rodinných podniků dlouhodobé, se záměrem maximalizovat hodnotu pro budoucí generace. Nejvýznamnější odlišností je tedy sledování specifických nefinančních cílů, které jsou spojené s rodinou (Sharma et al., 2001). Mezi tyto cíle patří zejména cíl zajistit členům rodiny zaměstnání, zajistit soudržnost a blahobyt rodiny, udržet kontrolu a vlastnictví firmy v rukou rodiny (Machek & Pokorný, 2016), či zajištění pozitivní reputace firmy (Zellweger et al., 2011).

1.2.2 1.2.2 Socioemocionální bohatství

Následování nefinančních cílů a existenci cílů spojených s rodinou, resp. neekonomický užitek vzniklý naplňováním těchto cílů, vysvětluje koncept socioemocionálního bohatství (SEW). Tento pojem představuje rozšíření tzv. behaviorální teorie zastoupení (Machek, 2017, str. 17). Dle některých autorů je také považován za základní zdroj odlišností od nerodinných firem. Pro zachování socioemocionálního bohatství se mohou rodinné firmy chovat různě. Nejčastěji se však mezi jeho projevy řadí zajištění práce a příjmu členům rodiny, zajištění kladné reputace podniku, udržení kontroly nad firmou v rámci rodiny, integrování rodinných hodnot do firmy, nebo zachování rodinné dynastie. Pro rodinné firmy jsou tyto cíle často důležitější, nežli ekonomické cíle a výsledky (Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2011; Chua et al., 2012; Deephouse & Jaskiewicz, 2013), což do jisté míry odporuje základní definici podnikání, jež lze popsat jako soustavnou činnost s cílem dosažení ekonomického zisku.

Socioemocionální bohatství je multidimenzionální konstrukt. Například Berrone et al. (2012), uvádí, že SEW má pět dimenzí, které jsou označeny zkratkou FIBER:

1. *Family control and influence* (míra vlivu rodiny ve firmě) - může být ve formě vlastnického podílu, členství ve správních orgánech nebo zastoupení rodiny v řízení a managementu firmy.
2. *Identification of family members with the firm* (identifikace zaměstnanců s rodinnou firmou) - například v podobě sounáležitosti, hrdosti na působení v rodinné firmě, nebo ztotožnění úspěchu firmy s osobním úspěchem.
3. *Binding social ties* (pevné společenské vazby) - tyto vazby se projevují v zacházení s nerodinnými zaměstnanci jako se členy rodiny, ve formě reciprocity a důvěry v budování vztahů se stakeholdery.
4. *Emotional attachment of family members* (emocionální spojení členů rodiny) - emocím, citům a vzájemným vztahům v rodině je přikládána často větší váha nežli finanční stránce podnikání.
5. *Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (pokračování odkazu a tradice rodinné firmy v podobě nástupnictví) - vlastníci nemají zájem o prodej rodinné firmy, nýbrž o její pokračování a předání svým nástupcům.

Navzdory některým společným znakům ale platí, že všechny rodinné firmy nejsou stejné. Liší se jejich velikost, firemní kultura, počet rodinných členů ve vlastnictví, počet rodinných členů zaměstnaných ve firmě, existence následovníků pro převzetí rodinné firmy apod. Proto se liší i jejich priority v souvislosti se socioemocionálním bohatstvím. Existují rodinné podniky, ve kterých socioemocionální bohatství zvláštní prioritu nemá a vlastníci se více soustředí na ekonomická kritéria (Gómez-Mejía et al., 2007). Mezi takové firmy lze zařadit například firmy, které sice ovládají příbuzní, ale které jsou bez nástupnických záměrů a jejich cílem může být např. budoucí prodej firmy. Díky těmto odlišnostem vytvořili Debicki et al. (2016) škálu *socioemotional wealth importance scale (SEWi)*, která slouží k měření důležitosti jednotlivých aspektů socioemocionálního bohatství v rodinné firmě. Tato škála bere v potaz tři aspekty:

- *Family prominence* – význačnost rodiny neboli jak velkou důležitost přisuzují členové rodiny uznání rodiny ve společnosti, vnímání rodinného podniku vnějším okolím, nebo zachování rodinné reputace.
- *Family continuity* – rodinná kontinuita neboli důležitost jakou členové rodiny přisuzují zachování kontroly nad firmou.
- *Family enrichment* – obohacení rodiny neboli jak moc je pro členy rodiny důležitý širší okruh povinností vzhledem k rodině, přičemž je toto obohacení měřeno štěstím členů rodiny, kteří nejsou zapojeni do rodinného podnikání, zohledněním potřeb rodiny při rozhodování, nebo hladinou rodinné harmonie zvyšující se pomocí podnikatelských aktivit společnosti.

Snahu o ochranu socioemocionálního bohatství samozřejmě ovlivňuje mnoho aspektů, mezi něž bezpochyby patří snaha o budování pozitivní reputace, dlouhodobá orientace, snaha o udržení kontroly rodiny nad firmou nebo averze k riziku. Díky snaze o udržení rodinné firmy v rukou rodiny i averzi k riziku často nejsou rodinné firmy ochotny využívat cizí kapitál či zapojení externích investorů. Socioemocionální bohatství a dlouhodobá orientace umožňují využívat rodinný kapitál (jak finanční, lidský, tak sociální) a plánovat proces předání firmy další generaci, jelikož není kladen požadavek na rychlou návratnost krátkodobých investic.

I když socioemocionální bohatství pravděpodobně představuje nejskloňovanější pojem v souvislosti s teorií rodinného podnikání, v současné literatuře je prakticky využíván pouze omezeně. Je očividné, že rodinné firmy jsou odlišné od firem nerodinných, ale dosud neexistuje ucelený pohled, který by shrnoval podstatu těchto odlišností a jejich vliv na finanční i nefinanční aspekty. Důvodem může být i rozdílnost rodinných firem (heterogenita), kterou v této práci plánuje autorka zachytit právě pomocí rozdílů v socioemocionálním bohatství. V akademické literatuře existuje také preference určitých výzkumných oblastí, např. ekonomická výkonnost, nástupnictví nebo corporate governance v rodinných firmách (Chua et al., 2003; Zahra & Sharma, 2004; De Massis et al., 2012). Mezi méně zastoupená témata patří HR management, marketing, firemní kultura, profesionalizace, etika, nebo zdroje odlišností rodinných firem a zdroje jejich konkurenčních výhod (De Massis et al., 2012; Benavides-Velasco et al., 2013). Celkově lze shrnout, že máme omezenou představu o tom, jak na sebe členové rodiny vzájemně působí a jak vytváří unikátní zdroje, schopnosti, náklady i problémy, které způsobují odlišné chování a výkonnost těchto firem. Právě sociální kapitál může představovat důležitý zdroj konkurenční výhody (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008) i zdroj odlišností, a proto se následující kapitola podrobně věnuje současnému stavu poznání v oblasti sociálního kapitálu v rodinných firmách.

2 Současný stav řešené problematiky

Tato kapitola popisuje současný stav poznání ve výzkumu sociálního kapitálu v rodinných firmách. Poznatky uvedené v této kapitole vycházejí z literární rešerše autorky disertační práce, která byla publikována v roce 2022 v časopisu *Family Business Review* a která je součástí přílohy č. 1. Před samotnou rešerší je uvedena také metodika systematické literární rešerše.

2.1 Metodika systematické literární rešerše

Obecně je literární rešerše zastřešující pojem, který Kunisch et al. (2023) definuje jako „výzkum aplikující vědecké metody k analýze a syntéze předchozího výzkumu za účelem rozvoje nových znalostí pro akademii i praxi“. Existují tři hlavní důvody pro psaní literární rešerše: (1) sepsání samostatného článku na konkrétní téma, (2) položení teoretického základu pro hypotézy v empirických typech článků, (3) první fáze většího výzkumného projektu vyžadující značnou orientaci v tématu (např. disertační práce; Kraus et al., 2020; Xiao & Watson, 2019). Literární rešerše lze rozlišit na tradiční a systematické. Tradiční rešerše literatury je na rozdíl od systematické rešerše subjektivní a její metodika není reprodukovatelná (Kraus et al., 2020). Tradiční rešerše se neřídí pravidly týkající se shromažďování studií, proto jsou charakterizovány jako subjektivní. Zařazení studie je do velké míry ovlivňováno subjektivitou autora (Kraus et al., 2020). Nicméně jejich výhodou je nižší časová náročnost. Tradiční rešerše se používají velmi běžně v empirických studiích jakožto teoretický základ pro vytvoření hypotéz.

Cílem systematické literární rešerše obecně je sumarizace a integrace stávajících znalostí v dané oblasti. Výstupem kromě tabulky s hlavními výsledky jednotlivých článků jsou také doporučení budoucího výzkumu, ze kterého se mohou výzkumníci dále inspirovat (Kraus et al., 2020). Vypracovaná rešerše slouží také k orientaci v daném tématu. V souladu s jinými autory (např. Tranfield et al., 2003) definují Kraus et al. (2020) systematickou rešerši literatury jako „přehled současné literatury, který se řídí transparentností, vysokou mírou objektivity a reprodukovatelnou metodologií při vyhledávání, posuzování kvality a syntéze výsledků“. Metodiku systematické literární rešerše shrnuje Kraus et al. (2020) do tří hlavních kroků.

- *Krok 1: Plánování rešerše:* Součástí tohoto kroku je identifikace problému a vytvoření protokolu. Pro identifikaci problému je nejprve nutné se v dané oblasti zorientovat a zjistit, zdali již systematická rešerše literatury nebyla publikována. Pokud již rešerše v dané oblasti publikována byla, je nutné posoudit její aktuálnost (Kraus et al., 2020). V rámci tohoto kroku je také nutné definovat výzkumnou otázku a přesně vymežit oblast výzkumu (Xiao & Watson, 2019). Je velmi důležité správně vymežit oblast, aby nebyla příliš úzká nebo naopak příliš široká. Pokud je oblast příliš široká, je vhodnější se zaměřit pouze na určitou část této oblasti, což umožní provést rešerši více do hloubky (Xiao & Watson, 2019). Jakmile je identifikována oblast rešerše a její potencionální přínos, je nutné vytvořit rešeršní protokol, který zajistí transparentnost, kvalitu výstupů, a objektivitu. Protokol by měl obsahovat kritéria a strategii vyhledávání, kritéria zařazení/vyřazení studie do výběru, kritéria kvality (Kraus et al., 2020), strategii extrakce dat, syntézy i výsledného reportování výsledků (Xiao & Watson, 2019).

Kritéria vyhledávání zahrnují výběr databází, klíčová slova a jejich výskyt (tzn. v názvu článku, v abstraktu, v textu atd.), případná časová omezení, či jazyk, v jakém je studie napsána (Xiao & Watson, 2019). I když někteří autoři doporučují zahrnout do rešerše všechny zdroje literatury (tzn. knihy, články, konferenční příspěvky apod.), většina autorů z oblasti managementu a podnikání se shoduje na použití pouze recenzovaných článků dostupných z online databází pro zajištění kvality výsledků a pro reprodukovatelnost metodiky (Kraus et al., 2020). Hlavní databáze pro hledání článků v oblasti managementu a podnikání jsou ProQuest, EBSCO, JSTOR, Scopus, a Web of Science. Pro úplnost hledání je doporučováno použít více jak jednu databázi (Kraus et al., 2020). Některé metodiky také zahrnují identifikaci nejdůležitějších časopisů v dané oblasti a hledání v jejich jednotlivých vydání (*manual search*). Před samotným filtrováním článků je vhodné provést „zkoušební“ hledání definovaných klíčových slov pro identifikaci možných chybějících klíčových slov (tzn. synonyma užívaných termínů). Vhodné je také konzultovat klíčová slova s experty v dané oblasti (Xiao & Watson, 2019).

- *Krok 2: Provedení samotné rešerše:* Následně probíhá samotné vyhledávání studií a jejich třídění dle kritérií v protokolu. Po vyloučení studií, které nesplňují kritéria, je identifikován první soubor studií. Následně musí autor pročíst názvy a abstrakty studií, které prošly filtračními kritérii, a přezkoumat, zdali jsou do výsledného souboru vhodné, tzn. tematicky odpovídají oblasti a odpovídají na výzkumnou otázku (Kraus et al., 2020). Tento krok lze rozdělit na dva, tedy v prvním kroku nejdříve přezkoumat název článku, který velmi často vypovídá o obsahu, a v druhém kroku se zaměřit na abstrakty zbylých článků. V případě aplikace dvou krokového procesu hrozí nesprávné vyhodnocení na základě názvu článku a vyřazení kvalitní studie. Někteří autoři přidávají ještě třetí krok filtrace, a to na základě plných textů jednotlivých studií (Xiao & Watson, 2019). Důvodem pro více kroků při vyřazování článků je snaha o zjednodušení. K třetímu kroku se autor rešerše dostane mnohem déle s mnohem menším počtem studií než v případě, že by celé studie četl již na začátku tohoto procesu. Výsledkem je finální soubor studií připravený pro extrakci dat.
- *Krok 3: Popis, syntéza a interpretaci výsledků:* Poslední krok lze rozdělit na extrakci dat a syntézu dat. Extrakce dat záleží na výzkumné otázce rešerše (Kraus et al., 2020). Pro vytvoření přehledu dat z jednotlivých studií se použije tabulka (např. v MS Excel). V tabulce by měly být vytvořeny sloupce pro jednotlivé položky, které se z jednotlivých studií musí zjistit. Tyto položky mohou zahrnovat například typ článku (empirický, koncepční, rešerše), metodiku, charakter dat (velikost souboru, geografické hledisko), škály měření, hlavní teorie, na kterých článek staví, typ proměnných v případě kvantitativních studií, a hlavní výsledky. Pro organizaci a vymezení těchto položek neexistuje žádné pravidlo, pouze určitá doporučení (Kraus et al., 2020). Položky závisí na výzkumné otázce a typu studií, které jsou ve výsledném souboru zahrnuty. Následná syntéza dat je jedním z nejdůležitějších kroků psaní rešerše. Pouhé shrnutí je pro systematickou rešerši nedostatečné, je nutné analyzovat, porovnávat, a následně syntetizovat. Pro syntézu je dále nutná objektivita autora. Pro přínosnou rešerši je vhodné analyzovat kromě hlavních zjištění jednotlivých studií také jejich metodologii. Užitá metodologie může pomoci při srovnávání jednotlivých studií, ale také

identifikovat problémy v dané oblasti (např. chybějící měřítka, nekonzistentní užívání měřítek apod; Kraus et al., 2020). Jak již bylo uvedeno dříve, výsledky rešerše závisí na definovaných výzkumných otázkách a cílech. Je vhodné se také inspirovat metodikou již publikovaných systematických rešerší, zejména v kvalitních časopisech. Součástí tohoto kroku je také identifikace oblastí pro budoucí výzkum (Xiao & Watson, 2019).

2.2 Systematická rešerše literatury sociálního kapitálu v rodinných firmách

Systematická rešerše literatury provedená autorkou v rámci disertační práce měla dle výše popsaného doporučení tři fáze: (1) plánování, (2) provedení rešerše, a (3) popis, syntézu a interpretaci výsledků. V plánovací fázi bylo nejdříve provedeno šetření aktuálnosti a přínosu rešerše sociálního kapitálu v rodinných firmách. Na základě hledání v databázích Scopus, EBSCO a Web of Science nebyla nalezena žádná již vypracovaná rešerše na toto téma. Proto bylo téma rešerše vyhodnoceno jako přínosné a relevantní. Následně byly stanoveny následující výzkumné otázky: Jaké příčiny a efekty sociálního kapitálu v rodinných firmách jsou v současné literatuře empiricky ověřeny? Jak současná literatura rozlišuje jednotlivé formy sociálního kapitálu, a jak lze sociální kapitál v rodinných firmách měřit?

Dalším krokem této první fáze bylo stanovení rešeršního protokolu, který se skládal z následujících kategorií: základní charakteristiky, teoretický přístup, klíčový konstrukt sociálního kapitálu a metody jeho měření, metodologie, procesní vs. statická perspektiva, úroveň provedené analýzy (individuální, firemní, rodinná), velikost vzorku, země sběru dat, a klíčová zjištění. U kvantitativních studií byl také zaznamenáváno, jaký typ proměnné sociální kapitál reprezentoval (závisle proměnnou, nezávisle proměnnou, moderátor, mediátor). Pro analýzu a extrakci dat bylo využito MS Excel.

Druhá fáze se skládala ze čtyř kroků. Nejprve byla hledána v databázích následující klíčová slova – „*social capital*“, a „*family business*“, nebo „*family businesses*“, „*family firm*“, „*family firms*“, „*family entrepreneurship*“. Klíčová slova byla hledána v názvech článků a jejich abstraktech. Dle doporučení Kraus et al. (2020) byly využity dvě databáze, a to Scopus a Web of Science. Obě tyto databáze byly použity i v předchozích rešerších v oblasti podnikání a rodinných firem (např. Hernández-Linares & López-Fernández, 2018). Za účelem zajištění kvality bylo hledání v databázích omezeno pouze na recenzované studie, tzn. konferenční příspěvky, disertační práce, knihy a pracovní články (*working papers*) nebyly připuštěny. Dále byly odfiltrovány studie v jiném než v anglickém jazyce. Časové období nebylo omezeno. Na základě těchto podmínek bylo v databázích nalezeno 333 studií. Následně byly odstraněny duplicitní studie a začala podrobná analýza názvů, klíčových slov a abstraktů jednotlivých studií. Jednotlivé články byly zahrnuty do užšího výběru, pouze pokud sociální kapitál v jakékoliv formě představoval hlavní záměr článku. Tedy články, které například pouze zmiňují teorii sociálního kapitálu, na které následně staví argumenty pro jiné proměnné do výběru zahrnuty nebyly. Tato filtrace snížila počet studií na 166. Následně byly tyto studie pročteny za účelem vyhodnocení jejich relevance, přínosu a vhodnosti k danému tématu. Tato filtrace snížila počet studií na 89. Posledním krokem této fáze bylo ruční vyhledávání v TOP hodnocených časopisech, které se zaměřují na oblast rodinných firem. Tyto časopisy zahrnovaly *Family Business Review*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Journal of*

Family Business Strategy, and *Journal of Family Business Management*. Na základě tohoto ručního vyhledávání bylo přidáno dalších 6 studií. Výsledný výběr tedy zahrnoval 95 studií.

K velikosti výsledného výběru je nutné dodat, že finální soubor článků v publikované rešerši se skládá pouze z 69 studií. Toto snížení bylo způsobeno doporučením recenzentů vyřadit studie publikované v méně kvalitních časopisech. Přípustné kvalitní časopisy zahrnovaly: *Family Business Review*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Small Business Management*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of International Business Studies*, a *Human Relations*. Následně byly přidány články, které byly publikovány v jiných předních časopisech o managementu, aby bylo zajištěno, že nebyly vyřazeny relevantní a pro rešerši přínosné články. Doplnění článků probíhalo dle doporučení Calabro et al. (2019) formou sledování citací článků zahrnutých do výběru v přechozím kroku. Díky tomuto kroku bylo přidáno celkem 18 studií v následujících časopisech: *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* (n=7), *Journal of Family Business Management* (n=4), *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (n=2), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (n=2), *International Journal of Human Resource Management* (n=1), *Industrial and Corporate Change* (n=1), and *Journal of Product Innovation Management* (n=1).

Pro účely disertační práce a pro co nejobsáhlejší přehled současné literatury byla ponechána původní metodika, která přinesla finální soubor 95 studií. V případě grafických znázorněních, tabulek a diagramů jsou studie zahrnuté v publikované rešerši barevně odlišeny a čtenář je na rozdíly v popisku pod tabulkou upozorněn. Je nutné také podotknout, že tento rozdíl nemá podstatný vliv na závěry nebo výsledky rešerše.

Vzhledem k velkému množství studií, neexistenci jednotné definice, nekonzistentnímu měření a nejasné typologii je sekce rozdělena do sedmi podkapitol, z nichž každá popisuje současný stav poznání z jiné perspektivy. Tyto perspektivy zahrnují užívaná teoretická východiska, užívanou metodologii, geografické hledisko, klasifikaci sociálního kapitálu a způsoby jeho měření, úroveň výzkumu sociálního kapitálu, statický vs. dynamický pohled, a v neposlední řadě také rozlišení způsobu použití sociálního kapitálu jako proměnné v kvantitativním výzkumu. Osmá podkapitola následně obsahuje shrnutí.

2.2.1 Současné teoretické přístupy

Co se týče teoretických základů, více jak čtvrtina autorů (24 studií) nepodkládá své myšlenky a výzkum žádným konkrétním teoretickým přístupem. I když lze pozorovat několik proudů, jež jsou významnější, lze ve sledovaném souboru studií pozorovat značnou teoretickou diverzitu. Mezi hlavní teoretické proudy lze zařadit teorii sociálního kapitálu (*social capital theory*), zdrojový přístup (*resource-based view*), teorii zastoupení (*agency theory*), teorii správcovství (*stewardship theory*) a teorii udržitelné rodinné firmy (*sustainable family business theory*). Naopak minoritně zastoupené teorie jsou například teorie sociálních sítí (*social network theory*, Acquaah, 2011; Burt, 2019; 2010; Mani & Durand, 2019; Zamudio et al, 2014), teorie dynamických schopností (*dynamic capability theory*, Tasavori et al., 2018), teorie

socioemocionálního bohatství (*socioemotional wealth theory*, Bendig et al., 2020), teorie internalizace (*internalization theory*, Kano et al., 2020), teorie organizační identity (*organizational identity theory*, Schmidts & Shepherd, 2015; Uhlaner et al., 2015), teorie racionální volby (*rational choice theory*, Daspit & Long, 2014) či teorie transakčních nákladů (*transaction cost theory*, Ciravegna et al., 2019; Gedajlovic & Carney, 2010). Celkově lze tedy pozorovat, že teoretické přístupy, použité v současné literatuře ke zkoumání sociálního kapitálu v rodinných firmách, jsou poměrně fragmentované. Jedním z důvodů je provázanost a souvislost sociálního kapitálu s různými víceméně nezávislými výzkumnými oblastmi, mezi něž lze zařadit výzkum rodinných firem, obecný management, ekonomii i sociologii.

Nejvíce zmiňovaný teoretický přístup představuje teorie sociálního kapitálu (30 studií), jež je širším, avšak velmi relevantním konceptem pro výzkum rodinných firem. Díky přítomnosti silných sociálních vazeb mezi stakeholdery uvnitř rodinné firmy je užití této teorie obzvláště vhodné (Muskatallio et al., 2002). Teorie je dále vhodná i pro pochopení vztahů a vazeb mezi rodinnou firmou a širší komunitou (Duarte Alonso et al., 2020). Při aplikaci konceptu sociálního kapitálu na oblast rodinných firem začali někteří autoři rozlišovat mezi rodinným sociálním kapitálem a organizačním sociálním kapitálem, což dalo vzniknout teorii rodinného sociálního kapitálu jakožto samostatného teoretického přístupu (ve studiích např. Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Ruiz et al., 2019).

Dalším výraznějším teoretickým proudem je zdrojový přístup (8 studií), jež se zaměřuje na efektivní využívání zdrojů a kompetencí pro dosažení udržitelné konkurenční výhody (Barney, 1991). Sociální kapitál může představovat vzácný, těžko napodobitelný a nezczitelný zdroj podniku (Arregle et al., 2007). Tyto zdroje, které nabývají podoby vztahů a znalostí v nich uložených (Bika & Kalantaridis, 2017), jsou velice těžko kopírovatelné, jelikož jsou tvořeny pevnými rodinnými pouty a unikátní obklopující sítí sociálních vazeb. Vztahy směrem ven z podniku představují také nesnadno zczitelný zdroj, jelikož jsou výsledkem dlouhodobé snahy o získání a udržení těchto kontaktů a jsou tedy mimořádně trvalé. Navíc lze sociální kapitál považovat za „základnu“ pro tvorbu a rozvoj dalších pro podnik důležitých zdrojů. Kromě vytváření vhodných podmínek pro vznik nových zdrojů umožňuje sociální kapitál také přístup k dalším formám kapitálu: finančnímu, lidskému i intelektuálnímu (Tran & Santarelli, 2013). Díky sociálním vazbám a důvěře může být například ulehčen proces hledání nových zaměstnanců, jež mohou být doporučení od stávajících pracovníků, s čímž se pojí i úspora finančních zdrojů. Stávající zaměstnanci zároveň mají zájem na doporučení schopných a poctivých zájemců o práci. V případě opačném by jejich pověst a vybudovaná důvěra mohla v podniku utrpět, což pro ně představuje nechtěný stav. Zdrojový přístup je dále považován za teoretický základ pro konstrukt tzv. *familiness* (Andersén, 2015; Mani & Lakhal, 2015; Pearson et al., 2008; Romano et al., 2020). Tento konstrukt, který dosud nemá přesný český ekvivalent, lze definovat jako veškeré unikátní zdroje a schopnosti vyvstávající ze zapojení rodiny do podniku, mající potenciál pro vytvoření konkurenční výhody.

Teorie zastoupení, na které staví celkem 9 studií, je založena na konfliktu zájmů mezi principály (vlastníky) a agenty (manažery). Tato teorie vysvětluje, jak zapojení rodiny ve firmě umožňuje sdílení rodinného sociálního kapitálu a následně například zlepšuje vztahy nových podniků s věřiteli a přispívá ke snadnějšímu získávání cizího kapitálu (Chua et al., 2011). Na druhou stranu má teorie zastoupení v kontextu sociálního kapitálu pouze omezené využití, jelikož nepočítá s dobrými a pevnými vazbami mezi agenty a principály (Young & Tsai, 2008). Další omezení této teorie představuje okolnost, že v rodinných firmách je mnohdy vlastník také jediným manažerem v podniku. Alternativou teorie zastoupení je teorie správcovství, kterou aplikovalo 5 autorů. Schmid a Sender (2019) předpokládají, že v případě sjednocení zájmů manažerů a vlastníků se manažeři budou chovat jako „správci“. Je pravděpodobné, že tato teorie bude fungovat v prostředí se stabilními a vzájemně propojenými vztahy, jejichž členové patří do stejné sociální skupiny (Putnam, 2000), což je ale typickým znakem rodinných firem. Co se týče přímo sociálního kapitálu, Sanchez-Famoso et al. (2020b) argumentují, že členové představenstva (popřípadě jiné formy vedení společnosti) aktivně sdílejí sociální kapitál za účelem zajištění prosperity rodinné firmy, a jejich interní i externí sociální kapitál přispívá k udržitelné firemní výkonnosti. Pomocí této teorie také Lee et al. (2007) vysvětlují, jak sociální kapitál rodinných manažerů přispívá k inovativnosti rodinných firem. I když je teorie správcovství v literatuře rodinných firem často diskutovaná (Eddleston & Kellermanns, 2007), v oblasti sociálního kapitálu rodinných podniků dosud není výrazněji aplikována.

Posledním častěji zmiňovaným proudem je tzv. teorie udržitelné rodinné firmy, na které staví 5 studií. Tato teorie staví na myšlence, že se rodina a podnik ovlivňují navzájem, a udržitelnost rodinné firmy závisí na vhodné souhře mezi úspěchem firmy a fungováním rodiny (Stafford et al., 1999). Celkově je tato teorie úzce spojená s teorií sociálního kapitálu, jelikož postuluje, že rodinný kapitál je souhrnem lidského, sociálního a finančního kapitálu (Gudmunson & Danes, 2013; Mallon et al., 2018; Mzid et al., 2018). Ve stabilních časech si rodinné firmy vytváří adaptivní kapacitu pro horší časy (Danes, 2006) a individuální úroveň rodinného kapitálu posiluje schopnost rodinného podniku čelit krizi (Mzid et al., 2018). Mallon et al. (2018) dále argumentují, že sociální kapitál není jedinou podmínkou pro růst nových firem. Pro růst jsou totiž dle autorů postačující dvě formy kapitálu (lidský, sociální nebo finanční).

2.2.2 Současné metodologické přístupy

Z celkových 95 studií zařazených do finálního výběru bylo 49 kvantitativních, 23 kvalitativních, 20 koncepčních článků a 3 literární rešerše.

Kvantitativní studie

Ze 49 kvantitativních studií použilo pouze 11 autorů sekundární data. Ve zbylých 38 člancích byla sbírána primární data pomocí dotazníků, přičemž pouze 5 autorů použilo metodu, při které bylo dotazováno více respondentů v rámci jedné firmy (Cabrera-Suárez et al., 2014; Chirico & Salvato, 2014; Lee et al., 2017; Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2019), a pouze 6 studií bylo longitudinálních (Acquaah, 2011; Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Gudmunson & Danes, 2013; Mani & Durad, 2019; Tran & Santarelli, 2013). Malý počet longitudinálních studií naznačuje, že v současné literatuře chybí poznatky ohledně vývoje sociálního kapitálu v čase. Co se týče metod vyhodnocování dat většina autorů použila

vícenásobnou lineární regresi (24 studií), strukturní modelování (SEM, 19 studií), popřípadě oba přístupy zároveň (Chirico & Salvato, 2014; Wu, 2008). Další použité metody byly po jedné studii, a to konkrétně shluková analýza (Sanchez-Ruiz et al., 2019), analýza rozptylu (Zahra, 2010), probit regrese (Zahra, 2019), či test na rozdíl ve středních hodnotách (Llach & Nordqvist, 2010). Z hlediska kontextu výzkumu je možné konstatovat, že autoři zkoumali různorodé typy odvětví. Osm studií bralo v potaz pouze zpracovatelský průmysl, dalších sedm sloučilo zpracovatelský průmysl a odvětví služeb. Celkem pět studií neuvedlo konkrétně, z jakého odvětví jejich data pochází. Dále se v souboru studií objevily články, které se zaměřily na high-tech firmy (Miller et al., 2009), oblast vzdělávání (Stanley & McDowell, 2014), automobilový sektor (Ruiz Jiménez et al., 2013), oblast informačních technologií (Khayesi et al., 2014), nebo na odvětví vědy a výzkumu (Pucci et al., 2020). Pro účely této disertační práce bylo dále relevantní sledovat, jakým způsobem autoři zohledňovali heterogenitu firem a jak definovali „rodinnou firmu“. Celkem 20 studií rozlišovalo ve výzkumu na firmy rodinné a nerodinné, a 29 studií se zaměřilo výlučně na rodinné firmy. Autoři rozlišovali rodinné firmy vícero přístupy, a to konkrétně skrze měření zapojení rodiny do podnikání (Bendig et al., 2020; Chua et al., 2011; Pucci et al., 2020; Sanchez-Famoso et al., 2017), vlastnictví podniku v rukou rodiny (Campbell & Park, 2016; Sanchez-Famoso et al., 2015; Zahra, 2010), míru rodinné kontroly (Sanchez-Famoso et al., 2019), nebo zapojení další generace do rodinného podnikání (Chirico & Salvato, 2016). Tran a Santarelli (2014) dále odlišili typy rodinných firem dle jejich právní formy.

Kvalitativní studie

Z celkových 23 kvalitativních studií použila naprostá většina autorů (18 studií) metodu vícenásobné případové studie. Ostatní metody kvalitativního výzkumu byly využity pouze minoritně – a to konkrétně případová studie zaměřená pouze na jednu firmu (Casprini et al., 2017; Schmidts & Shepherd, 2015) a kvalitativní komparativní fuzzy-set analýza (Mallon et al., 2018). Sběr dat probíhal ve většině studií skrze rozhovory (15 studií), podstatně méně často autoři použili analýzu firemních dokumentů, novin, nebo archivních dat (Bika & Kalantaridis, 2017; Gupta & Bhattacharya, 2016; Duarte Alonso et al., 2020), metodu focus group (Caspersz & Thomas, 2015), pozorování (Shi et al., 2015; Marjansky et al., 2019), obsahovou analýzu (Kontinen & Ojala, 2011), a etnografický výzkum (Glover, 2013). Z hlediska kontextu výzkumu většina autorů neomezila sběr dat na jednotlivá odvětví (13 studií). Ostatní studie se zaměřily na jednotlivé sektory, a to konkrétně na zpracovatelský průmysl (Dyer & Mortensen, 2005; Kontinen & Ojala, 2011; Kontinen & Ojala, 2012; Salvato & Melin, 2008; Shi et al., 2015), sektor obchodu a služeb (De Massis et al., 2013; Mallon et al., 2018; Schmidts & Shepherd, 2015), high-tech podniky (Caspirini et al., 2017) či zemědělské podniky (Glover, 2013). Téměř všechny kvalitativní studie se zaměřovaly čistě na rodinné firmy, pouze Dyer a Mortensen (2005) do výzkumu zapojili jak firmy rodinné, tak nerodinné.

2.2.3 Zastoupení studií z geografického hlediska

Z geografického hlediska pochází nejvíce empirických článků (ve smyslu sběru dat) z Evropy (40 %), dále z Asie (27 %), Ameriky (25 %), a nejméně z Afriky (6 %). Pouze jedna studie použila mezinárodní data (Edelman et al., 2016). Z evropských studií je nejvíce zastoupené Španělsko (11 studií), Itálie (5 studií) a Finsko (3 studie). Na základě dat z USA bylo celkově publikováno 13 studií, na základě dat z Číny potom 5 studií. Ostatní země jednotlivých kontinentů jsou zastoupeny pouze jedním až dvěma výzkumy.

2.2.4 Klasifikace sociálního kapitálu a způsoby jeho měření

Následující sekce popisuje užívané definice a klasifikace sociálního kapitálu ve vybraných studiích. Vzhledem ke své výrazné diverzitě byly studie klasifikovány podle toho, zda měří interní, externí nebo rodinný sociální kapitál. V každé kategorii jsou zachyceny použité metody a škály pro měření jednotlivých typů sociálního kapitálu.

Zmíněná diverzita zároveň vypovídá o neexistenci jednotné definice či klasifikace sociálního kapitálu v oblasti rodinných firem. Obecný pojem „organizační sociální kapitál“ je používán autory nekonzistentně a v nalezených studiích tento termín popisuje buď externí sociální kapitál (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010), interní sociální kapitál (Su & Carney, 2012) nebo oba typy sociálního kapitálu zároveň (Schmid & Sender, 2019). Většina autorů sledovaných studií se odkazuje na interní, externí sociální kapitál nebo přímo na jejich strukturální, kognitivní a vztahovou dimenzi. Jedna studie dokonce uvažuje tyto dimenze jako primární klasifikaci a spojuje položky měřící interní a externí sociální kapitál do jedné škály (Wang, 2016). Další skupina autorů se zaměřuje na rodinný sociální kapitál jakožto jedinečný typ sociálního kapitálu, který je možné sledovat pouze u rodinných firem. Nicméně hranice mezi interním, externím a rodinným kapitálem jsou často nejednoznačné. Jako příklad lze uvést studii autorů Tasavori et al. (2018), kteří měřili interní sociální kapitál škálou „interního sociálního kapitálu v rodinných firmách“ autorů Carr et al. (2011), avšak jiné studie použili tu samou škálu pro měření rodinného sociálního kapitálu. Na druhou stranu celkem 15 studií přímo nezmiňuje žádnou definici sociálního kapitálu nebo k němu přistupuje velmi obecně, zeširoka, a nespecifikují, co si pod jeho pojmem představují (např. Meneses et al., 2014). Marjanski et al. (2019) uvádí mnoho možných definic sociálního kapitálu, avšak výzkum nestaví ani na jedné z nich, místo toho se zaměřují na povahu sociálního kapitálu obecně. Tata a Prasad (2010) zase rozlišují „nový“ a „předaný“ sociální kapitál. Několik studií autora Sanchez-Famoso a jeho spoluautorů studuje sociální kapitál rodinných a nerodinných členů zvlášť.

Interní sociální kapitál

Interní sociální kapitál byl ve většině studií měřen skrze škálu autorů Carr et al. (2011). Pouze dvě kvantitativní studie použily jednopoložkovou škálu, a to sílu vazeb (Lee et al., 2008) a délku funkčního období členů představenstva (Bendig et al., 2020). V dalších studiích byly začleněny více sofistikované škály složené z více otázek. Například Campbell a Park (2016) měřili interní sociální kapitál skrze důvěru, reciprocitu, sdílenou vizi a homofilii; Sanchez-Famoso et al. (2019) skrze blízké vztahy, loajalitu, sdílenou vizi, hodnoty a cíle; Sanchez-Famoso et al. (2020b) použili čtyři otázky týkající se úrovně zapojení členů představenstva do pracovního kolektivu. Nejvíce používanou škálu vytvořili a validovali již zmínění autoři Carr

et al. (2011). Tuto škálu, skládající se ze 3 konstruktů, z nichž každý měří jednotlivě strukturální, kognitivní a vztahovou dimenzi (Nahapiet & Ghoshal, 1998), použili také Tasavori et al. (2018) a Mani a Lakhali (2015). Další autoři se zaměřili na interní sociální kapitál přímo v podobě jeho jednotlivých dimenzí. *Strukturální dimenze interního sociálního kapitálu* je v kvantitativních studiích měřena skrze sociální interakce, nebo skrz rodinné instituce a velikost rodiny (Mustakallio et al., 2002). Koncepční články a kvalitativní studie na ni pohlíží skrze silné a trvalé vazby (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012). *Kognitivní dimenze interního sociálního kapitálu* se v kvantitativních výzkumech měří skrze sdílenou vizi (Mustakallio et al., 2002). Kvalitativní a koncepční články ji chápou jako společné chápání významů, sdílenou vizi, a závazek ke správcovství (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012). Poslední *vztahová dimenze interního sociálního kapitálu* je měřena skrze mezilidskou důvěru (Shi et al., 2015), důvěru mezi členy top managementu (Cabrera-Suárez et al., 2014), nebo skrze kvalitu vztahů a důvěru mezi vlastníky (Uhlauer et al., 2015). Koncepční a kvalitativní články ji chápou podobně, a to jako důvěru (Shi et al., 2015), kolektivní normy a povinnosti (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012).

Externí sociální kapitál

Měření externího sociálního kapitálu není tolik organizované jako měření interního sociálního kapitálu. Ve studiích je obtížnější rozpoznat zaměření na jednotlivé dimenze. Kvalitativní studie berou externí sociální kapitál jako širší koncept, jehož synonymem jsou sociální sítě, vazby nebo sítě externích kontaktů (Dyer & Mortensen, 2005; Glover, 2013; Kontinen & Ojala, 2011; Kontinen & Ojala, 2012; Mzid et al., 2019; Schell et al., 2018). Podobně je tomu i v měření proměnných v kvantitativních studiích, ačkoliv se zde vyskytuje nejvíce strukturální dimenze, několik málo studií se zaměřilo i na dimenzi vztahovou. *Strukturální dimenze externího sociálního kapitálu* je ve studiích měřena skrze vazby na ostatní firmy (Herrero & Hughes, 2019; Llach & Nordqvist, 2010; 2019; Wu, 2008; Zahra, 2010), konexe s externími stakeholdery (Miller et al., 2009), využití firemních sítí kontaktů (Acquaah, 2011; Kickul et al. 2010), počet vazeb (pout) uvnitř skupiny (Mani & Durand, 2018), nebo vzájemná propojenost představenstev více společností (Bendig et al., 2020). Detailnější škály zahrnovaly také klasifikaci na lokální a vzdálenější sítě (Pucci et al., 2017), či míru rozvíjení již existujících vztahů se specifickými skupinami asociací či institucí, např. obchodní, finanční, politicko-právní, vzdělávací nebo výzkumné instituce (Miller et al., 2009; Zahra, 2019). Další tři studie měřily externí sociální kapitál skrze vazby jednatele rodinné firmy, a to konkrétně skrze jeho externí vazby na ostatní manažery/ředitele (Young & Tsai, 2008), míru ohodnocení na matici vztahů (*affiliation matrix*; Romano et al., 2020), nebo hustotu sítě daného podnikatele (Burt, 2018). Další, ač menší, skupina autorů se zaměřila na *vztahovou dimenzi externího sociálního kapitálu*, kterou zkoumali skrze firemní reputaci (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010), kvalitu vztahů s externími stakeholdery (neboli „vztahový kapitál“, Debicki et al., 2020), opakované transakce s obchodními partnery (Wu, 2008), nebo míru důvěryhodnosti dané firmy v očích ostatních podnikatelů (Stanley & McDowell, 2013; Wu, 2008). Dvě studie se zaměřily na specifický neformální typ externího sociálního kapitálu, zvaného čínský „*guanxi*“, a na způsoby získávání zdrojů ze vzdálenějších, popřípadě nepřímých sociálních vazeb rodinné firmy (Su & Carney, 2012; Wu, 2007).

Tabulka 1 - Měřítka organizačního sociálního kapitálu v literatuře

Interní organizační sociální kapitál	Externí organizační sociální kapitál
<p>ISC-FB škála (Carr et al., 2011) Síla vazeb (Lee et al., 2008) Délka funkčního období představenstva (Bendig et al., 2020) Důvěra, reciprocita, sdílená vize, homofilie (Campbell & Park, 2016) Blízké vztahy, loajalita, sdílená vize, hodnoty a cíle (Sanchez-Famoso et al., 2019) Úroveň zapojení členů představenstva do pracovního kolektivu (Sanchez-Famoso et al., 2020b)</p>	<p>Sociální sítě, vazby, sítě externích kontaktů (Dyer & Mortensen, 2005; Glover, 2013; Kontinen & Ojala, 2011; Kontinen & Ojala, 2012; Mzid et al., 2019; Schell et al., 2018)</p>
<i>Strukturální dimenze</i>	<i>Strukturální dimenze</i>
<p>Sociální interakce, rodinné instituce, velikost rodiny (Mustakallio et al., 2002) Silné a trvalé vazby (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012)</p>	<p>Vazby na ostatní firmy (Herrero & Hughes, 2019; Llach & Nordqvist, 2010; 2019; Wu, 2008; Zahra, 2010) Konexe s externími stakeholdery (Miller et al., 2009) Využití firemních sítí a kontaktů (Acquaah, 2011; Kickul et al. 2010) Vazby uvnitř skupiny (Mani & Durand, 2018) Vzájemná propojenost představenstev více společností (Bendig et al., 2020) Vzdálenost sítí (Pucci et al., 2017) Míru rozvíjení již existujících vztahů (Miller et al., 2009; Zahra, 2019) Externí vazby CEO (Young & Tsai, 2008) Míra ohodnocení na matici vztahů (Romano et al., 2020) Hustota sítě podnikatele (Burt, 2018)</p>
<i>Vztahová dimenze</i>	<i>Vztahová dimenze</i>
<p>Důvěra (Shi et al., 2015; Cabrera-Suárez et al., 2014; Uhlaner et al., 2015) Kvalita vztahů a důvěra mezi vlastníky (Uhlaner et al., 2015) Kolektivní normy a povinnosti (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012)</p>	<p>Firemní reputace (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010) Kvalita vztahů s externími stakeholdery (Debicki et al., 2020) Opakované transakce s obchodními partnery (Wu, 2008) Míra důvěryhodnosti firmy (Stanley & McDowell, 2013; Wu, 2008) Vzdálenější (nepřímé) sociální vazby (čínské „guanxi“, Su & Carney, 2012; Wu, 2007).</p>
<i>Kognitivní dimenze</i>	
<p>Sdílená vize (Mustakallio et al., 2002) Společné chápání významů, sdílenou vizi a závazek správcovství (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012)</p>	

Zdroj: vlastní zpracování na základě literární rešerše

*Poznámka: šedě jsou vyznačené změny oproti rešerši publikované v časopisu Family Business Review, tzn. šedě vyznačené články byly v rámci revizí odstraněny a v článku nejsou. Pro úplnost provedené rešerše jsou zde doplněné.

Rodinný sociální kapitál

Na rozdíl od nerodinných firem se sociální kapitál v rodinných firmách vyvíjí po delší dobu (Arregle et al., 2007), a je možné ho předávat další generaci skrze proces nástupnictví (Aragón-Amonarriz et al., 2017). Díky tomu je rodinným členům snadno dostupný (Hoffman et al., 2006) a zároveň je hůře napodobitelný nerodinnými podniky (Herrero, 2018). Z hlediska klasifikace pohlíží většina autorů na rodinný sociální kapitál jako na interní sociální kapitál (Arregle et al. 2007, Gudmundson & Danes, 2013; Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017; Sanchez-Ruiz et al., 2019; Su & Carney, 2012). Na druhou stranu pár autorů podotýká, že rodinný sociální kapitál může mít i určité vlastnosti externího sociálního kapitálu (Edelman et al., 2016; Lee et al., 2017; Sorenson et al., 2009). I když Hoffman et al. (2006) argumentuje, že z hlediska dimenzí má rodinný kapitál jakožto typ sociálního kapitálu má pouze strukturální a vztahovou dimenzi, jiné (novější) studie uvažují existenci všech tří dimenzí (tzn. strukturální, kognitivní i vztahové, Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Ruiz et al., 2019). Studie autorů Sanchez-Ruiz et al. (2019) dále uvádí, že rodinný sociální kapitál je velmi heterogenní a z toho důvodu se snaží identifikovat tři typy rodinného sociálního kapitálu (instrumentální, identifikovatelný a nerozeznatelný).

Měření rodinného sociálního kapitálu, stejně tak jako jeho definování, není doposud vůbec konzistentní. *Interní rodinný sociální kapitál* je tedy měřen různě: důvěrou, participací a pracovními podmínkami (Ruiz Jiménez et al., 2013), otevřenou komunikací (Kansikas & Murphy, 2011), sdílenou vizí, úzkými sociálními vztahy, společně tráveným časem a dodržováním slibů v rodině (Chirico & Salvato, 2016). Dvě studie (Herrero, 2018; Herrero & Hughes, 2019) měří rodinný sociální kapitál skrze škálu interního sociálního kapitálu autorů Carr et al. (2011), i když autoři této škály explicitně nezmiňují možnou aplikaci na rodinný sociální kapitál. Gudmundson a Danes (2013) zachytili interní rodinný kapitál netradičně, skrze styl fungování rodiny, stres, spokojenost a úspěch v plnění cílů. Chua et al. (2011) ho dokonce měřili nepřímo skrze zapojení rodiny do firemního podnikání. Několik dalších autorů se pokusilo o měření jednotlivých dimenzí interního rodinného sociálního kapitálu. *Strukturální dimenzi* měřili autoři rozptylem vlastnictví (Sanchez-Ruiz et al., 2019), časem tráveným společně a blízkými kontakty (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017), emocionální soudržností, mezigenerační pozorností a otevřenou komunikací (Cabrera-Suárez et al., 2014), sociálními interakcemi mezi rodinnými členy (Sanchez-Famoso et al., 2014), nebo dynamikou zdrojů v rámci rodiny (Randolph et al., 2020). Pro zachycení *kognitivní dimenze* v kvantitativních studiích autoři použili sdílené hodnoty, podporu a loajalitu vůči firmě (Sanchez-Ruiz et al., 2019), míru podobnosti názorů a zájmů mezi rodinnými členy (Cabrera-Suárez et al., 2014), sdílenou vizi (Sanchez-Famoso et al., 2014), nebo sdílené ambice, cíle a misi (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017). *Vztahová dimenze rodinného sociálního kapitálu* byla nejčastěji měřena pomocí důvěry, norem a závazků (Sanchez-Famoso et al., 2014), míry spolehlivosti a dodržováním slibů (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017), nebo oddaností firmě (Sanchez-Ruiz et al., 2019). Na druhou stranu pouze tři studie připouští, že rodinný sociální kapitál má také vlastnosti *externího sociálního kapitálu*. Sorenson et al. (2009) ho měří skrze 6 položek spojených se sociálním postavením firmy v komunitě, mírou loajality zákazníků, podporou vzdálenějších rodinných

členů, nezávislosti rodiny a jejím zabezpečením. Podobný přístup k měření zaujal i Lee et al. (2017), kteří k položkám přidali altruismus, jakožto dimenzi rodinného sociálního kapitálu, a Edelman et al. (2016), jež jako měřítko použili podporu rodiny.

Tabulka 2 - Měřítko rodinného sociálního kapitálu v literatuře

Interní rodinný sociální kapitál	Externí rodinný sociální kapitál
ISC-FB škála Carr et al. (2011) (Herrero, 2018; Herrero & Hughes, 2019) Důvěra, participace a pracovní podmínky (Ruiz Jiménez et al., 2013) Otevřená komunikace (Kansikas & Murphy, 2011) Sdílená vize, úzké sociální vztahy, společně trávený čas a dodržování slibů v rodině (Chirico & Salvato, 2016) Styl fungování rodiny, stres, spokojenost a úspěch v plnění cílů (Gudmundson & Danes, 2013) Zapojení rodiny do podnikání (Chua et al., 2011)	Sociální postavení firmy v komunitě, míra loajality zákazníků, podpora vzdálenějších rodinných členů, nezávislost rodiny a její zabezpečení (Sorenson et al., 2009) Stejně položky jako Sorenson et al. (2009) + altruismus (Lee et al., 2017) Podpora rodiny (Edelman et al., 2016)
<i>Strukturální dimenze</i>	
Rozptyl vlastnictví (Sanchez-Ruiz et al., 2019) Společně trávený čas a blízké kontakty (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017) Emocionální soudržnost, mezigenerační pozornost a otevřená komunikace (Cabrera-Suárez et al., 2014) Sociální interakce mezi rodinnými členy (Sanchez-Famoso et al., 2014) Dynamika zdrojů v rámci rodiny (Randolph et al., 2020)	
<i>Vztahová dimenze</i>	
Důvěra, normy a závazky (Sanchez-Famoso et al., 2014) Míra spolehlivosti a dodržování slibů (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017) Oddanost firmě (Sanchez-Ruiz et al., 2019)	
<i>Kognitivní dimenze</i>	
Sdílené hodnoty, podpora a loajalita vůči firmě (Sanchez-Ruiz et al., 2019) Míra podobnosti názorů a zájmů v rodině (Cabrera-Suárez et al., 2014) Sdílená vize (Sanchez-Famoso et al., 2014) Sdílené ambice, cíle a mise (Sanchez-Famoso et al., 2015b; 2017)	

Zdroj: vlastní zpracování na základě literární rešerše

*Poznámka: šedě jsou vyznačené změny oproti rešerši publikované v časopisu Family Business Review, tzn. šedě vyznačené články byly v rámci revizí odstraněny a v článku nejsou. Pro úplnost provedené rešerše jsou zde doplněné.

2.2.5 Individuální vs. kolektivní sociální kapitál

Sociální kapitál lze zkoumat na několika úrovních – *individuální* (sociální kapitál jedince, např. majitele nebo CEO firmy), nebo *firemní* (sociální kapitál skupiny, tzn. organizační sociální kapitál). V případě existence další skupiny v rámci firmy se přidává také *rodinná* úroveň (rodinný sociální kapitál). Rozlišení této úrovně je ve studiích často nejasné, pro její posouzení bylo nutné do detailu analyzovat otázky a proměnné.

Většina studií zkoumá sociální kapitál na kolektivní úrovni (firemní nebo rodinné). Čtyři studie dokonce zaujaly víceúrovňový přístup a zaměřily se na obě tyto úrovně (Arregle et al., 2007; Herrero & Hughes, 2019; Kano et al., 2020; Sanchez-Famoso et al., 2015). Znatelně méně autorů se zaměřilo na výzkum individuálního hlediska (např., Glover, 2013; Meneses et al., 2014; Schell et al., 201). Kvantitativně autoři měřili sociální kapitál na úrovni jedince jako síť vztahů CEO včetně charakteristik její kvality a jejího rozsahu (Acquaah, 2011; Burt, 2018; Romano et al., 2020; Young & Tsai, 2008), sílu jednotlivých vazeb s ostatními členy rodiny a firmy (Tata & Prasad, 2015), nebo počet kontaktů, se kterými zkoumaný jedinec pravidelně komunikuje (Khayesi et al., 2014).

2.2.6 Statický vs. dynamický pohled na sociální kapitál

Dalším a posledním hodnotícím znakem v rešerši byl časový pohled na sociální kapitál. Dle autorů Arregle et al. (2007) i Nahapiet a Ghoshal (1998), lze na sociální kapitál nahlížet staticky (obsahově), nebo procesně, kdy bereme v potaz jeho vývoj, tzn. dynamiku. *Statický pohled* zaujalo celkem 67 studií (z nichž bylo 42 kvantitativních, 11 kvalitativních a 14 koncepčních). O velké převaze tohoto pohledu svědčí i fakt, že ve většině kvantitativních výzkumů je brán sociální kapitál jako nezávisle proměnná. Naopak faktory ovlivňující vývoj sociálního kapitálu (*dynamický pohled*) uvažovala pouze třetina (25 studií) a většina z nich byla koncepčních (7 studií) nebo kvalitativních (12 studií). Koncepční články se zaměřily zejména na tvorbu sociálního kapitálu (Arregle et al., 2007; Ciravegna et al., 2019; Lester & Canella, 2006; Sorenson, 2013), jeho akumulaci a erozi (Chirico et al., 2012), přenos (Tata & Prasad, 2010), a rekombinaci (Kano et al., 2020). Podobně jako koncepční, se kvalitativní studie zabíraly vývojem a tvorbou sociálního kapitálu (Casperz & Thomas, 2015; de Massis et al., 2013; Kontinen & Ojala, 2012; Kontinen & Ojala, 2013; Marjanski et al., 2019; Mzid et al., 2019; Schmidts & Schepherd, 2015; Shi et al., 2015), interakcí jeho dimenzí (Bika & Kalantaridis, 2017; Su & Carney, 2013), a jeho rolí v procesu nástupnictví další generace rodinného podniku (Schnell et al., 2018; Steier, 2001). Pouze šest kvantitativních výzkumů se věnovalo tvorbě a vývoji sociálního kapitálu v rodinných firmách, tzn. v modelech byl sociální kapitál chápán jako závisle proměnná (Cabrera-Suárez et al., 2014; Debicki et al., 2020; Gudmunson & Danes, 2013; Mani & Durad, 2019; Sorenson et al., 2009; Uhlaner et al., 2015).

Vzhledem k naprosté převaze studií, které přistupují k sociálnímu kapitálu staticky, je zřejmé, že jeho vývoj a tvorba dosud nejsou objasněné a je nutné v budoucnu této oblasti věnovat pozornost a faktory vývoje sociálního kapitálu empiricky ověřit.

2.2.7 Sociální kapitál jako proměnná v kvantitativním výzkumu

Tato podkapitola shrnuje, jakým způsobem je sociální kapitál v rodinných firmách chápán jako proměnná v kvantitativních studiích. Dle koncepčních modelů jednotlivých kvantitativních studií jsou výsledky rozděleny do tří sekcí. První sekce popisuje příčiny sociálního kapitálu (tedy v případě sociálního kapitálu jakožto závisle proměnné), druhá se zabývá jeho důsledky (sociální kapitál jakožto nezávisle proměnná), a poslední sekce shrnuje studie, ve kterých sociální kapitál působí jako moderátor nebo mediátor jiných vztahů. V příslušných sekcích je také rozlišen organizační sociální kapitál a rodinný sociální kapitál, které jsou dále rozlišeny na externí a interní sociální kapitál.

Sociální kapitál jako závisle proměnná

Pouze šest kvantitativních studií se věnovalo příčinám vzniku sociálního kapitálu v rodinných firmách. Externí organizační sociální kapitál je pozitivně ovlivňován podnikatelskou orientací, tržní orientací, orientací na učení (Debicki et al., 2020), a interním sociálním kapitálem (Uhlauer et al., 2015). Vztah interního a externího sociálního kapitálu je dále pozitivně moderován různými aspekty souvisejícími s mírou zapojení rodiny do řízení či vlastnictví firmy, tj. identitou rodinných firem (*family firm identity*) a přítomností vlastníka, který je zároveň manažerem, tedy překryvem vlastnictví a řízení (*ownership-management overlap*, Uhlauer et al., 2015). Externí sociální kapitál (ve formě vazeb a sítí mezi podniky) snižuje zapojení rodiny do podnikání (Mani & Durand, 2019). Co se týče interního organizačního sociálního kapitálu, jeho vztahovou dimenzi je možné rozvíjet skrze strukturální dimenzi rodinného sociálního kapitálu (Cabrera-Suárez et al., 2014), což jinými slovy znamená, že zvýšená homogenita ve formě hodnot a cílů mezi rodinnými členy zvyšuje úroveň důvěry v celé organizaci.

Vznik a rozvoj rodinného sociálního kapitálu podporuje přítomnost etických norem ve firmě (Sorenson et al., 2009). Gudmunson a Danes (2013) zkoumali vývoj rodinného sociálního kapitálu v čase. Autoři zjistili, že dlouhodobý horizont a pokračování rodinné firmy přispívá k akumulaci rodinného sociálního kapitálu.

Sociální kapitál jako nezávisle proměnná

Celkem 40 studií zkoumalo vliv sociálního kapitálu na jiné proměnné, které nejčastěji nabývaly formy různých aspektů výkonnosti firmy. Autoři se ve většině případů shodují, že organizační sociální kapitál pozitivně ovlivňuje výkonnost rodinné firmy (např., Lee et al., 2008; Sanchez-Famoso et al., 2015a; Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015; Tran & Santarelli, 2013). Tento vztah může být pozitivně moderován nepotismem (Schmid & Sender, 2019). Sociální kapitál má pozitivní vliv i na tzv. udržitelnou výkonnost firmy (Sanchez-Famoso et al., 2020). Lee et al. (2008) se zaměřili na sociální kapitál nástupce rodinné firmy, přičemž dle zjištění autorů tento sociální kapitál má na výkonnost firmy pozitivní vliv až v nástupnické etapě života firmy. Podobně je tomu tak i v případě externího sociálního kapitálu. Dále se například ukazuje, že rodinné firmy využívají více kontaktů se zástupci komunity a státními úředníky, kdežto nerodinné firmy více využívají vztahy s politiky (Acquaah, 2011). Vztah mezi externím sociálním kapitálem a výkonností firmy byl zjištěn jak pozitivní (Miller et al., 2009; Tran & Santarelli, 2013), tak nelineární, konkrétně ve tvaru obrácené „U“ křivky (Acquaah, 2011).

Miller et al. (2009) tvrdí, že pozitivní vliv externího sociálního kapitálu na výkonnost je u rodinných firem významnější, a to díky větší síle sociálních vazeb. Naopak Kickul et al. (2010), kteří zkoumali vztah firemních zdrojů (finančního a sociálního kapitálu) a podnikatelské orientace, žádné rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky nezjistili. Zároveň platí, že externí sítě mohou představovat i nevýhodu. Pokud jsou založené spíše na intenzitě než na rozsahu sociálních vazeb, mohou vést k horší výkonnosti firmy (Burt, 2019). Tato preference intenzity před rozsahem sítě vztahů představuje nevýhodu při budování a provozování firmy, a to i přesto, že při zahájení podnikání mohla být naopak výhodou. Interní sociální kapitál taktéž pozitivně ovlivňuje firemní výkonnost (Campbell & Park, 2016), a to skrze participativní řízení firmy (Tasavori et al., 2018). Obecně však platí, že většina autorů, kteří se zaměřili na zkoumání vlivu sociálního kapitálu na výkonnost, pracovali se sociálním kapitálem v jeho obecném pojetí. Pouze Mani a Lakhal (2015) se zaměřili na jednotlivé dimenze sociálního kapitálu, přičemž zjistili, že jeho strukturální a vztahová dimenze ovlivňuje pozitivně finanční i nefinanční výkonnost, kdežto jeho kognitivní dimenze pozitivně ovlivňuje pouze finanční výkonnost.

Další významná skupina autorů se zaměřila na vliv sociálního kapitálu na inovace. Organizační sociální kapitál ovlivňuje inovace pozitivně (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017), přičemž tento vztah je zesilován zapojením rodiny do vlastnictví (Sanchez-Famoso et al., 2015b) a zeslabován zapojením rodiny do managementu (Sanchez-Famoso et al., 2017). Také interní organizační sociální kapitál pozitivně ovlivňuje inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2019). Jeho efekt je však silnější, pokud se spojí s interním rodinným sociálním kapitálem (Sanchez-Famoso et al., 2019). Společný efekt lze dále zesílit rodinnou kontrolou a zeslabit zapojením další generace do rodinného podnikání. Někteří autoři překvapivě tvrdí, že rodinné firmy mají více vazeb s ostatními firmami (tzn. vykazují vyšší úroveň externího sociálního kapitálu) v porovnání s firmami nerodinnými a tyto vazby také podporují inovace (Llach & Nordqvist, 2010).

Ostatní dosud zkoumané efekty sociálního kapitálu jsou různorodé. Externí sociální kapitál pozitivně ovlivňuje schopnost akumulace zdrojů (Khayesi et al., 2014), dále potom podporuje konkurenceschopnost díky usnadněnému sdílení informací (Wu, 2008) a podporuje i kapitálové investice (Zahra, 2010). Externí sociální kapitál na druhou stranu snižuje investiční příležitosti (Romano et al., 2020). Vztah mezi externím sociálním kapitálem a objemem obchodních transakcí, aliancí, a joint-ventures, je pozitivně moderován rodinným vlastnictvím (Zahra, 2010). Mezi externí sítě vztahů a efektivitou výzkumu a vývoje v technologických klastrech existuje obrácená „U“ křivka, tento vztah je také pozitivně moderován zapojením rodiny (Pucci et al., 2020). Externí sociální kapitál může sloužit také jako faktor určující výši platu manažerů, kteří nejsou rodinnými členy, což ale neplatí pro rodinné manažery (Young & Tsai, 2008). Mnohem méně autorů se věnovalo efektům interního sociálního kapitálu. Uhlaner et al. (2015) zkoumali efekty interního a externího sociálního kapitálu. Dle jejich výsledků je externí sociální kapitál pozitivně ovlivňován interním sociálním kapitálem a tento vztah je dále zesilován identitou rodinných firem (tzv. *family firm identity*) a překryvem řízení a vlastnictví ve skupině vlastníků. Naopak poměrně větší množství autorů rozlišovalo efekty sociálního kapitálu z hlediska jeho jednotlivých dimenzí. Dle Wang (2016) všechny dimenze sociálního kapitálu

přispívají k rozvoji dynamických schopností firmy. Vztahová dimenze pozitivně ovlivňuje stanovování korporátních cílů ve vztahu k nerodinným stakeholderům (Cabrera-Suárez et al., 2014), strukturální dimenze (ve formě velikosti sítě) zase pozitivně ovlivňuje akumulaci zdrojů, a tento vztah je moderován sdílenou identitou (Khayesi et al., 2014). Sociální interakce (tedy strukturální dimenze interního sociálního kapitálu) pozitivně ovlivňují sdílenou vizi (tzn. kognitivní dimenzi), která následně podporuje kvalitu rozhodování (Mustakallio et al., 2002). Pucci et al. (2020) zkoumali spojitost strukturální dimenze externího sociálního kapitálu a efektivity výzkumu a vývoje, mezi nimiž objevili vztah ve tvaru obráceného „U“.

Na rozdíl od organizačního sociálního kapitálu se pouze 14 studií věnovalo důsledkům rodinného sociálního kapitálu. Většina autorů se shoduje, že interní rodinný sociální kapitál ve formě důvěry mezi pracovníky, příznivějšího pracovního prostředí a větší participace zlepšuje ziskovost firmy (Ruiz Jiménez et al., 2013), i její obecnou výkonnost (Herrero, 2018; Kansikas & Murphy, 2011), a to díky zlepšené schopnosti integrace znalostí, komunikaci, a časté interakci mezi klíčovými členy rodiny (Kansikas & Murphy, 2011). Sanchez-Famoso et al. (2015a) argumentují, že rodinný sociální kapitál ovlivňuje pozitivně výkonnost jak přímo, tak nepřímo, a to skrze organizační sociální kapitál. Naopak Danes et al. (2009) došli k opačnému závěru, a to že v krátkodobém horizontu interní sociální kapitál neovlivňuje výnosy ani vnímaný úspěch rodinné firmy. Z hlediska jednotlivých dimenzí zkoumali efekty rodinného sociálního kapitálu pouze Herrero a Hughes (2019). Dle jejich výsledků zvyšuje výkonnost podniku vztahová a kognitivní dimenze, nicméně vztah mezi výkonností a strukturální dimenzí je ve tvaru obráceného „U“.

Rodinný sociální kapitál v podobě podpory mezi členy rodiny pozitivně ovlivňuje podnikatelsko rozhodnutí o zahájení podnikání a připravenost k podnikání (Chang et al., 2009), i rozsah aktivit začínajících podnikatelů (Edelman et al., 2016). Lze tedy konstatovat, že rodinný sociální kapitál má přímý i nepřímý vliv na podnikání a zakládání nových firem. Rodinný sociální kapitál také přispívá k firemním inovacím (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2015b), a míra zapojení rodiny do vlastnictví tento efekt ještě zesiluje (Sanchez-Famoso et al., 2015b). Zdá se, že pro dosažení nejvyšší možné míry inovací je nutné vhodně zkombinovat interní rodinný a interní organizační sociální kapitál. Oba druhy sociálního kapitálu sice mají pozitivní vliv na inovace samostatně, ale jejich společný efekt je silnější nežli jednotlivé efekty (Sanchez-Famoso et al., 2019). V existující literatuře lze najít i další efekty rodinného sociálního kapitálu. Rodinný sociální kapitál ve formě zapojení rodiny (rodinné vlastnictví, úmysl předat podnik dalším generacím) ovlivňuje vztahy s věřiteli a díky nim i možnosti financování podniku z cizích zdrojů (Chua et al., 2011). Dále nepřímo ovlivňuje vývoj nových produktů díky internalizaci znalostí. Vztah mezi rodinným sociálním kapitálem a internalizací znalostí je dále pozitivně moderován generačním zapojením (Chirico & Salvato, 2014). Podobně Randolph et al. (2020) argumentují, že strukturální dimenze rodinného sociálního kapitálu pozitivně ovlivňuje diverzitu znalostí v rodinné firmě.

Sociální kapitál jako moderátor a mediátor

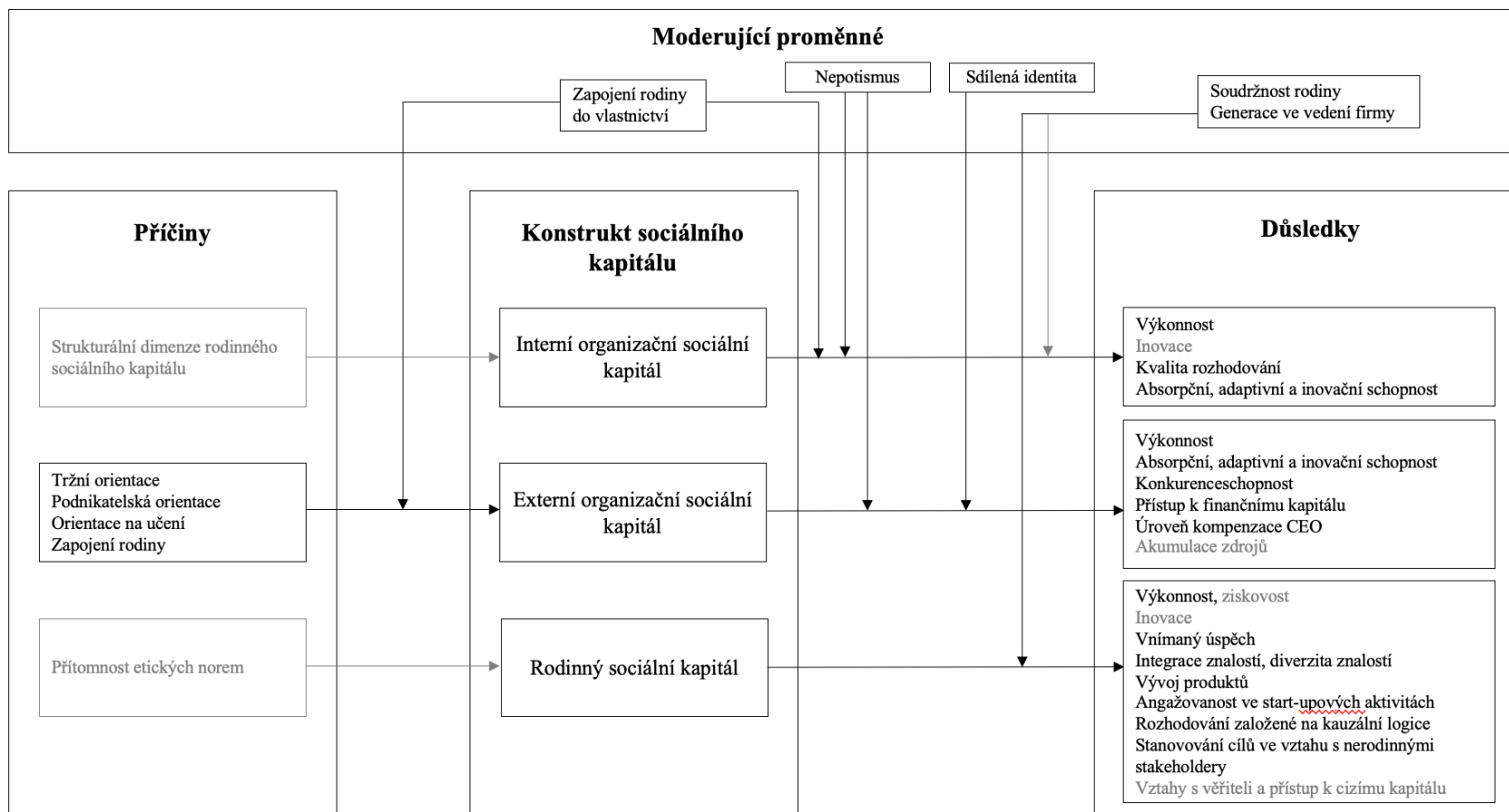
Sociální kapitál jakožto moderující nebo mediační proměnná je v současném výzkumu zastoupena velmi minoritně. Jako moderátor ho uvažovalo pouze pět studií, jako mediátor dokonce jen tři studie.

Organizační sociální kapitál zesiluje vztah ve tvaru obráceného „U“ mezi strukturální dimenzí rodinného sociálního kapitálu a výkonností rodinné firmy (Herrero & Hughes, 2019), vztah mezi technologickými schopnostmi a úrovní internacionalizace firmy (Zahra, 2019), a naopak oslabuje negativní vztah mezi zapojením rodiny a inovacemi, konkrétně počtu realizovaných patentů (Bendig et al., 2020). Externí sociální kapitál ve formě meziorganizační důvěry zvyšuje výkonnost rodinného podniku v podmínkách nízké organizační efektivity (Stanley & McDowell, 2014). Rodinný sociální kapitál byl uvažován jako moderující proměnná pouze v jedné studii, kde zesiluje pozitivní vztah mezi správcovstvím (*stewardship orientation*) a exploračním přístupem v inovacích (Lee et al., 2017).

Organizační sociální kapitál může také působit jako mediační proměnná ve vztahu rodinného sociálního kapitálu a dané závisle proměnné. Rodinný strukturální sociální kapitál nepřímo ovlivňuje stanovování korporátních cílů ve vztahu k nerodinným stakeholderům skrze organizační vztahový sociální kapitál, resp. firemní důvěru (Cabrera-Suárez et al., 2014). K podobným zjištěním dospěli také Sanchez-Famoso et al. (2015a), podle kterých rodinný sociální kapitál ovlivňuje výkonnost firmy skrze nerodinný sociální kapitál (tzn. organizační). Rodinný sociální kapitál dále nepřímo ovlivňuje výkonnost firmy skrze existenci etických norem a společný dialog ve firmě (Sorenson et al., 2009).

Výsledky systematizace současného poznání ohledně sociálního kapitálu v rodinných firmách jako proměnné v empirických modelech shrnuje Obrázek 2.

Obrázek 2 - Sociální kapitál jako proměnná v kvantitativním výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování na základě rešerše literatury

*Poznámka: šedě jsou vyznačené změny oproti rešerši publikované v časopisu Family Business Review, tzn. šedě vyznačené články byly v rámci revizí odstraněny a v článku nejsou. Pro úplnost provedené rešerše jsou zde doplněné.

2.2.8 Shrnutí rešerše

Systematická rešerše literatury popisuje současný stav poznání z celkem sedmi perspektiv. Z hlediska první perspektivy, která se zaměřila na teoretické přístupy, bylo zjištěno, že více jak čtvrtina autorů nepodkládá své myšlenky a výzkum žádným konkrétním teoretickým proudem. I když lze pozorovat několik proudů, jež jsou významnější, lze pozorovat značnou teoretickou diverzitu. Nejvíce zmiňovaný teoretický přístup představuje teorie sociálního kapitálu, jež je širším, avšak velmi relevantním konceptem pro výzkum rodinných firem. Další, ač méně zastoupené teoretické přístupy zahrnují zdrojový přístup, teorii zastoupení, teorii správcovství a teorii udržitelné rodinné firmy.

Druhá perspektiva rozlišovala studie dle metodologického přístupu. Z celkových 95 studií zařazených do finálního výběru bylo 49 kvantitativních, 23 kvalitativních, 20 koncepčních článků a pouze 3 literární rešerše. V kvantitativním výzkumu autoři nejčastěji užívali primární data sesbíraná skrze dotazníková šetření. Převažujícím přístupem při sběru dat byl tzv. *key-informant approach*. Pouze 5 autorů použilo metodu, při které bylo dotazováno více respondentů v rámci jedné firmy, a pouze 6 studií bylo longitudinálních. Z hlediska metod vyhodnocování dat většina autorů použila vícenásobnou lineární regresi nebo strukturní modelování. Z hlediska kontextu výzkumu autoři zkoumali různorodé typy odvětví. Pro účely této práce bylo relevantní také sledovat, jestli autoři zohledňují heterogenitu rodinných firem. Většina autorů buď rozlišovala rodinné a nerodinné firmy, nebo se zaměřila pouze na výzkum v rámci rodinných firem. Pouze pár autorů zohlednilo heterogenitu rodinných firem, a to nejčastěji skrze různé typy zapojení rodiny. Většina kvalitativních studií použila metodu vícenásobné případové studie a data byla sbírána skrze rozhovory. Všechny kvalitativní studie kromě jedné (Dyer & Mortensen, 2005) se zaměřovaly čistě na rodinné podniky. Třetí perspektiva rozlišovala studie dle geografického původu dat, přičemž nejvíce empirických článků se opírá převážně o data z evropských zemí. Pouze jedna studie využila mezinárodní data (Edelman et al., 2016).

Čtvrtá perspektiva zachycuje způsoby měření jednotlivých typů sociálního kapitálu. Obecný pojem „organizační sociální kapitál“ je používán autory nekonzistentně a v nalezených studiích tento termín popisuje buď externí sociální kapitál (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010), interní sociální kapitál (Su & Carney, 2012) nebo oba typy sociálního kapitálu zároveň (Schmid & Sender, 2019). Interní sociální kapitál byl ve většině studií měřen skrze škálu autorů Carr et al. (2011), která se skládá ze 3 dimenzí (strukturální, kognitivní a vztahové). Naopak měření externího sociálního kapitálu není tolik organizované jako měření interního sociálního kapitálu. Kvalitativní studie ho berou jako širší koncept, jehož synonymem jsou sociální sítě, vazby nebo sítě externích kontaktů (např., Dyer & Mortensen, 2005; Kontinen & Ojala, 2011; Mzid et al., 2019). Kvantitativní studie se zaměřily na jeho strukturální nebo vztahovou dimenzi, žádná se nezaměřila na kognitivní dimenzi. Z hlediska klasifikace pohlíží většina autorů na rodinný sociální kapitál jako na interní sociální kapitál, pouze pár autorů připouští, že rodinný sociální kapitál může mít i určité vlastnosti externího sociálního kapitálu (Edelman et al., 2016; Lee et al., 2017; Sorenson et al., 2009). Měření rodinného sociálního kapitálu, stejně tak jeho definování, není doposud vůbec konzistentní. Interní rodinný sociální kapitál je měřen různě, například: otevřenou komunikací (Kansikas & Murphy, 2011), důvěrou, participací a

pracovními podmínkami (Ruiz Jiménez et al., 2013), sdílenou vizí, úzkými sociálními vztahy, společně tráveným časem a dodržováním slibů v rodinně (Chirico & Salvato, 2016), nebo škálou interního sociálního kapitálu autorů Carr et al. (2011) (např. Herrero, 2018; Herrero & Hughes, 2019).

Pátá perspektiva rozlišuje úroveň zkoumání sociálního kapitálu, přičemž většina článků zkoumá sociální kapitál na kolektivní úrovni (firemní nebo rodinné). Šestá perspektiva rozlišuje studie dle časového pohledu na sociální kapitál, tzn. statický vs. dynamický pohled. Statický pohled zaujaly dvě třetiny studií, naopak dynamický pohled uvažovala pouze zbývající třetina. Vzhledem k převaze studií se statickým pohledem vyplývá, že jeho vývoj a tvorba dosud nejsou objasněné a je nutné v budoucnu této oblasti věnovat pozornost.

Poslední perspektiva rozlišuje sociální kapitál jako proměnnou v kvantitativních studiích a shrnuje hlavní výsledky studií. Pouze čtyři kvantitativní studie se věnovaly příčinám vzniku organizačního sociálního kapitálu v rodinných firmách. Externí organizační sociální kapitál je pozitivně ovlivňován podnikatelskou orientací, tržní orientací, orientací na učení (Debicki et al., 2020), interním sociálním kapitálem (Uhlahner et al., 2015), a negativně zapojením rodiny do podnikání (Maniho & Durand, 2019). Máme velmi omezenou představu o tom, co ovlivňuje vznik interního organizačního sociálního kapitálu. Vztahovou dimenze interního organizačního kapitálu lze rozvíjet skrze strukturální dimenzi rodinného sociálního kapitálu (Cabrera-Suárez et al., 2014). Většina studií zkoumala efekty organizačního sociálního kapitálu. Autoři se shodují, že organizační sociální kapitál pozitivně ovlivňuje výkonnost rodinné firmy (např., Lee et al., 2008; Sanchez-Famoso et al., 2015a; Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015; Tran & Santarelli, 2013), udržitelnou výkonnost firmy (Sanchez-Famoso et al., 2020), a inovace (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017). Interní sociální kapitál taktéž pozitivně ovlivňuje firemní výkonnost (Campbell & Park, 2016), inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2019), ale i externí sociální kapitál (Uhlahner et al., 2015). Rodinné firmy vykazují vyšší úroveň externího sociálního kapitálu v porovnání s nerodinnými podniky (Llach & Nordqvist, 2010), přičemž jeho vztah k výkonnosti může být pozitivní (Miller et al., 2009; Tran & Santarelli, 2013), ale také nelineární ve tvaru obrácené „U“ křivky (Acquaah, 2011). Pokud jsou externí sítě založené spíše na intenzitě než na rozsahu sociálních vazeb, mohou vést k horší výkonnosti firmy (Burt, 2019). Externí sociální kapitál dále pozitivně ovlivňuje schopnost akumulace zdrojů, (Khayesi et al., 2014), konkurenceschopnost díky usnadněnému sdílení informací (Wu, 2008), kapitálové investice (Zahra, 2010). Na druhou stranu snižuje investiční příležitosti (Romano et al., 2020). Může sloužit také jako faktor určující výši platu nerodinných manažerů (Young & Tsai, 2008). Organizační sociální kapitál zesiluje vztah ve tvaru obráceného „U“ mezi strukturální dimenzí rodinného sociálního kapitálu a výkonností rodinné firmy (Herrero & Hughes, 2019), vztah mezi technologickými schopnostmi a úrovní internacionalizace firmy (Zahra, 2019), a naopak oslabuje negativní vztah mezi zapojením rodiny a inovacemi (Bendig et al., 2020). Jako mediační proměnnou uvažovaly organizační sociální kapitál pouze dvě studie. Rodinný strukturální sociální kapitál nepřímo ovlivňuje stanovování korporátních cílů ve vztahu k nerodinným stakeholderům skrze organizační vztahový sociální kapitál (Cabrera-Suárez et al., 2014). Rodinný sociální kapitál ovlivňuje výkonnost firmy skrze organizační sociální kapitál (Sanchez-Famoso et al., 2015a).

Na rozdíl od organizačního sociálního kapitálu, znatelně méně studií se věnovalo rodinnému sociálnímu kapitálu. Jeho rozvoj a vznik podporuje přítomnost etických norem ve firmě (Sorenson et al., 2009), a dlouhodobé fungování rodinné firmy (Gudmunson & Danes, 2013). Rodinný sociální kapitál ovlivňuje výkonnost rodinné firmy jak přímo, tak nepřímo, a to skrze organizační sociální kapitál (Sanchez-Famoso et al., 2015a). Také interní rodinný sociální kapitál zlepšuje ziskovost firmy (Ruiz Jiménez et al., 2013), i její výkonnost (Herrero, 2018; Kansikas & Murphy, 2011). Nicméně v krátkodobém horizontu nebyl nalezen žádný významný vztah (Danes et al., 2009). Rodinný sociální kapitál dále podporuje inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2015b), vývoj nových produktů (Chirico & Salvato, 2014), a vztahy s věřiteli (Chua et al., 2011). Také má přímý i nepřímý vliv na podnikání a zakládání nových firem (Chang et al., 2009; Edelman et al., 2016). Je nutno podotknout, že žádná studie nezkoumala důsledky externího rodinného sociálního kapitálu. Rodinný sociální kapitál byl uvažován jako moderující proměnná pouze v jedné studii, kde zesiluje pozitivní vztah mezi správcovstvím a exploračním přístupem v inovacích (Lee et al., 2017). Jako mediační proměnnou ho také dosud nikdo z autorů nebral v potaz.

Z rešerše tedy vyplývá, že příslušná oblast výzkumu vyžaduje ještě mnoho pozornosti, aby bylo možné pochopit, jak sociální kapitál vzniká, jak se dělí, co jednotlivé dimenze obsahují a jak je měřit, jak se vyvíjí, a na co má vliv. Vyplývající oblasti pro budoucí výzkum jsou tedy rozsáhlé a lze je shrnout do pěti kategorií – (1) definice a způsoby měření, (2) dimenze a interakce mezi nimi, (3) vývoj sociálního kapitálu, (4) příčiny vzniku a (5) jeho efekty (mimo výkonnost). Jednotlivé směry budoucího výzkumu jsou součástí páté kapitoly, a to konkrétně podkapitoly 5.4.

3 Metodika empirické části disertační práce

Tato kapitola obsahuje dvě podkapitoly. V první podkapitole je znovu uveden hlavní cíl práce, a pro lepší přehlednost čtenáře jsou zde také uvedeny dílčí cíle, výzkumné otázky a hypotézy související s empirickou částí práce. Druhá podkapitola obsahuje popis metod empirické části práce včetně popisu sběru dat.

3.1 Cíle, výzkumné otázky a hypotézy empirické části

Jak již bylo uvedeno v úvodní části práce, hlavním cílem je zjistit, jaké faktory ovlivňují vznik sociálního kapitálu v rodinných firmách, jak na sebe jednotlivé formy sociálního kapitálu působí, jaký má sociální kapitál vliv na inovační a ekonomickou výkonnost rodinné firmy, a to při zohlednění heterogenity rodinných firem. V návaznosti na hlavní cíl byly stanoveny tři dílčí cíle, z nichž prvním se věnovala předešlá kapitola a dva dílčí cíle se vztahují k empirické části práce. Na tyto dílčí cíle navazují 2 výzkumné otázky a také jednotlivé hypotézy.

Dílčí cíl 2: Vyhodnotit roli interního a externího sociálního kapitálu ve spojitosti s inovačním výstupem rodinných firem.

Výzkumná otázka 2 (VO2): Jaký je vztah interního a externího sociálního kapitálu a inovačního výstupu rodinných firem? Hrají v inovačním procesu roli další mediační proměnné? Může mít heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství vliv na inovační proces?

Hypotézy vztahující se k VO2:

H1_1: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem.

H1_2: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s externím sociálním kapitálem.

H1_3: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s internalizací znalostí.

H1_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

H1_5: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s internalizací znalostí.

H1_6: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

H1_7: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

H1_8: Internalizace znalostí je pozitivně asociována s inovačním výstupem.

Dílčí cíl 3: Vyhodnotit roli sociálního kapitálu a jeho forem ve spojitosti s firemní kulturou a výkonností rodinných firem.

Výzkumná otázka 3 (VO3): Jaký je vztah organizační kultury, interního a externího sociálního kapitálu v rodinných firmách, a jejich výkonností?

Hypotézy vztahující se k VO3:

H2_1: Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem.

H2_2: Externí vs. interní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem.

H2_3: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

H2_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

H2_5: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

3.2 Metodika výzkumné části

Disertační práce využívá pro testování hypotéz metody kvantitativního výzkumu. Tato kapitola obsahuje popis těchto metod a je členěna do dvou sekcí. V první sekci je detailně popsán sběr dat a použité konstrukty. V druhé sekci jsou popsány použité metody zahrnující data screening (kolinearita, validita, reliabilita dat), nástroj PROCESS MACRO pro SPSS od Hayes (2018), a strukturní modelování (SEM) zahrnující 6 kroků dle Hair et al. (2014).

3.2.1 Data výzkumné části

Sběr dat proběhl online skrze Platformu Prolific. Pro tvorbu dotazníku byl použit nástroj Qualtrics Online Panel. Sběr dat pro výzkum byl financován z projektu IGA VŠE s číslem IG30902. Před samotným výzkumem byl proveden také pilotní výzkum. Účelem pilotního výzkumu bylo ověření správné formulace a pochopení jednotlivých otázek menší skupinou respondentů. Pilotní výzkum proběhl dne 7. 7. 2021 a odpovědělo na něj celkem 8 respondentů. Dotazník pro pilotní výzkum na rozdíl od ostrého výzkumu obsahoval na konci otevřenou otázku, zdali veškeré otázky jsou pochopitelné a lze na ně jednoznačně odpovědět. Kromě správné formulace otázek, bylo účelem pilotního výzkumu také ověřit propojení platformy Prolific a nástroje Qualtrics. Na základě vyhodnocení dat z pilotního výzkumu byl dotazník upraven a připraven pro hlavní sběr dat.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 58 položek (otázek/tvrzení). Dotazník obsahoval 6 otevřených otázek, 9 uzavřených otázek a 43 tvrzení, u kterých měli respondenti ohodnotit své vnímání na 5 bodové Likertově škále. Otevřené otázky zachycovaly zejména číselné údaje, jako například rok založení firmy (pro identifikaci stáří firmy), počet zaměstnanců, počet rodinných členů pracujících ve firmě, počet manažerů, a počet manažerů z rodinných řad. Uzavřené otázky obsahovaly zejména položky týkající se identifikace rodinné firmy (tzn. například sebe-identifikace, plán předat rodinnou firmu nástupci, možnost rodiny ovlivňovat strategii a směřování rodinné firmy apod.). Kromě inovačního výstupu, který byl měřen jako dichotomická proměnná (*dummy variable*) dvěma uzavřenými otázkami typu ANO/NE, byly všechny zbylé konstrukty zachyceny Likertovou škálou. Pro ověření toho, že respondent věnoval vyplňování dotazníku patřičnou pozornost, byla do dvou konstruktů zaimplementována dvě tvrzení (tj. kontrola pozornosti). Tyto otázky zněly následovně: (1) Pokud jste dával pozor, zaklikněte „nesouhlasím ani souhlasím“, a (2) Je extrémně důležité, abyste věnoval pozornost této studii, proto prosím zaklikněte „silně nesouhlasím“. Kompletní dotazník s jednotlivými položkami je součástí přílohy 2.

Pro výzkum byly vybrány následující proměnné a škály pro jejich měření. U všech proměnných, pokud není uvedeno jinak, byla použita 5 bodová Likertova škála (kde 1 = velmi nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = nemohu zhodnotit, 4 = souhlasím, 5 = velmi souhlasím). Dotazník byl vzhledem k výběru respondentů distribuován v původním anglickém jazyce.

- *Socioemocionální bohatství* bylo měřeno škálou autorů Schepers et al. (2013), která zahrnuje 4 položky: (1) udržení rodinných tradic/rodinného charakteru firmy, (2) vytváření a udržení pracovních míst pro rodinu, (3) nezávislost ve vlastnictví, a (4) nezávislost v managementu. Škála vykazovala akceptovatelnou vnitřní konzistentnost ($\alpha=0,694$).
- Pro měření *interního sociálního kapitálu* byla využita škála ISC-FB autorů Carr et al. (2011), která obsahuje rozlišení na strukturní, vztahovou i kognitivní dimenzi (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Každá dimenze je měřena 4 položkami, celkově tedy škála obsahuje 12 položek, které vykazaly přijatelné hodnoty reliability ($\alpha=0,888$).
- Jelikož pro měření *externího sociálního kapitálu* dosud neexistuje komplexní validovaná škála, byla vytvořena škála na základě rešerše literatury pro účely tohoto výzkumu. Škála se skládá z měřítek jednotlivých dimenzí. Pro měření strukturální dimenze byla použita tří položková škála užitá ve studii Wanga (2016), která zahrnuje míru, do které firma (1) vykazuje bohaté externí vazby, (2) silně spoléhá na sociální síť při interakci s vnější komunitou, a (3) má úzké vazby s profesními organizacemi. Pro měření vztahové dimenze byla použita šesti položková škála užitá ve studii Morgana a Hunta (1994), která byla původně vytvořena pro zkoumání důvěry mezi prodejcem a kupujícím. Pro měření kognitivní dimenze bylo využito jedné položky taktéž užitá ve studii Wanga (2016), která popisuje důležitost spolupráce s ostatními podniky s důrazem na pochopení firemních cílů a zájmů. Tato sestavená škála vykazovala nejvyšší míru vnitřní konzistentnosti ($\alpha=0,903$).
- *Internalizace znalostí* byla měřena škálou Chirica a Salvata (2014). Škála se skládá ze tří položek zachycující míru, do které jsou týmoví členové schopni rozpoznat, osvojit si a využít unikátní znalosti ostatních týmových členů. Škála vykazovala opět akceptovatelnou vnitřní konzistentnost ($\alpha=0,851$).
- Pro zachycení *inovací (ve formě inovačního výstupu)* bylo využito škály použité autory Rau et al. (2018), kde respondenti byly dotázáni, (1) zda firma realizovala zcela nový nebo podstatně vylepšený produkt nebo službu během posledních tří let (výrobní inovací), a (2) zda implementovala nový nebo podstatně vylepšený výrobní proces (procesní inovací). Pouze pro tuto proměnnou nebyla použita 5stupňová škála odpovědí. Respondenti měli na výběr odpovědi ANO/NE. V případě, že firma realizovala alespoň jednu inovaci (ať už procesní nebo výrobní), dostala hodnocení 1, v případě, že nerealizovala žádnou inovaci, dostala hodnocení 0. Celkem 65,2 % firem realizovalo alespoň jednu z těchto inovací za sledované období tří let.
- Obě dimenze *organizační kultury* (skupinová vs. individuální orientace a externí vs. interní orientace) byly měřeny škálou použitou ve studii Zahra et al. (2004). *Skupinová vs. individuální kulturní orientace* ($\alpha = 0,761$) byla měřena skrze 4 otázky, které zahrnovali míru, do které si firma cení (1) být týmovým hráčem, (2) konsensu při přijímání klíčových rozhodnutí, (3) závislosti platu na skupinovém výkonu, (4)

odměňování na základě individuálního úspěchu (reverzní položka). *Externí vs. interní kulturní orientace* ($\alpha = 0,814$) byla měřena 5 otázkami zahrnující míru, do které firma (1) pravidelně sleduje změny na trzích, na kterých působí, (2) oceňuje práci a učení se od klíčových zákazníků, (3) oceňuje práci a učení se od klíčových dodavatelů, (4) oceňuje učení se od konkurence, (5) odolává nápadům/myšlenkám, s nimiž přišly jiné firmy/skupiny firem (reverzní položka).

- Poslední proměnná, *výkonnost rodinné firmy* ($\alpha = 0,789$), byla měřena skrze tři položky zahrnující spokojenost se stávající výkonností z hlediska (1) růstu čistého zisku, (2) podílu na trhu, a (3) tržeb (Cooper & Artz, 1995).
- Jako *kontrolní proměnné* byly uvažovány: (1) velikost firmy (ve formě počtu zaměstnanců), (2) stáří firmy (rok sběru dat mínus rok založení), a (3) odvětví, ve kterém firma operuje (výroba, služby, obchod, ostatní).

Sběr dat probíhal od 13. srpna 2021 do 2. září 2021. Jak již bylo uvedeno výše, sběr dat proběhl skrze platformu Prolific. Pro tvorbu dotazníku byl použit nástroj Qualtrics Online Panel, který byl následně s platformou Prolific propojen. Data byla sbírána v USA, dotazník byl tedy vyhotoven v anglickém jazyce. Motivaci pro sběr dat v USA lze vysvětlit několika body. USA jsou vyspělou tržní ekonomikou, ve které existuje fungující kapitálový trh s dlouhodobou historií a pro studium rodinných firem, které jsou charakteristické svými nástupnictvím a dlouhověkostí, je tento trh velmi vhodný. Zároveň platí, že většina existujícího výzkumu se soustředila na anglosaské země, čímž vzniká potenciál pro srovnání zjištění s již existujícími studiemi. Pro sběr dat byl využit tzv. „*key informant approach*“ (jeden klíčový respondent na firmu, použito například ve studiích De Clercq et al., 2013; Rousseau et al., 2018; Zahra, 2005). Tento respondent musel zastávat manažerskou a vedoucí pozici ve firmě. Výzkum byl zaměřen pouze na střední a malé rodinné firmy do 250 zaměstnanců. Jelikož nástroj Prolific Academic nenabízí možnost zaměření se přímo na rodinné firmy, ani na jejich velikost, byl výzkum zaměřen v první fázi na všechny typy firem s nutností další filtrace malých a středních rodinných podniků.

Cekově bylo nasbíráno požadovaných 500 odpovědí. Vzhledem k tomu, že bylo povinné pro respondenty odpovědět na všechny otázky pro získání finanční odměny, byly všechny dotazníky kompletně vyplněné. Průměrný čas vyplnění byl 10 minut. Odměna za vyplnění byla stanovena lehce nad průměr doporučené sazby a to na 11 liber/hodinu. Přepočteno na průměrný čas vyplnění, finanční kompenzace činila 1,8 libry za vyplněný dotazník. Fakturace proběhla v librách, jelikož platforma Prolific Academic sídlí ve Velké Británii. Pro zajištění spolehlivosti dat byly do nastavení dotazníku zaimplementovány následující mechanismy. Za prvé, pro zajištění toho, že respondent dotazník skutečně vyplňuje na území Spojených států, byly IP adresy respondentů porovnávány s veřejnými databázemi proxy a VPS serverů. Za druhé byla stanovena minimální hranice 97% míry schválení odpovědí respondentů v předchozích výzkumech na platformě Prolific. A za třetí, jak již bylo popsáno výše, dotazník obsahoval dvě otázky, které měly za cíl ověřit, že respondent věnuje vyplňování dotazníku dostatečnou pozornost.

Po sběru dat proběhla důkladná filtrace (*data screening*) jednotlivých odpovědí. Z datového souboru byly odstraněny odpovědi respondentů, kteří špatně odpověděli na některou z otázek sloužících ke kontrole pozornosti (*attention checks*). Vzhledem k průměrnému času vyplnění 10 minut byly dále odstraněny odpovědi respondentů, jejichž čas vyplnění byl menší než 3 minuty, což se již jeví jako neakceptovatelné. Jelikož dotazník obsahoval otázky s otevřenými odpověďmi obsahující zejména číselné hodnoty, i tento typ otázek pomohl s filtrováním kvalitních odpovědí respondentů, tzn. byly odstraněny nesmyslné či nekonzistentní odpovědi. Jelikož se práce zaměřuje na malé a střední firmy, byly z datového souboru odstraněny firmy s více jak 250 zaměstnanci, ale také mikro-firmy s méně jak 5 zaměstnanci (Deller, 2010), protože u podobných firem je již sporné hovořit o organizačním i rodinném sociálním kapitálu či o organizační kultuře. Původní datový soubor byl po výše popsané filtraci zredukován na 295 firem. Jak již bylo uvedeno dříve, platforma Prolic nenabízí možnost zacílení přímo na rodinné firmy, proto posledním krokem byla filtrace rodinných firem od nerodinných.

Pro identifikaci rodinných firem bylo použito ve výzkumu často užívané kritérium sebe-identifikace jako rodinné firmy, což znamená, že za rodinnou firmu je považována taková firma, která by se jako rodinná firma sama popsala (použito např. Uhlaner, 2005). Finální datový soubor tedy zahrnoval celkem 198 rodinných malých a středních podniků. Tento datový soubor byl následně použit pro testování hypotéz empirického modelu 1. Co se týče deskriptivní statistiky, finální soubor firem lze popsat následovně. I když byl výzkum zaměřen na firmy do 250 zaměstnanců, většina z nich jsou malé firmy, kdy 82 % mělo méně jak 50 zaměstnanců. Celkem 30 firem má mezi 5 a 9 zaměstnanci, 132 firem zaměstnává 10 až 49 lidí, a zbylých 36 firem disponuje více jak 50 zaměstnanci. Většina firem působí ve službách (92), menšina v maloobchodu (44), výrobě (26), a jiných sektorech (36). Průměrné stáří firem bylo 27 let.

Pro testování hypotéz empirického modelu 2 byla provedena drobná modifikace datového souboru ve formě přísnějších podmínek identifikace rodinných firem. Kromě kritéria sebe-identifikace (Uhlaner, 2005), byly přidány další dvě kritéria, a to (1) více jak 50 % akcií/podíl ve vlastnictví jedné rodiny (Astrachan & Kolenko, 1994), (2) rodina vlastníci dostatek práv, aby dokázala ovlivňovat strategii a budoucí směřování firmy (Tagiuri & Davis, 1996). Po přidání těchto dvou kritérií se zmenšil počet firem nepatrně, a to o 22 firem. Finální datový soubor pro empirický model 2 obsahoval 176 odpovědí rodinných firem.

Vzhledem ke kvantitativnímu výzkumu a charakteru vybraných metod, existují doporučení ohledně velikosti datového souboru. Pro strukturní modelování i pro vícenásobnou regresi se obecně nedoporučuje analyzovat a testovat vzorky s méně jak 50 pozorováními. Ideální datový soubor by se měl skládat ze 100 a více pozorování (Hair et al., 2010). Datové soubory použité pro testování obou modelů tyto požadavky splňují.

3.2.2 Metody výzkumné části

V sekci jsou popsány nejdříve metody data screeningu, tzn. kolinearita, validita, reliabilita dat a běžné zkreslení způsobené společnou metodou sběru dat (*common method bias*). Následně je popsán nástroj PROCESS MACRO pro SPSS od Hayes (2018), jež byl použit pro vyhodnocení hypotéz empirického modelu 1. V poslední části je popsáno 6 kroků strukturního modelování (SEM) dle autorů Hair et al. (2014). Strukturní modelování bylo použito pro vyhodnocení hypotéz empirického modelu 2.

Data screening

Před samotným testováním dat proběhlo jejich očištění o případy nepozorných respondentů a nesmyslné či nekonzistentní odpovědi. Tato filtrace je detailněji popsána v předchozí podkapitole týkající se sběru dat. Vzhledem k tomu, že všechny odpovědi byly povinné pro ukončení a odeslání dotazníku, nebylo nutné datový soubor očišťovat o nekompletní odpovědi.

Vzhledem k tomu, že jsou proměnné modelu významně korelované, bylo nutné před testováním modelu zvážit také možné problémy s *multikolinearitou*. Dvě a více proměnných jsou kolineární, pokud měří stejný atribut objektu/konstruktu (Kock & Lynn, 2012). Multikolinearita tedy představuje rozsah, ve kterém je možné danou proměnnou vysvětlit ostatními proměnnými (Hair et al., 2010). Velmi často se kolinearita zaměňuje s korelací. I když se tyto pojmy liší, jsou vzájemně propojené. Pakliže jsou jednotlivé proměnné silně korelované, je velmi pravděpodobné, že nastane problém i s multikolinearitou. Pokud jsou korelace vyšší jak 0,90, jedná se o indikaci existence značné kolinearity mezi proměnnými (Hair et al., 2010). Nejčastěji užívaný test pro odhalení multikolinearity je vypočtení faktorů nárůstu/zvětšení rozptylu (VIF – *variance inflation factor*). Hodnota VIF by neměla být větší než 10, nicméně ideálně by měla být menší než 5 (Hair et al., 2010).

Kromě vyhodnocení multikolinearity je před testováním hypotéz vhodné ověřit také validitu a reliabilitu škál. *Reliabilita* neboli spolehlivost představuje míru konzistence mezi indikátory jedné proměnné. Nejčastěji používanou metodou pro měření reliability představuje vnitřní konzistence, která hodnotí konzistenci jednotlivých indikátorů konstruktu. Důvodem je, že jednotlivé položky škály by měly měřit stejný konstrukt (tj. stejnou proměnnou), a proto by měly být vzájemně vysoce korelované. Nejvíce užívaným testem vnitřní konzistence je Cronbachova alfa. Její hodnoty se pohybují od 0 do 1, přičemž hodnota 0,70 se často udává jako dolní mez přijatelnosti reliability (Cronbach, 1951). Nevýhodou Cronbachovy alfy je, že roste s rostoucím počtem položek. Pro škály s vyšším počtem položek je proto vhodné přidat další testy reliability. Měřítka reliability jsou součástí také konfirmační faktorové analýzy, ve které se posuzují hodnoty kompozitní reliability (CR), a průměrně extrahovaných rozptylů (AVE). Konfirmační faktorová analýza je popsána detailněji v sekci, která se věnuje strukturnímu modelování.

Validita představuje míru, do které měřítka (škály) správně měří koncepci modelu. Pokud má model vhodnou validitu, lze z jeho výsledků měření vyvodit smysluplné a správné závěry. Ve výzkumu managementu jsou pravděpodobně nejčastěji uváděnými formami validity konvergentní a diskriminační validita. *Konvergentní validita* posuzuje míru, do které jsou proměnné v rámci jednoho faktoru korelovány. Vysoké korelace indikují, že škála skutečně měří zamýšlený koncept. *Diskriminační validita* hodnotí míru, do které jsou dva koncepčně podobné faktory odlišné, tzn. zajišťuje že je škála dostatečně empiricky odlišná od ostatních podobných konceptů. Pro dosažení vhodné diskriminační validity jsou ideální nízké hodnoty korelace (tzn. slabé korelace) s ostatními konstrukty v modelu.

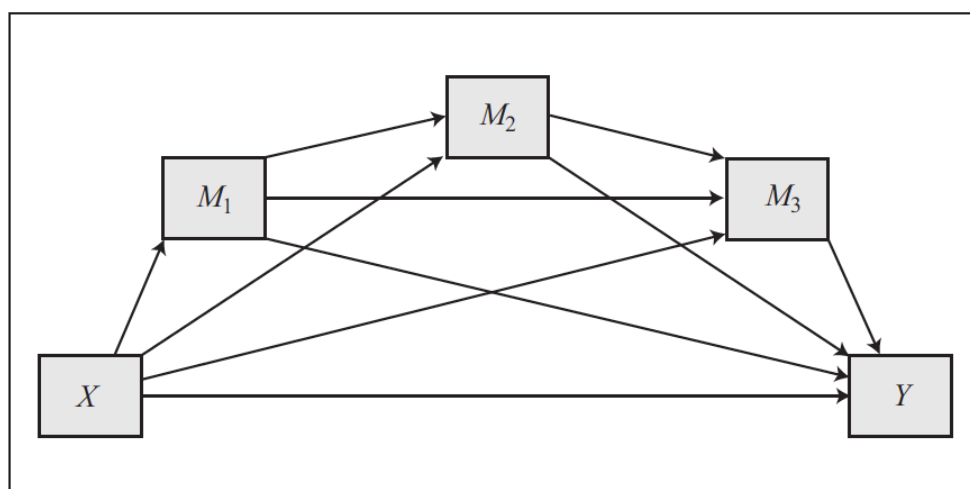
Vzhledem k použitému sběru dat pro výzkumnou část je nutné také zmínit *zkreslení způsobené společnou metodou sběru dat (common method bias)*. To lze popsat jako rozptyl způsobený samotnou metodou měření. Na rozdíl od přechozích pojmů tedy nelze rozptyl přičítat konstruktům, ale metodě sběru dat. Potencionální zdroje *common method bias* jsou různé. Mezi nejčastější lze uvést například zkreslení sloužící sobě (neboli efekt shovívavosti), efekt nadměrné sebedůvěry, tendence souhlasit, efekt kotvení (tendence spoléhat se na jednu informaci, která však nemusí být relevantní), stav aktuální nálady respondenta, délku škály, seskupování položek nebo konstruktů dotazníků, pozitivně nebo negativně položené otázky (Podsakoff et al., 2003). Existují dva typy technik pro kontrolu a předcházení *common method bias*. První skupinou jsou procedurální techniky zahrnující například pečlivý výběr měřítek z různých zdrojů, vyvažování pořadí otázek, a především zajištění anonymity respondentů. Druhou skupinu představují statistické techniky, zahrnující Harmanův jednofaktorový test (taktéž známý jako jednofaktorový test), metody parciální korelace, kontrola efektů měřeného latentního faktoru, a více faktorové metody (*multiple method factor*; Podsakoff et al., 2003). Nejběžnější a nejjednodušší test je Harmanův jednofaktorový test, který spočívá v zavedení všech proměnných do explorační faktorové analýzy. Následně se vyhodnotí, kolik rozptylu v datech lze vysvětlit jedním faktorem. Pakliže jediný faktor nevysvětluje více jak 50 % rozptylu, lze usuzovat že data netrpí zkreslením *common method bias* (Podsakoff et al., 2003).

Nástroj PROCESS MACRO pro SPSS a vícenásobné mediační modely

Pro testování hypotéz modelu 1 byl využit nástroj PROCESS MACRO pro SPSS od autora Hayes (2018), který umožňuje odhadnout přímé i nepřímé efekty v komplexních modelech s vícero mediátory. Vícenásobné mediační modely lze obecně rozlišit na paralelní (*parallel*) a sériové (*serial*). V paralelních modelech bývají mediátory často korelovány, nicméně v modelu neexistuje žádný předpoklad o existenci vztahů mezi jednotlivými moderátory. V sériových mediačních modelech naopak existují vazby mezi mediátory, a tyto vazby tvoří kauzální řetězec (Hayes, 2018). Lze je tedy popsat jako komplexnější. Pro testování hypotéz modelu 1 bylo využito mediačního modelu s vícenásobnými paralelními mediátory, a konkrétně modelu 6 se třemi mediačními proměnnými viz Obrázek 3, který zobrazuje „Model 6“ dle monografie Hayese (2018).

Obrázek 3 - Model se třemi mediátory

Model 6
(3 mediators)



Zdroj: Hayes (2018)

Pozn.: X = nezávisle proměnná, Y = závisle proměnná, M₁/M₂/M₃ = mediační proměnné

Pro odhad přímých efektů software používá logistickou regresi a metodu nejmenších čtverců (OLS). Metoda nejmenších čtverců (OLS) však není vhodná v případě dichotomických závisle proměnných. V případě tohoto typu proměnných je využíváno logistické nebo probit regrese (Hayes, 2018). Odhad nepřímých efektů je založen na odhadu 95% intervalu spolehlivosti (CI – *confidence interval*) pomocí tzv. bootstrappingu, přičemž efekt je signifikantní na hladině významnosti 0,05, pokud 95% interval spolehlivosti neobsahuje nulovou hodnotu (Hayes, 2018). Výhodou modelu je, že lze testovat mediátory i v případě, že mezi závisle a nezávisle proměnnou nebyl nalezen žádný signifikantní vztah. Celkový efekt je totiž součtem přímého efektu a všech nepřímých efektů.

Strukturní modelování (SEM – structural equation modelling)

Pro testování hypotéz modelu 2 bylo využito strukturního modelování, jež umožňuje vysvětlit vztahy mezi vícero proměnnými. Jedná se o vhodnou a efektivní metodu pro testování simultánních mnohonásobných regresních rovnic. Strukturní modelování lze rozdělit na dvě oblasti testování: (1) testování modelů měření (*measurement model*), a (2) testování strukturních modelů (*structural model*). Účelem modelu měření je vyhodnotit kvalitu měření konstruktů, a účelem strukturního modelu je vyhodnocení vztahů mezi konstrukty. Strukturní model se týká vztahu nezávisle a závisle proměnných (Hair et al., 2014). Jelikož strukturní modelování je považováno za poměrně náročnou metodu analýzy dat, doporučuje Hair et al. (2010) postupovat podle navržených 6 kroků:

Krok 1: Definování individuálních konstruktů

Krok 2: Tvorba a specifikace modelu měření

Krok 3: Návrh studie, která přinese empirické výsledky

Krok 4: Hodnocení validity a reliability modelu měření

Krok 5: Tvorba a specifikace strukturního modelu

Krok 6: Hodnocení validity strukturního modelu

Jednotlivé kroky a jejich obsah jsou detailněji popsány níže. Pokud není odkázáno na jiné reference, vychází hlavní popis šesti kroků strukturního modelování (SEM) z publikací Hair et al. (2010; 2014).

Krok 1: Definování individuálních konstruktů

Pro zajištění kvality měření, které následně umožní vyvodit spolehlivé závěry, je nutné věnovat značný čas a úsilí správnému výběru konstruktů. Identifikace a výběr položek a jednotlivých konstruktů by tedy měla vycházet z přecházející rešerše literatury. V tomto kroku by měla proběhnout také operacionalizace konstruktů vybráním vhodných škál měření.

Krok 2: Tvorba a specifikace modelu měření

Po zvolení konstruktů a škál měření je dalším krokem specifikace modelu měření. Tzn. ke každému latentnímu konstruktu je nutné přiřadit proměnné v podobě individuálních otázek v případném dotazníku (tzv. indikátory).

Krok 3: Návrh studie, která přinese empirické výsledky

Následující krok zahrnuje design výzkumu a odhad modelu. V rámci designu výzkumu je nutné věnovat pozornost typu dat, která budou analyzována (v souvislosti s korelacemi a kovariancemi), dopadu chybějících hodnot a nápravných opatření, a dopadu velikosti datového souboru. Celkově existují 3 možná řešení, jak se s chybějícími hodnotami vypořádat. První možností je vyloučení všech odpovědí, u kterých některá z hodnot chybí (známá též jako *listwise*). Toto řešení si můžeme dovolit pouze v případě malého počtu chybějících hodnot a velkého datového souboru. Druhou možností je tyto odpovědi v souboru ponechat, a použít tyto hodnoty pro dílčí analýzy. V analýze o ní hovoříme jako o *pairwise* odstranění proměnných. Třetí možností je imputace, která spočívá v náhradě chybějících dat střední hodnotou jednotlivých odpovědí u dané proměnné. V rámci odhadu modelu pak zbývá vybrat vhodnou metodu odhadu parametrů, a následně vybrat software pro samotné testování. Nejčastěji používanou metodou odhadu je metoda maximální věrohodnosti (*maximum likelihood method*). Tato metoda spočívá v nalezení nejpravděpodobnější hodnoty jednotlivých parametrů za účelem dosažení nejlepší vhodnosti modelu (Hair et al., 2014). Softwary určené k strukturnímu modelování jsou např. LISREL, EQS, nebo Lavaan (v jazyce R), nicméně v sociálních vědách

se v současnosti těší značné popularitě software IBM SPSS AMOS z důvodu snadnosti grafického návrhu koncepčního modelu a propojenosti s programem SPSS.

Krok 4: Hodnocení validity a reliability modelu měření

Čtvrtý krok je nejobsáhlejší. Jeho účelem je zjištění platnosti modelu měření, která záleží na (1) nalezení přijatelné úrovně měřítek shody modelu s daty (*goodness-of-fit*), a (2) potvrzení validity modelu měření. Pro vyhodnocení celkové vhodnosti modelu měření se nejčastěji používá konfirmační faktorová analýza (CFA), která zahrnuje absolutní a inkrementální indexy shody. Mezi absolutní indexy shody patří chí-kvadrát test (χ^2), poměr chí-kvadrát statistiky ku počtu stupňů volnosti (df) (označovaný pomocí symbolů χ^2/df), a chyba střední kvadratické hodnoty aproximace (RMSEA). Inkrementální indexy shody zahrnují nejčastěji srovnávací index shody (CFI), Tucker-Lewisův index (TLI), který je modifikací normovaného indexu shody (NFI). Pro vyhodnocení vhodnosti modelu měření je vhodné použít více indikátorů, ne pouze jeden. Pro správné posouzení vhodnosti modelu existuje doporučení použít tři až čtyři indikátory (Hair et al., 2010).

Hodnota *chí-kvadrát testu* (χ^2), která představuje rozdíl mezi pozorovanými a předpokládanými maticemi, by měla být co nejnižší. Tzn. čím nižší χ^2 , tím vyšší míra shody modelu s daty. Chí-kvadrát se dále používá v poměru ku stupňům volnosti (df), tato hodnota se v SPSS značí jako CMIN/DF a její doporučená hodnota je dle Hair et al. (2014) mezi 1 a 3. Podobně zní také doporučení Ullmana (1996), dle kterého je model vhodný, pokud je chí-kvadrát menší než dvojnásobek stupňů volnosti.

Hodnota *RMSEA* (chyba střední kvadratické hodnoty aproximace) by měla být co nejnižší pro shodu modelu. Pro přijatelnou shodu modelu s daty by hodnoty neměly být vyšší jak 0,08, pro vynikající shodu modelu by hodnoty neměly být vyšší jak 0,06. Někteří autoři doporučují striktnější hranici pro vhodnost modelu, a to hodnoty nižší jak 0,05 (Browne & Cudeck, 1992).

Hodnota *PCLOSE* (*p of close fit*) udává p-hodnotu testované nulové hypotézy, že RMSEA je nižší než 0,05. Pakliže je p-hodnota vyšší jak 0,05 (tzn. statisticky nevýznamná), je shoda modelu těsná (close). Pokud je p-hodnota nižší jak 0,05, hodnota RMSEA je vyšší jak 0,05 a shoda modelu není zcela přijatelná (Bentler & Bonnet, 1980).

Index *TLI* vychází z prvního indexu NFI navrženého Bentlerem a Bonnetem (1980). Původní normovaný index shody (NFI) představuje přírůstkovou míru shody. NFI se vypočte jako poměr rozdílu χ^2 testovaného modelu a nulového modelu ku χ^2 nulového modelu. Tucker-Lewisův index (TLI) je modifikací NFI, přičemž místo χ^2 používá poměr χ^2/df . Další modifikaci NFI představuje také komparativní index shody (CFI), který se vypočte jako poměr rozdílu d testovaného modelu a nulového modelu ku d nulového modelu, přičemž $d = \chi^2 - df$ (stupně volnosti). Hodnoty CFI i TLI se pohybují mezi 0 a 1. Čím vyšší hodnota, tím lepší shoda modelu (*model fit*). Hodnoty nad 0,90 se obecně považují za přijatelné, hodnoty nad 0,95 se považují za vynikající (Bentler & Bonnet, 1980).

Po vyhodnocení shody modelu s daty (*goodness-of-fit*), je v tomto kroku nutné také ověřit validitu modelu. Rozlišujeme zde dvě validity – konvergentní a diskriminační validitu. *Konvergentní validitu* hodnotíme skrze dva indikátory – kompozitní reliabilitu (CR) a průměrně extrahované rozptyly (AVE). Kompozitní reliabilita udává vnitřní konzistenci konstruktů a doporučené hodnoty jsou vyšší jak 0,6 (Fornell & Larcker, 1981). Hodnoty průměrně extrahovaných rozptylů (AVE) vyšší jak 0,5 poukazují na vhodnou konvergentní validitu konstruktů (Hair et al., 2010). *Diskriminační validita* je míra, do které se konstrukty odchylují (tzn. vzájemně nekorelují) s ostatními konstrukty. Pro vyhodnocení diskriminační validity je potřeba vypočítat maximální sdílené rozptyly (MSV), průměrně sdílené rozptyly (ASV), a průměrně extrahované rozptyly (AVE). Diskriminační validitu lze vyhodnotit jako přijatelnou pokud (1) $MSV < AVE$, (2) $ASV < AVE$, a (3) odmocnina z AVE je vyšší než vnitřní korelace konstruktů (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

Krok 5: Tvorba a specifikace strukturního modelu

Předposlední krok zahrnuje specifikaci strukturního modelu přiřazením vztahů mezi jednotlivými konstrukty na základě navrženého teoretického modelu. Specifikace se zaměřuje na použití vztahů závislosti, které daný model reprezentují. Tzn. zaobírá se otázkou, jaké závislosti mezi konstrukty existují. Každá hypotéza představuje vztah, který musí být v modelu specifikován. Model je sestaven vyobrazením jednotlivých vztahů vycházejících z hypotéz a přidáním jednosměrných šipek.

Krok 6: Hodnocení validity strukturního modelu

Posledním krokem SEM je otestovat validitu strukturního modelu a jeho hypotéz. Jak z popsání procesu SEM vyplývá, pokud není dosaženo přijatelné validity a reliability modelu měření v kroku 4, nemá smysl pokračovat a postupovat ke kroku 5 a 6, jelikož již nelze dosáhnout lepší vhodnosti modelu.

Shoda strukturního modelu s daty se řídí stejnými měřítky jako při vyhodnocování shody modelu měření (krok 4). Tzn. indexy a měřítka pro hodnocení shody strukturního modelu s daty, které zahrnují například statistiky χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA, a PCLOSE. Rozdíl strukturního modelu a modelu měření spočívá v odlišné matici měření, která zahrnuje strukturní vztahy, a předpokladu vzájemné korelace mezi konstrukty (tento předpoklad u strukturního modelu není). Proto bude χ^2 strukturního modelu nižší nežli χ^2 modelu měření (Hair et al., 2010).

4 Konstrukce výzkumných modelů a jejich testování

Kapitola je členěna do dvou podkapitol, které popisují konstrukci a následovné testování jednotlivých empirických modelů. Po uvedení teoretických východisek, prezentaci hypotéz a konstrukci navrhovaného modelu následuje testování modelu a výsledky. Metody sběru dat a metodika jsou popsány v předchozí kapitole. Diskuse, přínosy a limitace jsou obsahem následující páté kapitoly.

4.1 Konstrukce modelu 1 a jeho testování

Inovace jsou důležité pro dosahování konkurenční výhody (Lohe & Calabro, 2017), v některých případech jsou však nutné i pro přežití organizace v době krize. Faktory podporující inovace zahrnují mimo jiné internalizaci znalostí (Chirico & Salvato, 2014), důvěru ve firmě, existenci interních vazeb pro sdílení informací, a efektivní využívání sítě kontaktů firmy (Lohe & Calabro, 2017). I když lze očekávat přímý vztah mezi sociálním kapitálem a inovacemi, je tento vztah velmi komplexní a je nutné zvážit i mediační proměnné, které by mohly tento vztah dále ovlivňovat (Mendoza-Silva, 2021). Rodinné firmy navíc v porovnání s nerodinnými podniky sledují i nefinanční cíle rodiny ve formě socioemocionálního bohatství. Sledování socioemocionálních cílů může často být i na úkor ekonomických cílů. Na druhou stranu mají firmy s vyšší úrovní socioemocionálního bohatství tendenci vytvářet dlouhodobé vztahy s interními i externími stakeholdery, což nakonec vede k stabilní výkonnosti firmy (Berrone et al., 2012). Úroveň socioemocionálního bohatství má tedy také bezesporu vliv na strategická rozhodnutí včetně rozhodnutí o inovacích. Například averze k riziku společně s existencí obav ohledně nemožnosti dosažení cílů rodiny může vytvářet psychologickou bariéru pro rozeznávání příležitostí a neochotu měnit zažitá postupy a procesy (Debellis et al., 2021). Na druhou stranu platí, že pro naplnění rodinných cílů a úspěšné předání firmy další generaci musí stávající generace investovat do vývoje a inovací. Jelikož většina rodinných firem vykazuje averzi k riziku i k financování z cizích zdrojů, potenciální investice jsou v rodinných firmách velmi pečlivě hodnoceny. Výsledkem je pak tzv. inovační paradox, kdy rodinné firmy sice investují do inovací méně, ale jejich inovační výstup je vyšší (Duran et al., 2016).

Jak již bylo nastíněno v předchozích kapitolách, rodinné firmy nepředstavují homogenní skupinu. Naopak, navzájem se mohou mezi sebou lišit, přičemž tyto rozdílnosti mohou být důsledkem velikosti firmy, počtu rodinných zaměstnanců a jejich vzájemných vztahů, vlastnické struktury či úrovně sledování socioemocionálních cílů. Model 1 se tedy zaměřuje na mediační proměnné v inovačním procesu, a to konkrétně na mediační roli sociálního kapitálu a internalizace znalostí. Pro zachycení heterogenity rodinných firem byl aplikován konstrukt socioemocionálního bohatství.

4.1.1 Teoretická východiska a konstrukce modelu 1

Vzájemné propojení konceptů socioemocionálního bohatství a sociálního kapitálu je poměrně očividné. Důkazem jsou jednotlivé definice konceptů nebo způsoby jejich měření. Z teoretického hlediska je možné zmínit například výklad autorů Goméz-Mejía et al. (2007), kteří v teoretické části popisu socioemocionálního bohatství hovoří o potřebě zachování sociálního kapitálu rodinné firmy. Podobně Berrone et al. (2012) považuje silné sociální vazby

(binding social ties) za jednu z dimenzí socioemocionálního bohatství. V neposlední řadě také škála pro měření důležitosti socioemocionálního bohatství (SEWi) autorů Debicki et al. (2016) obsahuje otázku, jež se zaměřuje na důležitost akumulace a zachování sociálního kapitálu. Kromě částečného překryvu zmíněných dvou konceptů existuje řada argumentů, které podporují existenci pozitivního vztahu mezi socioemocionálním bohatstvím a sociálním kapitálem. Pevné sociální vazby, které jsou charakteristické důvěrou, pocitem blízkosti a solidarity mezi jednotlivými členy sociální skupiny (Cruz et al., 2011), umožňují snadnější šíření norem a očekávání (Meyer & Rowan, 1977), ale také podporují sdílení cílů a vize. Druhý argument podporující existenci pozitivního vztahu mezi SEW a sociálním kapitálem souvisí s dlouhodobou orientací rodinných firem, která je úzce spjata s konceptem socioemocionálního bohatství. Pro zajištění pokračování tradice a předání rodinné firmy další generaci mají členové rodiny tendence vytvářet dlouhodobé vztahy s interními stakeholdery (Sharma & Sharma, 2011). Dlouhodobé vztahy uvnitř firmy podporují kolektivní soudržnost a pochopení strategického směřování, a snižují riziko konfliktů (Bendig et al., 2020), což vede ke kumulaci interního sociálního kapitálu (Carney, 2005). Dle uvedených argumentů lze tedy předpokládat, že:

H1_1: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem.

Na rozdíl od interního sociálního kapitálu není vztah mezi externím sociálním kapitálem a socioemocionálním bohatstvím jednoznačný. Averse k riziku a touha udržení kontroly nad firmou v rukou rodiny vede ke snaze o soběstačnost a s ní spojenou nezávislost na externích faktorech či zdrojích (Arregle et al., 2007). Tendence k zajištění nezávislosti na externím prostředí následně snižuje pravděpodobnost spolupráce s ostatními firmami (Roessl, 2005) a zapříčiňuje stav, kdy se rodinné firmy ocitají v určité izolaci. Přeceňování vlastních schopností a zdrojů vede k podceňování hodnoty externích znalostí (Debellis et al., 2021), zabraňuje tvorbě externích kontaktů (Haynes et al., 2015) a dále podporuje izolaci rodinné firmy. Argumentem pro to, že mezi SEW a externím sociálním kapitálem existuje negativní vztah, by mohl být velký překryv kontaktů, jelikož rodinní členové jsou členy podobných sociálních skupin a sdílejí tedy podobné kontakty (Burt, 2005). Na druhou stranu řada studií poukazuje na snahu rodinných firem o tvorbu externích kontaktů s komunitou v místě, kde působí (Berrone et al., 2012), a to například skrze společenskou odpovědnost (Ardito et al., 2019) a sponzorování různých sdružení a aktivit, aniž by očekávaly, že se jim to vrátí v podobě ekonomických přínosů (Berrone et al., 2010). Snahy o zachování socioemocionálního bohatství spojené s dlouhodobou orientací dále přispívají k tvorbě a udržování dlouhodobých vztahů s klíčovými stakeholdery. Díky dlouhodobému charakteru jsou tyto vztahy budovány na základě důvěry a reciprocity (Berrone et al., 2012) a dále umožňují privilegovaný přístup k externím sítím (Duran et al., 2016). Snaha o budování pozitivní reputace ovlivňuje také vnímání firmy jejím okolím. Budování pozitivní image firmy skrze vyhýbání se nekalým soutěžím, férové jednání vůči konkurentům a starost o širší společnost zvyšuje pravděpodobnost spolupráce a vzniku obchodních partnerství, a tím je nepřímou podporována tvorba externího sociálního kapitálu. I přes výše uvedené argumenty lze tedy předpokládat, že socioemocionální bohatství ovlivňuje externí síť pozitivně, a to skrze snahu o budování pozitivní reputace, zvýšenou společenskou

odpovědnost, sponzoring, podporu místní komunity, a tendenci budovat dlouhodobé vztahy s externími stakeholdery založené na důvěře.

H1_2: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s externím sociálním kapitálem.

Další proměnnou ve studii představuje internalizace znalostí, jež lze definovat jako kolektivní schopnosti členů rozpoznat, propojovat a vzájemně využívat znalosti (Zahra et al., 2009). Dlouhodobá orientace a tradice rodinných firem vyplývající ze socioemocionálního bohatství umožňuje internalizovat znalosti z minulosti (De Massis et al., 2016), skrze kombinaci různých znalostí (Patel & Fiet, 2011), a rozšiřuje oblast organizačního zájmu, díky čemuž je možné získat, využívat a kombinovat znalosti ze zdánlivě odlišných oborů (Mazzali et al., 2020). Časté interakce v rámci blízkých sociálních vazeb a existence kolektivních norem umožňuje znalosti jednotlivých členů sdílet, kombinovat (Patel & Fiet, 2011), i internalizovat, tzn. rozpoznat, propojovat a využít (Tiwana, 2008). Emocionální spojení členů rodiny společně s dlouhodobými vztahy se zaměstnanci přispívá ke kontinuální tvorbě znalostí (Miller et al., 2008). Tyto argumenty naznačují, že by socioemocionální bohatství mělo mít pozitivní efekt na interní sociální kapitál. Žádná empirická studie tento vztah dosud neověřila.

H1_3: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s internalizací znalostí.

Současná literatura tvrdí, že interní a externí forma sociálního kapitálu nejsou nezávislé. Další hypotéza se tedy věnuje vztahu mezi oběma formami sociálního kapitálu. Dle Burta (2018) je interní sociální kapitál nutný pro tzv. mobilizaci neboli aktivnímu a skutečnému využití existujících externích sítí. I další autoři označují interní sociální kapitál za příčinu či předpoklad vzniku externího sociálního kapitálu (Cao et al., 2013; Larsen et al., 2004), což empiricky u rodinných firem ověřila i Uhlaner et al. (2015). Důvěra uvnitř firmy, sdílené normy a vize vytvářejí vhodné prostředí pro navazování externích kontaktů a spolupráce (Leana & Van Buren, 1999). Důsledkem je důvěryhodná image firmy a integrita firemních cílů a firemního chování, která vychází ze sdílených hodnot, a tyto faktory dále ovlivňují potencionální spolupráci s vnějšími partnery i kvalitu této spolupráce. Lze tedy předpokládat, že:

H1_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

Interní sociální kapitál podporuje aktivní využívání znalostí skrze vzájemné interakce mezi jednotlivými členy firmy (Nahapiet & Ghoshal, 1998), což může také přispívat ke vzniku nových a kreativních nápadů. Existence důvěry je důležitým faktorem usnadňujícím efektivní sociální interakci (Knack & Keefer, 1997; Subramaniam & Youndt, 2005), společný jazyk a sdílené vize potom zase zvyšují míru, do které jsou jednotliví členové schopni sdílet své znalosti (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Wu, 2008), a vysoká hustota společenských vazeb také podporuje komunikaci a sdílení informací (Subramaniam & Youndt, 2005). Dá se tedy očekávat, že silný interní sociální kapitál, a tedy i otevřená komunikace, časté interakce mezi jednotlivci, sdílený jazyk a normy, a vzájemná důvěra pozitivně působí na internalizaci znalostí.

H1_5: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s internalizací znalostí.

Existence určitého vztahu mezi interním sociálním kapitálem a realizovanými inovacemi je sice nesporná (Knack & Keefer, 1997; Wu, 2008), nicméně směr tohoto vztahu již tak jednoznačný není. Klasická literatura sociálního kapitálu vnímá interní sociální kapitál spíše jako bariéru inovací, a to kvůli existujícím, zavedeným pravidlům a procesům, které zabraňují vnímání nových informací a příležitostí (Leana & Van Buren, 1999). Tuto bariéru lze však odstranit nebo minimalizovat skrze efektivní řízení zdrojů a sdílení nových přístupů v organizaci (David et al., 2001). Interní sociální kapitál přispívá k inovacím skrze vyšší kvalitu rozhodování (Mustakallio et al., 2002), existenci sdílené vize (Kansikas & Murphy, 2011), a existenci sdílených cílů a loajality a společných závazků (Nahapiet & Ghoshal, 1998) rodinných členů. Interní sociální kapitál pozitivně ovlivňuje inovace také skrze vzájemnou důvěru. Důvěra v inovačním procesu hraje důležitou roli, jelikož je základní podmínkou pro efektivní týmovou spolupráci (Leana & Van Buren, 1999). Díky důvěře jsou jednotlivci ochotni sdílet své nápady, protože věří, že tyto nápady budou vyslyšeny a že se budou moci dále podílet na jejich rozvoji i souvisejících přínosech (Clegg et al., 2002). Lze tedy očekávat, že:

H1_6: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

Lze též očekávat, že vyjma interního sociálního kapitálu je pro inovace zásadní externí sociální kapitál, jež lze považovat za jednu z hnacích sil inovací (Knack & Keefer, 1997). Externí sociální kapitál ve formě vazeb s externími stakeholdery s sebou přináší i přístup ke zdrojům, informacím, trhům a technologiím nutným pro vznik inovací (Laursen et al., 2012; Zahra, 2010). Inovace je tedy mimo jiné poháněna i spoluprací se strategickými partnery (Jamali et al., 2011), skrze které dochází k přístupu k informacím a znalostem (Petrou & Daskalopoulou, 2013). Kromě externích vazeb ovlivňuje inovace také vztahová dimenze externího sociálního kapitálu, a to ve formě meziorganizační důvěry. Důvěryhodné vztahy mezi organizacemi a důvěryhodná image či reputace firmy podporuje vznik a rozvíjení obchodních vztahů mezi firmami a podporuje také výměnu důvěrných informací (Knack & Keefer, 1997), které následně pozitivně ovlivňují vznik inovací. Velikost a kvalita externích vztahů tedy umožňuje firmám přístup na nové trhy, k novým informacím, zdrojům či technologiím. Společně s kladnou reputací firmy, která umožňuje vstup do strategických partnerství, aliancí, sdružení a sítí, přináší důležité elementy pro vznik inovací. Hypotéza tedy zní následovně:

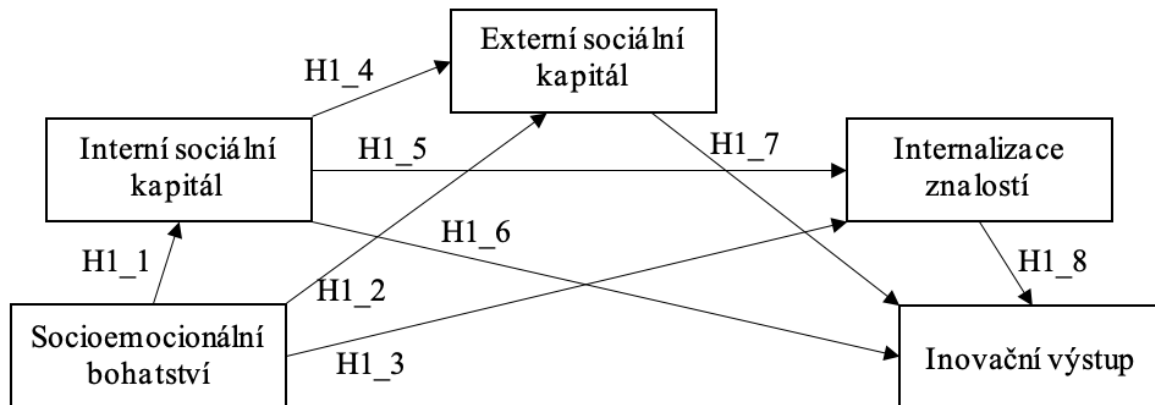
H1_7: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.

Inovace ve formě vývoje nových nebo podstatně vylepšených produktů (Zahra & Covin, 1995) jsou ovlivňovány přístupem ke znalostem (Subramaniam & Youndt, 2005) a závisí na firemní schopnosti internalizace znalostí (Chirico & Salvato, 2014). Inovace jsou tedy výsledkem kolektivní snahy o internalizaci znalostí. Pro zvýšení či dosažení inovačního výstupu je třeba, aby jednotliví členové týmu byly kompetentní v oblastech, které mají na starosti, ale musí mít také povědomí o odbornostech ostatních členů týmu, a tyto znalosti a odbornosti musí být efektivně absorbovány a kolektivně využívány (Nonaka, 1994). Poslední hypotéza tohoto modelu tedy zní:

H1_8: Internalizace znalostí je pozitivně asociována s inovačním výstupem.

Výše uvedené hypotézy dohromady tvoří model se třemi postupnými mediátory, znázorněný na Obrázku 4.

Obrázek 4 - Model 1



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Testování modelu 1

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, pro popis dat bylo využito deskriptivní statistiky a Pearsonovy korelační analýzy. Pro vyhodnocení hypotéz bylo nástroje PROCESS MACRO pro SPSS od Hayes (2018), který umožňuje odhadnout přímé i nepřímé efekty v komplexních modelech s vícero mediačními proměnnými.

Model byl otestován na datovém souboru 198 rodinných firem, přičemž většina firem působí ve službách (92), menšina v maloobchodu (44), výrobě (26), a jiných sektorech (36). I když byl výzkum zaměřen na firmy do 250 zaměstnanců, většina z nich jsou malé firmy, kdy 82 % mělo méně jak 50 zaměstnanců. Níže uvedená tabulka obsahuje deskriptivní statistiku a Pearsonův korelační koeficient. Firmy v datovém souboru mají průměrné stáří 25 let a zaměstnávají 27 zaměstnanců. Větší firmy působí na trhu déle, a mají nižší míru socioemocionálního bohatství. Lze tedy usuzovat, že s velikostí firmy roste i úroveň profesionalizace a socioemocionální cíle upadají do pozadí. U většiny předpokládaných hypotéz vyšly statisticky významné korelace vyjma interního sociálního kapitálu a inovací. Silné (vyšší než 0,5) a zároveň signifikantní vztahy byly identifikovány mezi interním a externím sociálním kapitálem, interním sociálním kapitálem a internalizací znalostí, a externím sociálním kapitálem a internalizací znalostí. Vzhledem k tomu, že jsou proměnné modelu významně korelované, bylo nutné před testováním modelu zvážit také možné problémy s multikolinearitou. Pro odhalení případných problémů byly vypočteny indikátory VIF (viz kap. 3.2.2). Maximální hodnoty VIF byly 1,75, což dle autorů Hair et al. (2010) nepředstavuje problém s kolinearitou v modelu.

Tabulka 3 - Validita a reliabilita modelu 1

Konstrukt	Reliabilita		Konvergentní validita	Diskriminační validita	
	α	CR	AVE	MSV	ASV
Socioemocionální bohatství	0,694	0,694	0,429	0,086	0,054
Interní sociální kapitál	0,888	0,941	0,842	0,527	0,308
Externí sociální kapitál	0,901	0,845	0,651	0,527	0,305
Internalizace znalostí	0,851	0,853	0,660	0,362	0,265

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: α = Cronbachova alpha; CR = kompozitní reliabilita, AVE = průměrně extrahované rozptyly, MSV = maximálně sdílené rozptyly, ASV = průměrně sdílené rozptyly

Před samotným testováním hypotéz byla za účelem evaluace reliability a validity provedena konfirmační faktorová analýza v softwaru IBM SPSS Amos. Model měření vykazuje přijatelnou shodu modelu (CMIN/df = 1,852, CFI = 0,914, TLI = 0,906, RMSEA = 0,066). Kompozitní reliability (CR) jsou větší jak 0,6, reliabilita konstruktů je tedy dostatečná (Fornell & Larcker, 1981). Jelikož hodnoty průměrně extrahovaných rozptylů (AVE) většiny konstruktů vyjma socioemocionálního bohatství jsou vyšší jak 0,5, vykazují konstrukty dobrou konvergentní validitu (Hair et al., 2010). Hodnota AVE konstruktů socioemocionálního bohatství je 0,429, nicméně i tato hodnota je přijatelná, jelikož její kompozitní reliabilita (CR) je větší jak 0,6 (Fornell & Larcker, 1981). Také diskriminační validita modelu je přijatelná, neboť maximálně sdílené rozptyly (MSV) a průměrně sdílené rozptyly (ASV) jsou nižší než průměrně extrahované rozptyly (AVE) (Hair et al., 2010).

Jelikož jsou data použita pro analýzy průřezová, jejich reliabilita může být ohrožena běžným zkreslením způsobeným metodou sběru dat (*common method bias*; Podsakoff et al., 2003). Pro zohlednění *common method bias* byl použit Harmanův jednofaktorový test. První nerotovaný faktor představuje pouze 35,07 % rozptylu. Vzhledem k tomu, že jediný faktor nevysvětloval více jak 50 % rozptylu v datech, lze usuzovat že data netrpí běžným zkreslením způsobeným metodou sběru dat (*common method bias*; Podsakoff et al., 2003).

Tabulka 4 - Deskriptivní statistika a korelace modelu 1

Proměnná	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. SEW	3,764	0,711	1,000						
2. Interní SC	4,001	0,604	0,342***	1,000					
3. Externí SC	3,852	0,634	0,287***	0,639***	1,000				
4. Internal. znal.	4,058	0,666	0,255***	0,514***	0,527***	1,000			
5. Inovace	0,651	0,477	0,130	0,126	0,313***	0,315***	1,000		
6. Stáří firmy	25,44	21,13	-0,102	-0,190**	-0,144*	-0,154*	-0,038	1,000	
7. Velikost firmy	26,97	35,33	-0,117	-0,139*	0,004	-0,108	0,048	0,221**	1,000

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: *** - $p < 0,001$, ** - $p < 0,01$, * - $p < 0,05$. SEW = socioemocionální bohatství, SC = sociální kapitál, *inovace* = inovační výstup, *M* = průměr, *SD* = směrodatná odchylka.

Jak bylo uvedeno, pro testování samotných hypotéz bylo využito nástroje PROCESS MACRO pro SPSS od Hayes (2018). Software umožňuje odhadnout přímé i nepřímé efekty v komplexních modelech a na rozdíl od tradiční metod strukturního modelování umí pracovat s dichotomickou závisle proměnnou. Pro odhad přímých efektů software používá OLS nebo logistickou regresi, odhad nepřímých efektů je založen na 95% úrovni intervalu spolehlivosti (CI) pomocí tzv. bootstrappingu. Efekt je signifikantní na hladině významnosti 0,05 pokud 95% interval spolehlivosti neobsahuje nulovou hodnotu (Hayes, 2018). Výsledky jsou rozděleny do dvou částí – v první tabulce jsou prezentovány výsledky regresní analýzy, v druhé tabulce jsou uvedeny přímé a nepřímé efekty socioemocionálního bohatství na inovační výstup.

Tabulka 5 - Výsledky regresní analýzy modelu 1

Proměnná	Interní SC	Externí SC	Internalizace znalostí	Inovace
Průsečík	3,063***	0,926**	1,386***	-5,002**
<i>Kontrolní proměnné</i>				
Stáří firmy	-0,004*	-0,002	-0,001	-0,001
Velikost firmy	-0,001	0,002	-0,001	0,004
Výroba	0,214	0,246	-0,139	0,034
Služby	0,084	0,094	0,009	-0,301
Obchod	0,111	0,114	-0,202	0,327
<i>Nezávisle proměnná</i>				
Socioemocionální bohatství	0,266***	0,073	0,052	0,215
<i>Mediační proměnné</i>				
Interní SC		0,634***	0,294***	-0,891*
Externí SC			0,367***	1,108***
Internalizace znalostí				1,042***
R ² (OLS)/ McFadden R ² (logistická regrese)	0,156	0,436	0,358	0,163

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: *** - $p < 0,001$, ** - $p < 0,01$, * - $p < 0,05$. Pro inovační výstup byla využita logistická regresní analýza.

Hypotéza 1_1, která předpokládala pozitivní vztah socioemocionálního bohatství a interního sociálního kapitálu, byla podpořena ($\beta = 0,266$, $p < 0,001$). Hypotéza 1_2 předpokládala pozitivní vztah socioemocionálního bohatství a externího sociálního kapitálu. Analýza však neodhalila žádný signifikantní efekt ($\beta = 0,073$, $p = 0,163$). Hypotéza 1_3 predikující pozitivní vztah mezi socioemocionálním bohatstvím a internalizací znalostí také nebyla podpořena ($\beta = 0,052$, $p = 0,381$). V souladu s hypotézou č. 1_4 a 1_5 byl potvrzen pozitivní vztah interního sociálního kapitálu a externího sociálního kapitálu ($\beta = 0,634$, $p < 0,001$) a internalizace znalostí ($\beta = 0,294$, $p < 0,001$). Na rozdíl od předpokladu hypotézy 1_6 nebyl mezi interním sociálním kapitálem a inovacemi nalezen pozitivní vztah, naopak byl nalezen signifikantní negativní vztah ($\beta = -0,891$, $p = 0,027$). Inovační výstup je však pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem ($\beta = 1,108$, $p < 0,001$), čímž byla podpořena hypotéza 1_7. Také pro hypotézu 1_8

odhalila analýza dostatečnou podporu, tzn. mezi internalizací znalostí a inovačním výstupem existuje signifikantní pozitivní vztah ($\beta = 1,042, p < 0,001$).

Tabulka 6 - Přímý a nepřímý efekt proměnných modelu 1

Efekt	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Přímý efekt	0,215	0,249	-0,273	0,703
SEW → Interní SC → inovační výstup	-0,237*	0,147	-0,597	-0,014
SEW → Externí SC → inovační výstup	0,081	0,067	-0,033	0,229
SEW → IZ → inovační výstup	0,054	0,081	-0,082	0,240
SEW → Interní SC → Externí SC → inovační výstup	0,187*	0,096	0,054	0,432
SEW → Interní SC → IZ → inovační výstup	0,081*	0,059	0,013	0,236
SEW → Externí SC → IZ → inovační výstup	0,028	0,023	-0,011	0,081
SEW → Interní SC → Externí SC → IZ → inovační v.	0,064*	0,036	0,018	0,156

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: * $p < 0,05$. *SEW* = socioemocionální bohatství, *SC* = sociální kapitál, *IZ* = internalizace znalostí. *LLCI* = dolní hranice 95% intervalu spolehlivosti, *ULCI* = horní hranice 95% intervalu spolehlivosti.

Po vyhodnocení jednotlivých hypotéz je možné přejít k vyhodnocení přímých a nepřímých efektů. Přímý efekt socioemocionálního bohatství není signifikantní, jelikož interval obsahuje nulovou hodnotu (95% ($\beta = 0,215$, 95% CI = [-0,273; 0,703])). Lze tedy konstatovat, že socioemocionální bohatství neovlivňuje inovační výstup přímo a v modelu nemůže existovat ani částečná mediace. Analýza však odhalila několik signifikantních nepřímých efektů. Co se týče jednotlivých mediátorů, socioemocionální bohatství negativně ovlivňuje inovace skrze interní sociální kapitál ($\beta = -0,237$, 95% CI = [-0,597; -0,014])). Kromě jednoduché mediace analýza odhalila i několik sekvenčních neboli postupných mediačních modelů. Za prvé, socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu ($\beta = 0,187$, 95% CI = [0,054; 0,432])). Za druhé, socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního sociálního kapitálu a internalizace znalostí ($\beta = 0,081$, 95% CI = [0,013; 0,236])). Poslední sekvenční mediační model obsahuje dokonce tři postupné mediace. Za třetí tedy socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu, i internalizace znalostí ($\beta = 0,064$, 95% CI = [0,018; 0,156])).

4.1.3 Vyhodnocení hypotéz modelu 1

Rodinné firmy vykazují značnou heterogenitu, díky které se mohou výsledky existujících výzkumů mohou do značné míry rozcházet. Jedním z faktorů přispívajícím k jejich heterogenitě je právě i socioemocionální bohatství. Velmi zjednodušeně je možné rozlišit tři druhy rodinných firem: (a) firmy orientované na rodinné cíle (*family first*), (b) firmy orientované na ekonomické cíle (*business first*), (c) firmy balancující rodinné i ekonomické cíle. U všech těchto firem bude jiná úroveň socioemocionálního bohatství. Díky odlišným preferencím se budou lišit i inovační výstupy u různých typů rodinných firem.

Ve studii byl představen hypotetický model s pěti proměnnými a predikovanými vztahy (H1_1-H1_8). Analýza podpořila celkem 5 z 8 predikovaných hypotéz. Vyhodnocení hypotéz shrnuje tabulka 7 níže. Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem (H1_1), který je dále pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H1_4), internalizací znalostí (H1_5), avšak negativně asociován s inovacemi (H1_6). Inovační výstup je také pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H1_7) i internalizací znalostí (H1_8). Pro dvě hypotézy nebyla nalezena dostatečná podpora. Žádný významný vztah nebyl nalezen mezi socioemocionálním bohatstvím a externím sociálním kapitálem (H1_2) ani internalizací znalostí (H1_3). Na rozdíl od predikovaného kladné vztahu interního sociálního kapitálu a inovací (H1_6), byl nalezen opačný signifikantní efekt. I přes tento negativní vztah bylo zjištěno, že interní sociální kapitál hraje důležitou roli v inovačním procesu, jelikož podporuje ostatní proměnné, které mají pozitivní efekt na inovace.

Tabulka 7 - Vyhodnocení hypotéz modelu 1

Hypotéza	Výsledek testování
H1_1: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem.	<i>(podpořeno)</i>
H1_2: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s externím sociálním kapitálem.	<i>(žádný efekt)</i>
H1_3: Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s internalizací znalostí.	<i>(žádný efekt)</i>
H1_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.	<i>(podpořeno)</i>
H1_5: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s internalizací znalostí.	<i>(podpořeno)</i>
H1_6: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.	<i>(zamítnuto)</i>
H1_7: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s inovačním výstupem.	<i>(podpořeno)</i>
H1_8: Internalizace znalostí je pozitivně asociována s inovačním výstupem.	<i>(podpořeno)</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě výše zmíněných přímých efektů se model zaměřil i na mediační modely s postupnými efekty. Analýza odhalila statisticky významné nepřímé efekty:

- socioemocionální bohatství ovlivňuje inovace negativně skrze interní sociální kapitál;
- socioemocionální bohatství podporuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu;
- socioemocionální bohatství podporuje inovace skrze postupný efekt interního sociálního kapitálu a internalizace znalostí
- socioemocionální bohatství podporuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu, i internalizace znalostí.

I když byl mezi interním sociálním kapitálem a inovacemi nalezen negativní vztah, a mezi interním sociálním kapitálem a socioemocionálním bohatstvím dokonce žádný vztah, role těchto dvou proměnných je vzhledem k výše uvedeným postupným efektům pro podporu inovací klíčová.

4.2 Konstrukce modelu 2 a jeho testování

Literatura věnující se rodinnými firmám je v oblasti tématu sociálního kapitálu poměrně optimistická a většina existujících studií tak předpokládá pouze pozitivní efekty sociálního kapitálu v rodinných firmách. Jeho příznivými efekty jsou například podpora vývoje produktů (Chirico & Salvato, 2016) a s ním spojené inovace a výkonnost (Herrero & Hughes, 2019). Sociální kapitál však není statický a je potřeba se zaměřit i na jeho dynamickou stránku (např. Aragón-Amonarriz et al., 2019). Další méně prozkoumanou výzkumnou oblast představují příčiny sociálního kapitálu a mediační role sociálního kapitálu ve vztahu k výkonnosti (Stasa & Machek, 2022). Jelikož již víme, že sociální kapitál může pozitivně ovlivňovat výkonnost, je nutné vědět, jaké příčiny podporují jeho vznik a rozvoj. Jednou z možných příčin organizačního sociálního kapitálu je organizační kultura (Afshari et al., 2020; Asiaei, & Jusoh, 2015; Melé, 2003; Ramezan, 2016), jež v rámci organizace posiluje sociální vztahy (Asiaei, & Jusoh, 2015) a podporuje důvěru a sdružitelnost (Melé, 2003). Studie autorů Afshari et al. (2020) potvrdila, že sociální kapitál funguje jako mediátor ve vztahu mezi organizační kulturou a managementem znalostí. I když konzistentní vzorce chování pomáhají zaměstnancům při rozhodování a řešení problémů, zastánci zdrojového přístupu argumentují, že kulturní rysy lze v dlouhodobém horizontu napodobit a nepředstavují tak trvalou konkurenční výhodu (Tan, 2019). Vztah mezi organizační kulturou a výkonností tedy není v klasické manažerské literatuře dosud vyjasněn, to samé platí i pro literaturu rodinných firem, ve které existující studie vykazují rozličné výsledky. Lze předpokládat, že organizační kultury rodinných a nerodinných firem se liší (Gudmundson et al., 2003). Díky specifikům rodinných firem jako je averze k riziku, dlouhodobá orientace (Zahra et al., 2004) nebo snaha o zachování socioemocionálního bohatství, lze považovat organizační kulturu rodinných firem za poměrně unikátní. Dalším zdrojem jedinečnosti kultury rodinné firmy jsou bezpochyby rodinné hodnoty, rodinná historie (Hall et al., 2001) a předávání těchto hodnot dalším generacím. Díky generačnímu předávání se většina autorů shoduje, že je kultura v rodinných firmách relativně stálá (Denison et al., 2004; Hall et al., 2001), nicméně vzhledem k jisté heterogenitě rodinných firem je pravděpodobné, že se bude napříč jednotlivými typy rodinných firem lišit (Chrisman et al., 2012; Sánchez Marín et al., 2017).

Cílem modelu 2 je vyhodnotit roli interního a externího sociálního kapitálu ve spojitosti s inovačním výstupem rodinných firem. Stanovený cíl modelu 2 reaguje na následující mezery v literatuře. Za prvé, je nedostatek studií věnujících se organizační kultuře v rodinných firmách. Za druhé, chybí poznatky ohledně příčin vzniku a rozvoje sociálního kapitálu. Za třetí, vztah mezi organizační kulturou a výkonností není dosud jasný v rámci literatury rodinných firem. Cílem modelu je tedy zhodnotit mediační roli sociálního kapitálu ve vztahu mezi organizační kulturou a výkonností rodinných firem.

4.2.1 Teoretická východiska a konstrukce modelu 2

Organizační kulturu lze definovat jako „*vzorec základních předpokladů, které daná skupina vynalezla, objevila nebo vyvinula v rámci procesu vypořádávání se s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace – jež fungoval natolik dobře, aby mohl být považován za ... správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům*“ (Schein, 1995, s. 222). Jak již bylo

uvedeno, organizační kulturu rodinných firem lze považovat za zdroj udržitelné konkurenční výhody, jelikož je stálá, hluboce zakořeněná v rodinné historii a tradicích (Gersick et al., 1997), těžko napodobitelná nerodinnými podniky (Zahra et al., 2004).

Organizační kultura tedy definuje způsoby, jak lidé vnímají problémy, jak o nich přemýšlejí, což vede k určitému chování. Toto chování však následně ovlivňuje způsob vytváření a využívání sociálních sítí a vzájemných vztahů (čili sociální kapitál). Pro zachycení vlivu organizační kultury na interní a externí sociální kapitál (Putnam, 2000) je nutné vzít úvahu multidimenzionalitu organizační kultury (Detert et al., 2000). Zaměstnanci v individualistických kulturách jsou hrdí na osobní úspěchy, sledují své vlastní zájmy (Pinillos & Reyes, 2011), vykazují egocentrické chování, sledují odlišné cíle a zapojují se do činností podporující pouze jejich osobní úspěch (Lee et al., 2019). Stejně tak manažeři v těchto kulturách neváhají porušovat skupinové normy a vykazují spíše kladný vztah k riziku (Kreiser et al., 2010). V těchto organizacích je vysoká míra spolupráce vnímána jako méně efektivní, jelikož narušuje individuální autonomii (Detert et al., 2000). Na druhou stranu zaměstnanci ve firmách se silnou skupinovou orientací jsou hrdí na to, že jsou součástí skupiny a projevují vysokou loajalitu vůči ostatním členům této skupiny (Lee et al., 2019). Skupinově orientovaná kultura podporuje vztahy tvořené na základě důvěry, jež usnadňují dosažení společného konsenzu (Morris et al., 1993). Spolupráce vede k lepším rozhodnutím i výsledkům než práce individuální (Brettel et al., 2015; Detert et al., 2000). Díky heterogenitě rodinných firem se síla jejich skupinové vs. individuální kulturní orientace liší (Zahra et al., 2004). Rodinné instituce (zejména neformální a formální rodinná setkání) zvyšují sílu a frekvenci sociálních interakcí (Mustakallio et al., 2002) a posilují základní rodinné hodnoty a normy (Leal-Rodríguez et al., 2016). Lze tedy očekávat, že skupinově orientované rodinné firmy budou více spolupracovat nežli rodinné firmy s individualistickou kulturou. Při spolupráci se jednotlivci učí porozumět předchozím interakcím a zkušenostem se svými kolegy. Prostřednictvím opakovaných interakcí dále shromažďuje jednotlivec informace o jednání druhých. Pakliže se po sobě jdoucí interakce opakují a chování druhých je podle očekávání, vytváří se a rozvíjí se důvěra (Delgado-Márquez et al., 2015). Opakované interakce dále přispívají k rozvoji sdílených interpretací a významů (Del Casino & Thien, 2009), ale také k rozvoji sdílených hodnot mezi rodinnými členy (Sorenson, 2014). Na základě výše uvedených argumentů lze očekávat, že skupinová kulturní orientace v rodinných firmách představuje základ pro rozvoj všech dimenzí interního sociálního kapitálu.

H2_1: Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem.

Další dimenzí kultury, na kterou se model zaměřil, je interní vs. externí orientace. Tato orientace vyplývá z povahy vztahů firmy s jejím okolím (Zahra et al., 2004). Externí orientace se primárně zaměřuje na zákazníky, konkurenty a vnější prostředí. Naopak interní orientace je zaměřena na interní procesy, informace a vztahy uvnitř firmy (Detert et al., 2000). Kromě orientací lze rozlišit také čtyři typy kultur dle organizačních charakteristik, a to klanovou kulturu, adhokracii, tržní kulturu a hierarchii (Deshpandé et al., 1993). Klanové kultury a hierarchie jsou interně orientované, zatímco adhokracie a tržní kultury jsou externě zaměřené.

V klanové kultuře spojuje zaměstnance loajalita, tradice a mezilidská soudržnost, v hierarchii jsou vázáni pevně danými pravidly a postupy (Deshpandé et al., 1993). Hierarchie může podporovat vznik sociálního kapitálu, ale může ho i ničit. Záleží na tom, zdali byrokracie ve firmě umožňuje nebo spíše donucuje. Klanová kultura může podporovat vznik interního sociálního kapitálu, jelikož úzce souvisí se socializací a důvěrou. Jako celek však není vliv interní kulturní orientace na vznik sociálního kapitálu jednoznačný.

Na druhou stranu adhokracie a tržní kultury jsou zaměřeny na vnější prostředí. Adhokracie zdůrazňuje kreativitu a přizpůsobivost, s tím, že hlavním spojovacím prvkem v organizaci je flexibilita a riziko. Tržní kultury kladou důraz na konkurenceschopnost a dosahování cílů (Deshpandé et al., 1993). Obě tyto formy externě orientovaných organizací neustále hledají nové nápady mimo tradiční hranice (Detert et al., 2000). Samozřejmě samotný proces podnikání a tržní orientace vyžadují sítě externích kontaktů (De Carolis & Saporito, 2006), což platí rovněž i pro rodinné firmy. Externě orientovaná kultura je pozitivně asociována s podnikatelskou orientací rodinných firem (Zahra et al., 2004). A právě podnikatelská orientace společně s tržní orientací ovlivňují dle studie autorů Debicki et al. (2020) vznik externího sociálního kapitálu. Rodinné firmy vykazují trvalé a stále vazby s externími stakeholdery (Miller et al., 2009) a vysokou úroveň meziorganizační důvěry (Stanley & McDowell, 2013), což je výsledkem otevřených a externě orientovaných kultur, ve kterých rodinní členové vnímají externí stakeholdery, udržují dlouhodobé vztahy s partnery a dodavateli, a přispívají k rozvoji místní komunity.

H2_2: Externí vs. interní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem.

Jednotlivé formy sociálního kapitálu (interní a externí) jsou vzájemně propojeny. Interní sociální kapitál ve formě uzavřenosti sítí hraje důležitou roli z hlediska využití hodnoty, jež spočívá ve strukturálních dírách (Burt, 2019). Čili, pro efektivní mobilizaci externího sociálního kapitálu je zapotřebí silného interního sociálního kapitálu. V případě, že interní sociální kapitál není dostatečně silný a dostatečně rozvinutý, není možné plně využít potenciál ukrytý v externích vazbách (Newell et al., 2004). Interní sociální kapitál lze tedy považovat jako důležitý předchůdce externího sociálního kapitálu (Cao et al., 2013; Larsen et al., 2004). Tento pozitivní efekt potvrzuje také literatura rodinných firem. Homogenita hodnot a cílů (tzn. kognitivní dimenze interního sociálního kapitálu) pozitivně ovlivňuje meziorganizační důvěru (Cabrera-Suárez et al., 2014). Vztahová dimenze interního sociálního kapitálu podporuje nastavování firemních cílů ve prospěch nerodinných stakeholderů (Cabrera-Suárez et al., 2014). Interní sociální kapitál představuje tedy příčinu či předpoklad vzniku externího sociálního kapitálu (Cao et al., 2013; Larsen et al., 2004), což empiricky ověřila i Uhlaner et al. (2015).

H2_3: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.

V literatuře rodinných firem existuje shoda ohledně pozitivního vlivu organizačního sociálního kapitálu na výkonnost rodinné firmy (např. Lee et al., 2008; Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015; Tran & Santarelli, 2013). Většina studií však nerozlišuje interní a externí formy sociálního kapitálu, a tím pádem ani jejich potencionální rozlišné efekty. Z již publikovaných studií víme, že interní sociální kapitál pozitivně ovlivňuje integraci znalostí (Kansikas & Murphy, 2011) a kvalitu rozhodování (Mustakallio et al., 2002). Vztahu mezi interním sociálním kapitálem a výkonností rodinné firmy se věnovalo pouze pár studií, z nichž většina nenašla žádný významný vztah (Danes et al., 2009; Kansikas & Murphy, 2011). Pouze Campbell a Park (2016) potvrdili přímý pozitivní efekt interního sociálního kapitálu na výkonnost rodinné firmy. Interní sociální kapitál, který je ve studiích zachycován zejména skrze důvěru (Leana & Van Buren, 1999; Shi et al., 2015; Uhlaner et al., 2015) a sdílenou vizi (Campbell & Park, 2016; Mustakallio et al., 2002), vytváří prostředí charakteristické vzájemným respektem, reciprocitou a dlouhodobými vztahy, jež dále podporují spolupráci, vzájemné porozumění a sdílení znalostí. Sdílená vize přispívá k lepšímu porozumění organizačních cílů a vede zaměstnance k jejich dosažení. Společně s efektivní spoluprací a sdílením znalostí následně přispívá i k lepší výkonnosti firmy.

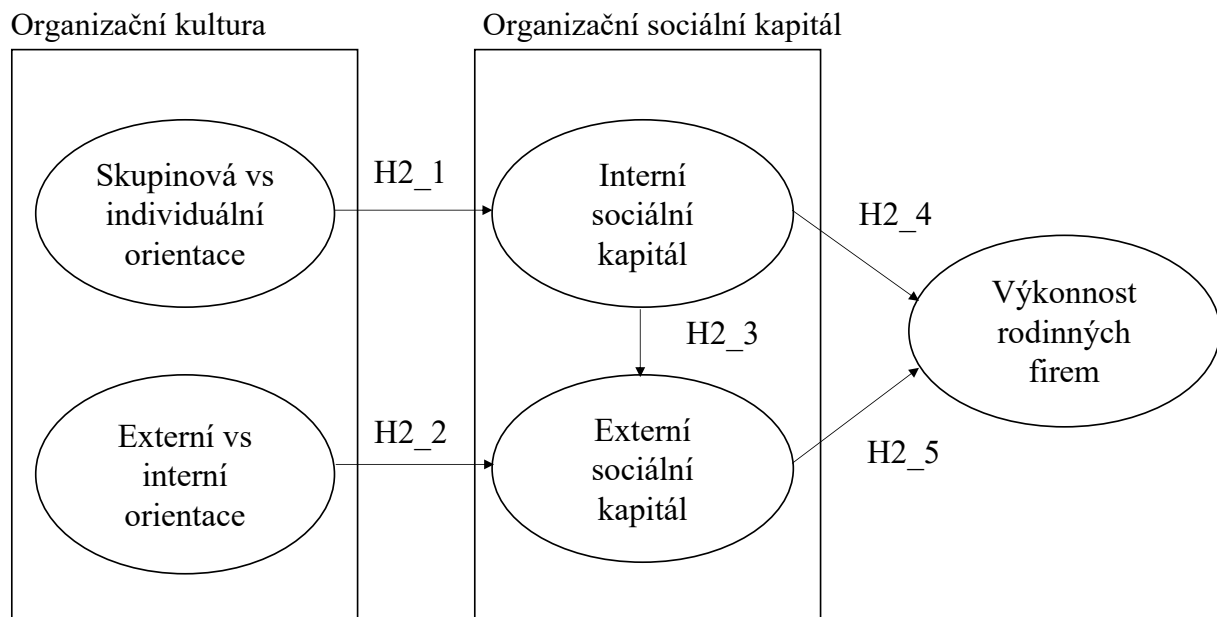
H2_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

Rozsah a diverzita externích sociálních sítí usnadňuje fungování jednotlivců i skupin, díky čemuž představuje hodnotný zdroj pro podnikatele (Adler & Kwon, 2002). Externí sociální kapitál totiž usnadňuje přístup k informacím a zdrojům dostupných v externích sítích. Čím rozsáhlejší sítě kontaktů, tím vyšší mocí a vlivem vlastníků této sítě disponuje (De Carolis & Saporito, 2006). „Slabé“ (externí) vazby, tzv. strukturální díry a diverzita sítí kontaktů mají pozitivní a významné efekty na firemní výkonnost (Stam et al., 2014). I v rodinných firmách byl potvrzen pozitivní efekt externího sociálního kapitálu na výkonnost (Miller et al., 2009; Tran & Santarelli, 2013), přičemž tento efekt je silnější v případě silných sítí kvalitních kontaktů (Tran & Santarelli, 2013). Ve srovnání s nerodinnými podniky rodinné firmy využívají výhody plynoucí z externích vztahů více, jelikož jsou jejich sítě silnější, trvalejší (Miller et al., 2009) a těší se dobré pověsti (Zellweger et al., 2011). Tvorba a udržování dlouhodobých externích vztahů přispívá k meziorganizační důvěře a usnadňuje rodinným firmám přístup k informacím, trhům (Wu, 2008), zdrojům (Khayesi et al., 2014), i finančnímu kapitálu (Chua et al., 2011; Zahra, 2010). Důsledkem využití těchto zdrojů je potom vyšší výkonnost rodinné firmy.

H2_5: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.

Výše uvedené hypotézy společně tvoří model se dvěma mediátory, znázorněný na Obrázku 5.

Obrázek 5 - Model 2



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Testování modelu 2

Datový soubor pro testování modelu 2 obsahoval 176 respondentů. Nejdříve byla provedena deskriptivní statistika a korelační analýza. Před samotným strukturním modelováním byla provedena lineární regrese a konfirmační faktorová analýza, aby byla vyloučena kolinearita a ověřena reliabilita a validita modelových konstruktů. Pro vyhodnocení hypotéz bylo využito strukturního modelování (SEM) v softwaru IBM SPSS Amos.

Níže uvedená tabulka obsahuje deskriptivní statistiku a Pearsonovy korelační koeficienty. Jelikož jsou všechny korelace signifikantní na hladině významnosti 0,01, byla provedena další analýza, která měla za úkol odhalit případné problémy s multikolinearitou. Dle provedené regrese latentních proměnných oproti fiktivní proměnné obsahující náhodné hodnoty (Kock & Lynn, 2012) se hodnoty VIF pohybovaly mezi 1,382 a 2,209. Hodnoty byly pod obecně doporučeným prahem 5 bodů a lze tedy usuzovat, že kolinearita není významná (Hair et al., 2010). Pro zohlednění běžného zkreslení způsobeného metodou sběru dat (*common method bias*) byl použit Harmanův jednofaktorový test. První nerotovaný faktor vysvětluje pouze 36,286 % rozptylu, což naznačuje, že data netrpí běžným zkreslením způsobeným metodou sběru dat (*common method bias*).

Tabulka 8 - Deskriptivní statistika a korelace modelu 2

Konstrukt	M	SD	1	2	3	4	5
1. Skupinová vs. individuální orientace	3,516	0,377	1,000				
2. Externí vs. interní orientace	3,997	0,669	0,504	1,000			
3. Interní sociální kapitál	4,014	0,592	0,503	0,441	1,000		
4. Externí sociální kapitál	3,859	0,638	0,479	0,529	0,623	1,000	
5. Výkonnost rodinné firmy	3,907	0,717	0,260	0,399	0,225	0,481	1,000

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: všechny korelace jsou signifikantní na hladině významnosti 0,01. M = průměr, SD = směrodatná odchylka.

Jak bylo uvedeno, před samotným testováním hypotéz skrze strukturní modelování byla provedena konfirmační faktorová analýza. Model měření vykazuje přijatelnou shodu s daty ($\chi^2/df = 1,561$, CFI = 0,921, TLI = 0,912, RMSEA = 0,057, PCLOSE = 0,086). Všechny hodnoty kompozitní reliability (CR) jsou větší jak 0,6, reliabilita modelových konstruktů je tedy přijatelná (Fornell & Larcker, 1981). Také diskriminační validita je přijatelná, neboť maximálně sdílené rozptyly (MSV) a průměrně sdílené rozptyly (ASV) jsou nižší než průměrně extrahované rozptyly (AVE) (Hair et al., 2010). Hodnoty průměrně extrahovaných rozptylů (AVE) by měly být ideálně větší jak 0,5, nicméně Fornell a Larcker (1981) dodávají, že v případě hodnot kompozitních reliabilit (CR) větších jak 0,6 jsou hodnoty AVE okolo 0,4 akceptovatelné. Lze tedy usuzovat, že konvergentní validita konstruktů modelu je také přijatelná.

Tabulka 9 - Validita a reliabilita modelu 2

Konstrukt	CR	AVE	MSV	ASV
Skupinová vs. individuální orientace	0,782	0,493	0,437	0,341
Externí vs. interní orientace	0,801	0,446	0,444	0,353
Interní sociální kapitál	0,938	0,835	0,523	0,303
Externí sociální kapitál	0,853	0,661	0,523	0,432
Výkonnost rodinné firmy	0,792	0,560	0,343	0,220

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: CR = kompozitní reliabilita, AVE = průměrně extrahované rozptyly, MSV = maximálně sdílené rozptyly, ASV = průměrně sdílené rozptyly

Na základě navržených hypotéz byl sestaven strukturní model pro testování. Pokud jde o shodu modelu s daty, chí-kvadrát statistika je dvakrát menší než dvojnásobek stupňů volnosti ($\chi^2/df = 1,511$) a model je tedy vhodný (Ullman, 1996). Další měřítka vhodnosti modelu (CFI = 0,914, TLI = 0,902, RMSEA = 0,054, PCLOSE = 0,178) také potvrzují přiměřenou míru vhodnosti modelu vůči pozorovaným datům (Bentler & Bonnet, 1980; Golob, 2003).

Tabulka níže obsahuje výsledky testování vztahů mezi jednotlivými proměnnými. Hypotéza 2_1, která předpokládala pozitivní vztah skupinové vs. individuální orientace a interního sociálního kapitálu, byla podpořena ($\beta = 0,625$, $p < 0,001$). Hypotéza 2_2, jež předpokládala pozitivní vztah externí vs. interní orientace a externího sociálního kapitálu, byla také podpořena ($\beta = 0,433$, $p < 0,001$). Obdobně lze konstatovat, že provedená analýza poskytuje silnou podporu pro hypotézu 2_3 predikující pozitivní vztah mezi interním a externím sociálním kapitálem ($\beta = 0,537$, $p < 0,001$). Na rozdíl od předpokladu hypotézy 2_4 je interní sociální kapitál negativně asociován s výkonností rodinné firmy ($\beta = -0,277$, $p = 0,057$). Mezi výkonností rodinné firmy a externím sociálním kapitálem byl nalezen pozitivní vztah, což znamená, že hypotéza 2_5 byla také podpořena ($\beta = 0,808$, $p = 0,011$).

Tabulka 10 - Koefficienty cest strukturního modelu 2

Cesta	Standardizovaný odhad	t-statistika
Skupinová vs. individuální orientace → Interní sociální kapitál (H2_1)	0,625	6,023***
Externí vs. interní orientace → Externí sociální kapitál (H2_2)	0,443	5,043***
Interní sociální kapitál → Externí sociální kapitál (H2_3)	0,537	5,414***
Interní sociální kapitál → Výkonnost rodinné firmy (H2_4)	-0,277	-1,907*
Externí sociální kapitál → Výkonnost rodinné firmy (H2_5)	0,808	4,837**

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: *** - $p < 0,01$, ** - $p < 0,05$, * - $p < 0,1$.

4.2.3 Vyhodnocení testování hypotéz modelu 2

Rodinné firmy se bezesporu liší od svých nerodinných protějšků, kromě toho se však rodinné firmy liší také mezi sebou. Jinými slovy existuje mezi nimi značná heterogenita, díky které se výsledky existujících výzkumů mohou do značné míry rozcházet. Jedním z faktorů přispívajícím k heterogenitě rodinných firem je právě i organizační kultura. Cílem testování modelu 2 bylo vyhodnotit roli sociálního kapitálu a jeho forem ve spojitosti s firemní kulturou a výkonností rodinné firmy. Sociální kapitál byl rozlišen na interní a externí. Co se týče organizační kultury, model se zaměřil na dvě její dimenze – skupinovou vs. individuální orientaci a externí vs. interní orientaci. Na základě výsledků analýzy se ukázalo, že organizační kultura je významným determinantem sociálního kapitálu v rodinných firmách. Ve studii byl představen hypotetický model s pěti proměnnými a predikovanými vztahy (H2_1 - H2_5). Analýza podpořila celkem 4 z 5 predikovaných hypotéz. Vyhodnocení hypotéz sumarizuje tabulka 11 níže. Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem (H2_1), který je dále pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H2_3), avšak negativně asociován s výkonností (H2_4). Externí vs. interní kulturní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem (H2_2), který je v pozitivním vztahu s výkonností rodinné firmy (H2_5). Výkonnost rodinné firmy lze tedy podpořit pouze skrze externí sociální kapitál, nikoliv skrze interní sociální kapitál, který má negativní efekt. Nicméně jeho role je v modelu důležitá, neboť přispívá k tvorbě a rozvoji externího sociálního kapitálu, který výkonnost podporuje. Pro rozvoj interního sociálního kapitálu je vhodné orientovat

kulturu firmy skupinově, pro podporu externího sociálního kapitálu je nutné orientovat směřování firmy směrem ke vnějšímu prostředí.

Tabulka 11 - Vyhodnocení hypotéz modelu 2

Hypotéza	Výsledek testování
H2_1: Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem.	<i>(podpořeno)</i>
H2_2: Externí vs. interní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem.	<i>(podpořeno)</i>
H2_3: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem.	<i>(podpořeno)</i>
H2_4: Interní sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.	<i>(zamítnuto)</i>
H2_5: Externí sociální kapitál je pozitivně asociován s výkonností rodinných firem.	<i>(podpořeno)</i>

Zdroj: vlastní zpracování

5 Diskuse

Tato kapitola je členěna do pěti podkapitol. Po diskusi výsledků jednotlivých empirických modelů jsou uvedeny limitace práce, budoucí směr výzkumu a následně je zhodnocen teoretický i praktický přínos práce.

5.1 Socioemocionální bohatství, sociální kapitál, a inovační výstup rodinných firem

Výsledky statistické analýzy potvrdily očekávaný kladný vztah mezi socioemocionálním bohatstvím a interním sociálním kapitálem. Silné vzájemné vazby uvnitř firmy přispívají k rozšiřování norem a očekávání ve formě kognitivní dimenze sociálního kapitálu (Meyer & Rowan, 1977). Motivace předat firmu další generaci podporuje dlouhodobou orientaci rodinné firmy a s tím i vytváření dlouhodobých vztahy uvnitř firmy (Sharma & Sharma, 2011), sdílení cílů a vizí (Bendig et al., 2020), což společně s rozvojem důvěry a vzájemné solidarity plynoucí z dlouhodobých vazeb představuje vztahovou dimenzi interního sociálního kapitálu. Navzdory očekávaným kladným efektům socioemocionálního bohatství na externí sociální kapitál a internalizaci znalostí nebyl nalezen žádný významný vztah mezi těmito proměnnými. Tento výsledek může být vysvětlen dvěma protichůdnými efekty. Rodinné firmy vykazují snahu chránit rodinnou reputaci a cítí odpovědnost vůči svému okolí, a proto častěji aplikují principy společenské odpovědnosti (Cruz et al., 2014), a budují vztahy s externími stakeholdery (zákazníky, obchodními partnery, úřady atd.). Na druhou stranu jsou ale sociální vazby v rodinné firmě velice silné a „úzké“, a vyvstává zde tedy problém vzájemného překryvu sociálních vazeb (Brass, 2001). Tento překryv může být tak velký, že jedinci sdílejí v podstatě stejné sociální kruhy. Další negativní faktor představuje i nadměrný důraz na vnitřní vztahy ve firmě (včetně socioemocionálního bohatství) a s tím související i podceňování externích vztahů a z nich vyplývajících aktiv (Haynes et al., 2015), což ve výsledku nepodporuje vznik a rozšiřování externích sítí a tím pádem ani externí sociální kapitál. Pokud tedy tyto dva protichůdné efekty působí rovnoměrně proti sobě, výsledkem je vyvážení negativních důsledků pozitivními faktory a tím pádem žádný efekt. Z výsledků dále vyplynulo, že socioemocionální bohatství nemá přímý vliv na schopnost internalizace znalostí, tj. kolektivní schopnost rozpoznat, propojovat a využít znalost jednotlivých členů rodinné firmy. Následná analýza však odhalila, že i když příslušný přímý efekt není statisticky významný, socioemocionální bohatství podporuje internalizaci znalostí nepřímo skrze interní sociální kapitál.

Interní sociální kapitál sám o sobě působí na inovační výstup rodinné firmy negativně, což je ve shodě s argumenty několika studií (např. Stam et al., 2014) o existenci „temné stránky“ sociálního kapitálu. Nadměrná úroveň interního sociálního kapitálu omezuje kreativitu, zabraňuje vzniku nových nápadů, vede ke strnulému skupinovému myšlení, a může dokonce vést i k nefunkčním vztahům (Stanley & McDowell, 2014). I přes negativní přímý efekt interního sociálního kapitálu na inovační výstup je však tento druh kapitálu v inovačním procesu velice důležitý. Působí totiž kladně na externí sociální kapitál, který následně podporuje inovační výstup. Pozitivní vztah mezi jednotlivými druhy sociálního kapitálu v rodinných firmách je v souladu s výsledky studie Uhlaner et al. (2015). Externí vazby umožňují snadnější přístup k informacím, zdrojům (Laursen et al., 2012), příležitostem i novým nápadům a aktuálním trendům, a tím pádem představují důležitý faktor podporující inovace nerodinných

(Ahuja, 2000; Jamali et al., 2011; Knack & Keefer, 1997; Petrou & Daskalopoulou, 2013) i rodinných firem (Llach & Nordqvist, 2010; Wu, 2008). Lze tedy konstatovat, že socioemocionální bohatství podporuje inovace nepřímo, skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu.

Výše uvedený nepřímý efekt interního sociálního kapitálu na inovační výstup ovšem není jediný. Podobně jako ve výše uvedeném případě ovlivňuje interní sociální kapitál internalizaci znalostí, a internalizace znalostí následně podporuje inovační výstup. Socioemocionální bohatství tedy podporuje inovace skrze další nepřímý efekt, a to postupný efekt interního sociálního kapitálu a internalizace znalostí, což je v souladu s argumentem Chirica a Salvata (2014), dle kterých je inovace výsledkem kolektivní aktivity, při níž členové rodiny využívají úzkých sociálních vazeb, interakcí, vzájemného porozumění, aby si vzájemně pomáhali a rozšiřovali svoje znalosti. Konečně lze konstatovat, že existuje i třetí nepřímý efekt interního sociálního kapitálu na inovační výstup, a to skrze všechny uvažované proměnné. Tedy, že inovace jsou pozitivně ovlivňovány postupným efektem interního sociálního kapitálu, externího sociálního kapitálu a internalizace znalostí. Externí vazby a přístup k novým informacím, technologiím, zdrojům a trhům pomáhá rodinným firmám překonat přílišnou závislost na sociálních vazbách v rámci rodinné firmy a vymanit se z izolace. Akumulace informací a znalostí z externích vazeb následně umožňuje osvojení si nových schopností a znalostí (Cohen & Levinthal, 1990), které následně podporují vznik inovací.

5.2 Organizační kultura, sociální kapitál, a výkonnost rodinných firem

Rodinné firmy disponují unikátní kulturou, která těmto firmám poskytuje konkurenční výhodu a odráží se v jejich výkonnosti (Denison et al., 2004). Organizační kultura rodinných firem podporuje podnikatelského ducha, přispívá k odlišení firemních produktů či služeb, tím pádem i k odlišení od konkurence (Zahra et al., 2004). Nicméně je jisté, že organizační kultura se napříč různými typy rodinných firem liší (Denison et al., 2004; Sánchez Marín et al., 2017), a proto byla organizační kultura v rámci modelu 2 použita jako proměnná zachycující jejich heterogenitu. Odlišné zázemí a charakter jednotlivých rodin a jejich členů vede k tvorbě kultur, které jsou založeny na specifických hodnotách a behaviorálních aspektech, které podporují výkonnost firmy. Tyto aspekty zahrnují například motivaci učení se od vnějšího okolí a důraz na flexibilitu (Denison et al., 2004). Díky dlouhodobému utváření organizační kultury a jedinečnému procesu předávání rodinné firmy nástupcům je obtížné kultury rodinných firem imitovat, a proto představují zdroj konkurenční výhody (Habbershon et al., 2003; Habbershon & Williams, 1999). Vzhledem k výše uvedenému lze očekávat, že organizační kultura bude významným determinantem sociálního kapitálu. Pozitivní vztah mezi organizační kulturou a sociálním kapitálem byl potvrzen také v literatuře nerodinných firem (např., Afshari et al., 2020; Tan, 2019).

Výsledky strukturního modelování potvrdily, že skupinová vs. individuální kulturní orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem, což je v souladu s několika teoretickými i empirickými články (např. Denison et al., 2004; Leal-Rodríguez et al., 2016; Sánchez Marín et al., 2017; Zahra et al., 2004). Rodinné firmy nejčastěji adoptují klanovou

kulturu (Sánchez Marín et al., 2017), která vyplývá z vnitřních, skupinových, a emocionálních hodnot. Kultura může mít přímý vliv i na další proměnné, jako je výkonnost nebo podnikatelská orientace. Propojení kultury a výkonnosti organizace pramení ze sdílených hodnot, cílů, důvěry a vzájemné spolupráce (Tan, 2019), tedy z interního sociálního kapitálu. Výsledky studie Zahra et al. (2004) naznačují, že mezi skupinově vs. individuálně orientovanou kulturou a podnikáním v rodinných firmách existuje nelineární vztah ve tvaru obrácené U křivky. Pro dosažení optimální míry výsledků podnikání je vhodné implementovat individuálně zaměřenou kulturu, ve které je však možné navázat spolupráci s ostatními členy týmu pro dosažení stanovených cílů. Výsledky této disertační práce naznačují, že přímý efekt interního organizačního sociálního kapitálu na výkonnost je negativní, což je v rozporu se studií (Campbell & Park, 2016), která potvrdila pozitivní vztah. Tento negativní efekt lze vysvětlit dvěma argumenty. Budování silných vazeb se zaměstnanci zapříčiňuje, že se majitelé nebo manažeři rodinných firem rozhodují v otázce lidského kapitálu spíše emocionálně než racionálně. Díky tomu nejsou ochotni propustit méně produktivní zaměstnance a tím pádem klesá výkonnost týmu a následně i celé firmy. Druhým argumentem je již zmíněné strnulé skupinové myšlení (*groupthink*). Silné vazby mezi členy uvnitř skupiny omezují akceptaci nových myšlenek či názorů členů vně skupiny, což vede ke snížení kreativity, horšímu rozpoznávání příležitostí v externím okolí firmy (Kansikas & Murphy, 2011), či dokonce k nefunkčním vztahům (Stanley & McDowell, 2014). I když byl nalezen přímý negativní efekt, nelze jej popsat jako škodlivý, jelikož podporuje externí sociální kapitál, který je pozitivně asociován s výkonností.

I když interní sociální kapitál – ve formě vztahů, důvěry a sdílených hodnot – sám o sobě nepůsobí na výkonnost rodinné firmy příznivě, působí dle výsledků pozitivně na externí organizační sociální kapitál, což je v souladu se studií Uhlaner et al. (2015). Péči o zaměstnance a existenci dlouhodobých vztahů vzniká pocit závazku vůči zaměstnavateli, díky kterému jsou zaměstnanci více motivováni spolupracovat a budovat vztahy s vnějším okolím (Campbell & Park, 2016). Externě vs. interně orientovaná kultura dle očekávání podporuje externí sociální kapitál. I když v současné literatuře tento vztah dosud nebyl ověřen, existuje několik studií, které ho nepřímou potvrdí. Dle Debicki et al. (2020) je externí sociální kapitál pozitivně ovlivňován tržní orientací, která poskytuje výhodu v podobě lepších vztahů se zákazníky, obchodními partnery a celkově externími stakeholdery. Tento efekt je zesílen v rodinných firmách o to více, jelikož rodinné podniky více dbají o firemní reputaci zejména v místě svého působení. Proto rozvíjí a udržují vztahy ve své lokalitě (Debicki et al., 2020). Firmy s kladnou firemní reputací mají výhodnou pozici v podobě lepšího přístupu k informacím, které jsou dále přínosné při oslovování nových zákazníků, identifikování obchodních příležitostí a navazování obchodních partnerství. Podnikatelské aktivity lze rozvíjet také skrze otevřenou firemní kulturu pro kterou je však nutná existence dobrých interpersonálních vztahů ve firmě (Hall et al., 2001). Pokud není firemní kultura otevřená, zaměstnanci nejsou ochotni přijmout nové myšlenky, produkty nebo procesy a mohou tak představovat bariéru i pro inovace. K podobným výsledkům dospěli také Ogbonna a Harris (2000), dle kterých externě orientovaná kultura podporuje výkonnost. Pro dosažení externě orientované kultury je zapotřebí nejdříve docílit vnitřní soudržnosti a konzistence (Ogbonna & Harris, 2000). Také podle autorů Zahra et al. (2004) představuje externí vs. interní orientace silný determinant „podnikatelství“. Orientace na vnější prostředí otevírá rodinné firmě přístup k různým zdrojům a znalostem, na základě

kterých jsou schopni lépe rozpoznat tržní příležitosti (Zahra et al., 2004). Podnikatelský výstup rodinných firem je tedy podporován kulturou, ve které jsou ceněny nové znalosti získané od zákazníků, dodavatelů i konkurentů (Morris, 1998). V rámci rodinných firem je důraz na externí orientaci důležitý, jelikož zabraňuje izolaci rodinné firmy. Zakladatelé firmy působí v rodinných firmách dlouhodobě, mnohdy ztrácí spojení s okolním světem a zvyšuje se u nich pravděpodobnost interně orientované kultury (Westhead & Cowling, 1996). Poslední nalezený pozitivní vztah mezi externím sociálním kapitálem a výkonností rodinných firem je také v souladu s literaturou (Miller et al., 2009; Tran & Santarelli, 2013). Externí vazby, které umožňují přístup k odborným znalostem i finančnímu kapitálu představují důležité faktory pro růst rodinné firmy a podporu její výkonnosti (Miller et al., 2009), nicméně benefity plynoucí z vnějších kontaktů závisí na síle a kvalitě těchto vztahů v dané síti (Tran & Santarelli, 2013).

5.3 Limitace práce

Disertační práce s sebou přináší i určitá omezení spojená s použitou metodou sběru a vyhodnocení dat. Data byla sbírána v jedné zemi, první limitace tedy nabývá podoby nemožnosti vyhodnocení faktorů souvisejících s geografickým hlediskem, ekonomickými reáliemi a kulturní prostředím. Data byla sbírána během jedné vlny, jsou tedy průřezová a není možné na jejich základě ověřit příčinnost vztahů (kauzalitu). Výsledky práce je tedy třeba interpretovat spíše ve smyslu potvrzených pozitivních a negativních asociací mezi proměnnými nežli ve smyslu příčin a důsledků. Další omezení práce představuje i původ sběru dat. Datový soubor, který byl použit pro analýzu, byl sestaven na základě online panelu. I když se online panelová data ve vědním oboru managementu používají stále častěji (Porter et al., 2019) a jejich výsledky jsou považované za srovnatelné s „tradičními“ metodami sběru dat (Walter et al., 2019), online respondenti mohou mít specifické vlastnosti, které ovlivňují to, jakým způsobem odpovídají. V rámci jedné firmy byla vždy sbírána odpověď od jednoho výkonného ředitele nebo manažera firmy (*key informant approach*), což je sice ve výzkumu rodinných firem tradiční způsob dotazování, avšak zároveň to může představovat další limitaci práce. I když je respondent na manažerské úrovni (popřípadě výkonný ředitel) považován za relevantní zdroj informací ohledně firemních procesů a firemní strategie (Rousseau et al., 2018), některé situace a stavy může vnímat jinak než ostatní členové firmy a popsat je příliš subjektivně či nepřesně. Další omezení spojené s tím, že použitá data jsou průřezová, je statický pohled na empirické modely. Sociální kapitál i socioemocionální bohatství mají dynamickou povahu a vyvíjí se v čase (Arregle et al., 2007; Chua et al., 2015), což v rámci provedeného výzkumu nebylo možné analyzovat. Z hlediska teoretického základu testovaných modelů potom může omezení představovat i to, že byly uvažovány pouze dvě dimenze organizační kultury a tím pádem došlo k určitému zanedbání ostatních možných dimenzí organizační kultury (Detert et al., 2000).

5.4 Budoucí směry výzkumu

Z provedené rešerše literatury vyplynulo, že oblast sociálního kapitálu vyžaduje ještě mnoho pozornosti, aby bylo možné pochopit, jak sociální kapitál vzniká, jak se dělí, co jednotlivé dimenze obsahují a jak je měřit, jak se vyvíjí, a na co má vliv. Podkapitola opět vychází z již publikované literární rešerše autorky disertační práce a jejího školitele (Stasa & Machek, 2022). Oblasti pro budoucí výzkum lze souhrnně rozdělit do pěti kategorií, a to (1) definice a způsoby měření, (2) dimenze a interakce mezi nimi, (3) vývoj sociálního kapitálu, (4) příčiny vzniku a (5) jeho efekty (mimo firemní výkonnost).

1. Definice, rozlišení a způsoby měření

V literatuře existují různá chápání sociálního kapitálu, což může způsobovat i odlišnosti výsledků jednotlivých studií. Některé studie definují sociální kapitál velmi přesně, i s uvedením jednotlivých dimenzí včetně jejich měření. Jiné naopak skloňují sociální kapitál jakožto hlavní proměnnou, nicméně neuvádí, zda se jedná o organizační sociální kapitál, či rodinný sociální kapitál, podobně je to i s rozlišením interní a externí formy sociálního kapitálu. Pro lepší pochopení, měření a následnou integraci výsledků je tedy nutné vymezit a jasně definovat organizační i rodinný sociální kapitál. Proto byl rodinný sociální kapitál definován v rámci publikované rešerše autorů Stasa a Machek (2022). Tato definice a deskripce její tvorby je blíže popsána v následující podkapitole 5.5. Díky neexistenci definice jsou i způsoby měření velmi rozdílné, od jednoduchých jednopoložkových měřítek až po rozsáhlejší škály. Výsledkem je pak velmi obtížná a nepřesná syntéza výsledků studií. Další otázkou tedy je, jak sociální kapitál měřit, tzn. nutnost vytvořit a validovat měřítka externího organizačního sociálního kapitálu a měřítka rodinného sociálního kapitálu, a jeho dimenzí (strukturální, vztahové, a kognitivní). Vzhledem k tomu, že škála pro měření interního organizačního sociálního kapitálu již existuje (Carr et al., 2011), je výše uvedena pouze škála pro měření externího organizačního sociálního kapitálu.

2. Dimenze a jejich interakce

Většina studií zkoumala efekt sociálního kapitálu na různé proměnné (nejčastěji výkonnost). Nicméně sociální kapitál může být rodinný nebo organizační, obsahuje tři dimenze, a lze dále rozlišit na interní a externí. Dle Uhlahner et al. (2015) se interní i externí sociální kapitál navzájem ovlivňují. Pozitivní asociace mezi interním a externím sociálním kapitálem byla potvrzena i výsledky obou empirických modelů této práce. To samé platí i pro jednotlivé dimenze, které jsou navzájem propojené (Carr et al., 2011; Le Breton-Miller & Miller, 2009). Také organizační sociální kapitál není nezávislý na rodinném sociálním kapitálu, ale naopak mezi sebou vzájemně reagují (Arregle et al. 2007; Zahra, 2010) a vytváří celkovou úroveň sociálního kapitálu v podniku, což potvrzuje i Cabrera-Suárez et al. (2014), dle kterých síla rodinných vazeb zeslabuje externí vztahy. Možné otázky pro budoucí výzkum jsou tedy následující:

- Jak se ovlivňují navzájem dimenze sociálního kapitálu?
- Jak se ovlivňuje organizační a rodinný sociální kapitál?

3. Dynamika a vývoj v čase

Pouze 6 studií použilo longitudinální data (Acquaah, 2011; Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Gudmunson & Danes, 2013; Mani & Durad, 2019; Tran & Santarelli, 2013). Chybí nám tedy tento druh studií (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Sanchez-Famoso et al., 2015a; Tata & Prasad, 2015; Uhlaner et al., 2015) a informace o tom, jak se sociální kapitál v čase vyvíjí, chybí, kvůli čemuž je problematické integrovat výsledky výzkumů do jednotných závěrů. Rodinné firmy představují ideální prostředí pro zkoumání vývoje sociálního kapitálu díky jeho „přelévání“ mezi rodinou a firmou (Chua et al., 2011), životním cyklu rodinné firmy, procesu plánování nástupnictví a předávání další generaci. Pro získání lepší představy o dynamice sociálního kapitálu by bylo vhodné se zaměřit například na následující otázky:

- Jak se sociální kapitál vyvíjí v čase?
- Je možné sociální kapitál předat další generaci? Jak nejlépe a do jaké míry?
- Jak se sociální kapitál „přelévá“ mezi rodinou a podnikem během cyklu rodinné firmy?

Při hledání odpovědí na výše uvedené otázky je třeba sociální kapitál, jeho typy i dimenze správně vymezit a pojmenovat. Pouze poté bude možné provést syntézu výsledků.

4. Příčiny vzniku

Jak z rešerše vyplývá, většina kvantitativních studií zkoumala efekty sociálního kapitálu. Faktory přispívající k jeho vzniku nejsou tedy dosud objasněné a nevíme, jaké zdroje přispívají k jeho vzniku (Daspit & Long, 2014). Vzhledem k unikátním charakteristikám rodinných firem je možné očekávat, že právě jimi bude sociální kapitál ovlivňován, nicméně tyto příčiny nejsou dosud empiricky ověřeny (Tata & Prasad, 2015). Mezi rodinné charakteristiky lze zařadit zapojení rodiny do managementu či vlastnictví, jež úzce souvisí i s heterogenitou rodinných firem, kterou je nutno také vzít v potaz (Memili & Dibrell, 2019). Rodinné firmy nejsou stejné, liší se jejich charakteristiky. Funkcionalita rodiny, blízkost vztahů, velikost rodiny, konflikty mezi rodinnými členy a další proměnné ovlivňují sociální kapitál (Sorenson, 2013). Díky odlišnostem mezi jednotlivými rodinnými firmami se také úroveň jejich sociálního kapitálu liší (Steier, 2001; Pearson et al., 2008). Vědomí o heterogenitě potvrzuje také několik studií, jejichž autoři se snažili zachytit tyto odlišnosti skrze moderátory spojené s vlastnictvím v rukou rodiny (Campbell & Park, 2016; Zahra, 2010), nebo zapojením další generace (Chirico & Salvato, 2016). Proto by se budoucí výzkum měl zaměřit na heterogenitu rodinných firem, jako je například právní forma rodinného podnikání (obchodní korporace vs. fyzické osoby), vlastnické struktury (Kontinen & Ojala, 2011), zapojení dalších generací (Sanchez-Famoso et al., 2015a), počet rodinných členů zaměstnaných ve firmě (Pearson et al., 2008), pokrevní vs. příbuzensky spojené typy rodinných vazeb, nebo pořadí zapojené generace (Steier, 2001). Konkrétně je možné uvést následující výzkumné otázky:

- Jaké faktory a zdroje přispívají ke vzniku sociálního kapitálu?
- Jak ovlivňuje heterogenita rodinných firem (ve smyslu různého typu zapojení rodiny do vlastnictví, managementu, a chodu firmy) vznik a úroveň sociálního kapitálu?

Rodinné firmy se mohou také odlišovat přítomností nerodinných členů. Jejich role při vzniku sociálního kapitálu je také dosud neznámá (Carr et al., 2011; Herrero, 2018; Sanchez-Famoso et al., 2015b). Nerodinní manažeři mohou přispět k profesionalizaci rodinné firmy a mají vlastní síť externích vazeb, ze které může rodinná firma profitovat. Otázky pro budoucí výzkum jsou například:

- Jakou roli hrají nerodinní členové při vzniku sociálního kapitálu?
- Jak ovlivňuje sociální kapitál přítomnost nerodinného výkonného ředitele v porovnání s výkonným ředitelem z řad rodiny?
- Jaká je ochota rodinných členů odevzdat sociální kapitál nerodinným členům?

Poslední podoblastí, která může mít vliv na vznik sociálního kapitálu představuje prostředí, ve kterém firma operuje. Ze všech studií zahrnutých do rešerše, pouze jedna použila data z vícero zemí (Edelman et al., 2016). Specifika jednotlivých zemí a jejich kultur mohou ovlivňovat chování firem, a tudíž by měly být uvažovány (Cabrera-Suárez et al., 2011; Daspit & Long, 2014; Discua Cruz et al., 2012; Dyer & Mortensen, 2005; Zahra, 2010), jelikož jsou důležitá pro možnost srovnání a verifikaci robustnosti existujících výsledků (Nguyen et al., 2021). I přesto, tento směr stávající literatura nepovažuje za urgentní (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Kultura dané země však ovlivňuje sociální kapitál v několika směrech. V kulturách s vyšší mírou individualismu je úspěch jedince důležitější než zájmy skupiny (Sanchez-Famoso et al., 2015), což negativně ovlivňuje vazby uvnitř firmy a charakteristiky interního sociálního kapitálu. Jedinci si následně staví vlastní sítě, které sami rozvíjí. Naopak u kultur, které jsou skupinově orientované a upřednostňují týmovou spolupráci je předpoklad, že budou vykazovat vyšší interní sociální kapitál (tzn. důvěra, sdílená vize a cíle). To samé platí pro firemní kultury (neformální vs. hierarchická), nebo odvětví ve kterém firma operuje (Zahra, 2010). Možné otázky pro budoucí výzkum jsou tedy následující:

- Do jaké míry ovlivňuje kulturní prostředí a firemní kultura vznik sociálního kapitálu? Do jaké míry je možné výsledky aplikovat ve všech zemích světa?
- Ovlivňuje odvětví úroveň sociálního kapitálu?

5. Důsledky

Většina autorů v dosavadní literatuře se zaměřila na ekonomické a snadno měřitelné důsledky sociálního kapitálu – výkonnost v různých formách (od měřítek rentability, až po subjektivní hodnocení spokojenosti výkonného ředitele firmy), či inovace. Dosavadní studie poukazují většinou na pozitivní efekty sociálního kapitálu. Je tedy také nutné ověřit potencionální negativní dopady, které chtějí firmy eliminovat. Někteří autoři uvádí zápory sociálního kapitálu, mezi něž nejčastěji patří uzavřenost sítí skupiny, která může způsobovat zaujatost (*bias*), skupinové přemýšlení jedním směrem bez kritického zhodnocení (*groupthink*), a celkově bariéru pro získávání nových informací či kontaktů. Pearson et al. (2008) také polemizuje, zda existuje nějaká optimální úroveň sociálního kapitálu. Je možné, že pouze jeho vysoká míra nebo naopak nízká úroveň vykazuje negativní dopady. Oblasti pro budoucí výzkum efektů sociálního kapitálu lze shrnout následovně:

- Na jaké další faktory kromě inovací a výkonnosti má sociální kapitál vliv?
- Jaké jsou limity a omezení sociálního kapitálu, které by bylo nezbytné eliminovat?
- Existuje mezi sociálním kapitálem a jeho pozitivními efekty lineární vztah nebo je jejich vztah ve tvaru obrácené „U křivky“ a existuje tím pádem optimální úroveň sociálního kapitálu ve firmě pro maximalizaci jeho pozitivních efektů?

Při zkoumání jednotlivých oblastí v budoucnu je nutné rozlišit také jednotlivé dimenze a druhy sociálního kapitálu (interní vs. externí, organizační vs. rodinný) pro možnost syntézy budoucích výsledků a lepší přehlednost v oblasti.

5.5 Zhodnocení přínosu práce

Jelikož se práce skládá ze systematické rešerše literatury a dvou empirických modelů, jsou přínosy práce strukturovány ve stejném duchu. Nejdříve jsou uvedeny obsáhlé teoretické přínosy systematické rešerše literatury. Následně jsou uvedeny teoretické a praktické přínosy dvou testovaných empirických modelů.

Teoretické přínosy systematické rešerše literatury

Provedená systematická rešerše literatury má několik teoretických přínosů. Za prvé přináší ucelený pohled na stávající stav literatury sociálního kapitálu v rodinných firmách. Kromě klasického popisu empirických studií a koncepčních článků jsou jednotlivé články kategorizovány z mnoha hledisek. Analýza proběhla na základě dělení organizačního a rodinného sociálního kapitálu. V případě, že bylo užito škály či byl specifikován konstrukt, byla studie rozřazena i z hlediska použití interního a externího sociálního kapitálu. Dále analýza rozlišovala studie dle úrovně výzkumu (individuální, skupinová, firemní) a procesní vs. obsahové perspektivy. Na základě syntézy daných studií byly identifikovány oblasti pro budoucí výzkum. Vzhledem k odhalené fragmentaci literatury byly následně navrženy tři kroky, které by měly tuto roztržitost odstranit. Tyto kroky zahrnují (1) navržení chybějící definice rodinného sociálního kapitálu a definování jeho místa v rámci organizace a organizačního sociálního kapitálu, (2) využití víceúrovňového výzkumu pro zachycení víceúrovňového charakteru sociálního kapitálu, a (3) zaměření se na dynamickou neboli procesní stránku sociálního kapitálu skrze longitudinální data a růstové modely.

Definice sociálního kapitálu v rodinných firmách Aby bylo možné výzkumnou oblast do hloubky prozkoumat, znalost tématu i jeho souvztažností je nutná (Rovelli et al., 2021). Rešerše odhalila nekonzistentní používání definic. Velká část studií dokonce neuvedla žádnou definici. To samé platí pro kategorizaci sociálního kapitálu. Pojmy interní a externí kapitál stejně tak jako organizační a rodinný sociální kapitál jsou používány nekonzistentně. Akademická obec nedosáhla konsensu ani v případě, zdali rodinný sociální kapitál zahrnuje vztahy rodinných členů s nerodinnými členy. Proto prvním krokem k odstranění fragmentace literatury musí být vyjasnění definice a hranic organizačního a rodinného sociálního kapitálu.

Pro vytvoření definice se nejprve řešerše autorů Stasa & Machek (2022) odkazuje na klíčové práce autorů Arregle et al. (2007) a Pearson et al. (2008). Arregle et al. (2007, str. 76) předpokládá, že rodinný sociální kapitál je vyvinutý mezi členy rodiny. I když explicitně nevynechává obsah rodinného sociálního kapitálu pouze na členy rodiny, definice by měla být zúžena tak, aby odkazovala pouze na rodinné příslušníky pracující ve firmě, což implicitně přijaly i nedávné studie (např., Herrero & Hughes, 2019) a odráží se i ve škále interního sociálního kapitálu autorů Carr et al. (2011). V návaznosti na definici sociálního kapitálu dle Nahapieta a Ghoshala (1998), byl rodinný sociální kapitál definován autory Stasa a Machek (2022) jako „*součet skutečných a potencionálních zdrojů skrývajících se uvnitř, dostupných skrze, a odvozených ze sítě vztahů vlastněné rodinnými členy zapojenými v rodinné firmě.*“ Pakliže máme definici rodinného sociálního kapitálu, nabízí se otázka, jaké vlastnosti tento sociální kapitál má. I když Arregle et al. (2007) i Pearson et al. (2008) zaujali interní pohled na sociální kapitál, uznali důležitosti i jeho externí složky (Sharma, 2008). Členové rodiny disponují externími sítěmi, které mohou mobilizovat a využít pro společné dobro rodinné firmy a představují tím pádem jejich aktivum (Edelman et al., 2016; Sharma, 2008; Sorenson et al., 2009). Rodinný sociální kapitál tedy lze rozlišit na interní (např., Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008) a externí (např., Danes et al., 2009; Sorenson et al., 2009). Organizační sociální kapitál v rodinných firmách pak lze chápat jako součet rodinného a nerodinného sociálního kapitálu (Sanchez-Famoso et al., 2015).

Úrovně výzkumu sociálního kapitálu Většina studií zkoumá sociální kapitál na úrovni rodiny nebo firmy, což reflektuje minulé trendy literatury sociálního kapitálu, ve kterých se autoři soustředili na jednotlivé úrovně analýzy (individuální, organizační, komunitní, odvětvovou, národní) bez snahy je vzájemně integrovat (Oh et al., 2006; Payne et al., 2011). Slučování individuálních a kolektivních aspektů sociálního kapitálu vede k „neutrálnímu pohledu“. Tento přístup převládá dodnes, což potvrzuje i řešerše Weilera a Hinze (2019), ve které pouze 10 % studií zvažovalo více než jednu úroveň analýzy. Ignorování meziúrovňového charakteru sociálního kapitálu však vede k fragmentaci literatury (Molina-Azorín et al., 2020) a také představuje překážku pro výzkum sociálního kapitálu na různých úrovních v organizaci (Weiler & Hinz, 2019). Sociální kapitál na jedné úrovni totiž může ovlivnit sociální kapitál na jiné úrovni v organizaci. Například nadměrné a nečestné užívání sociálního kapitálu na individuální úrovni může negativně ovlivnit sociální kapitál na úrovni celé firmy (Ibarra et al., 2005). Vysokou relevanci má meziúrovňový charakter i v kontextu rodinných firem, kde konflikt zájmů a asymetrický altruismus (Chrisman et al., 2004) může přimět jak rodinné, tak nerodinné příslušníky, aby využívali sociální kapitál ve svůj vlastní prospěch. Dalším krokem je využití víceúrovňového výzkumu, ať už tradičních víceúrovňových metod (hierarchické lineární modely) nebo modernějšího víceúrovňového modelování strukturních rovnic, které kromě efektů nižší úrovně zkoumá také mediátory a efekty vyšší úrovně (Aguinis & Molina-Azorín, 2015).

Procesní perspektiva Jelikož se stávající literatura zaměřuje zejména na obsahovou stránku sociálního kapitálu, chybějící poznatky o jeho dynamické stránce přispívají ke fragmentaci literatury. Dle Arregle et al. (2007) ovlivňuje tok rodinného sociálního kapitálu organizační sociální kapitál. Tok rodinného sociálního kapitálu závisí na čtyřech dynamických faktorech (času, interakci, vzájemné závislosti a uzavřenosti). Dle Sharmy (2008) lze navíc očekávat, že vzhledem k překrývání rodiny a podniku bude tok sociálního kapitálu obousměrný (od rodiny k podniku a naopak). Dle očekávání autorů, bude směr toku záviset na životním cyklu rodinné firmy a pro dosažení udržitelné úrovně musí být nalezena rovnováha mezi jednotlivými odlivy a přílivy sociálního kapitálu. Třetím krokem ke snížení fragmentace v literatuře sociálního kapitálu rodinných firem je proto explicitnější využití časového hlediska souvisejícího s procesními změnami sociálního kapitálu (Payne et al., 2011). Budoucí výzkumy by měly shromažďovat longitudinální data a zvážit použití růstových modelů, které jsou často rozšířením víceúrovňového modelování (Payne et al., 2011), popřípadě využití modelování latentního růstu (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Teoretické přínosy empirické části

Empirická část práce má také několik teoretických přínosů. Pro vnesení větší organizovanosti do výzkumu sociálního kapitálu, která dle systematické rešerše literatury dozajista chybí, byl sociální kapitál rozlišován na interní a externí. Vznik interního sociálního kapitálu pozitivně ovlivňuje socioemocionálního bohatství a skupinová vs. individuální orientace. Interní sociální kapitál podporuje externí sociální kapitál, což je v souladu s výsledky Uhlaner et al. (2015). Dalším přínosem je nalezení potencionální temné stránky interního sociálního kapitálu (Putnam, 2000; Stam et al., 2014), která je v rozporu s většinou literaturou, dle níž sociální kapitál představuje unikátní zdroj a silnou stránku rodinných firem (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). I když interní sociální kapitál podporuje externí sociální kapitál, samotný interní sociální kapitál snižuje, respektive omezuje výkonnost i inovační výstup rodinné firmy. Přílišné uzavření způsobené těsnými úzkými vazbami v rámci rodinné firmy může negativně ovlivnit zpracovávání informací, přijímání nových informací, může vést ke skupinovému myšlení (*groupthink*), kognitivnímu uzamčení, iracionálnímu závazku nebo k rozostření hranic firmy (Pillai et al., 2017). Problém přílišného uzavření sítí je v oblasti rodinných firem samozřejmě velmi relevantní. Výsledky práce tedy podporují výsledky ostatních výzkumů (Herrero & Hughes, 2019; Stanley & McDowell, 2013), jež poukazují i na stinnou stránku sociálního kapitálu v rodinných firmách (Putnam, 2000; Stam et al., 2014). I když literatura předpokládá negativní vliv socioemocionálního bohatství na externí sociální kapitál díky velkému přeryvu kontaktů v malé síti, žádný významný vztah nebyl mezi těmito proměnnými nalezen. Externí sociál kapitál se zdá být pro podnikání velmi důležitý, neboť umožňuje přístup ke znalostem a příležitostem (Zahra et al., 2004), díky čemuž pozitivně ovlivňuje inovace rodinných firem a následovně i jejich výkonnost (Adler & Kwon, 2002; De Carolis & Saporito, 2006; Leal-Rodríguez et al., 2016; Ogbonna & Harris, 2000; Stam et al., 2014).

Další přínos představuje ověření vztahu mezi externím sociálním kapitálem a internalizací znalostí (Peng, 2022) v prostředí rodinných firem. Jelikož externí sociální kapitál pozitivně souvisí s interním sociálním kapitálem, jsou pro rozvoj otevřené kultury důležité funkční mezilidské vztahy (Hall et al., 2001; Melin & Alvesson, 1989). I přes nalezenou stinnou stránku interního sociálního kapitálu (tzn. omezuje výkonnost i inovace), je tento typ kapitálu velmi důležitý. Kromě toho, že podporuje externí sociální kapitál, který má následný pozitivní efekt na výkonnost, podporuje také internalizaci znalostí a je tedy možné ho považovat za možný zdroj konkurenční výhody rodinných firem (Pearson et al., 2008). Kromě role interního sociálního kapitálu je také klíčovým faktorem v rozvoji inovací socioemocionální bohatství, které zvyšuje inovace skrze řadu postupných efektů spojující dohromady internalizaci znalostí, a interní a externí sociální kapitál. Tyto výsledky ověřují a rozšiřují výsledky studie Chirica a Salvata (2014), kteří našli mediační efekt internalizace znalostí ve vztahu mezi sociálním kapitálem a vývojem nových produktů. Interní sociální kapitál vzniká díky socioemocionálnímu bohatství a internalizace znalostí je důležitým faktorem jak pro vývoj nových produktů, tak pro produktové i procesní inovace. Jelikož socioemocionální bohatství pozitivně ovlivňuje inovační výstup skrze postupné mediační efekty, další teoretický přínos představuje také symbióza socioemocionálních a ekonomických cílů. Tedy, že rodinné cíle nemusí být dosahovány na úkor cílů ekonomických (Becerra et al., 2020).

Další přínos souvisí s organizační kulturou. Od zavedení teorie sociálního kapitálu (Adler & Kwon, 2002) poukazují jednotliví výzkumníci na podobnost formulací definic kapitálu a organizační kultury (Staber, 2003). Empirický model 2 tedy vzhledem k uvedenému podporuje opačný názor, a to, že konstrukty jsou empiricky odlišné a mají rozlišné efekty. Výsledky jsou v souladu s literaturou (Afshari et al., 2020; Parker et al., 2016; Ramezan, 2016), tedy že organizační kultura rodinných firem je předchůdcem sociálního kapitálu, který mimo jiné funguje jako mediátor ve vztahu mezi organizační kulturou a výkonností. Organizační kulturu tedy nelze rychle rozvíjet nebo dokonce měnit na rozdíl od sociálního kapitálu. Proto představuje organizační kultura důležitý strategický zdroj, jež může tvořit konkurenční výhodu rodinných firem (Zahra et al., 2004). Posledním přínosem je i podpora současného argumentu heterogenity rodinných firem (Miller & Le Breton-Miller, 2021), přičemž organizační kultura představuje jeden ze zdrojů této odlišnosti.

Praktické přínosy empirické části

Empirické modely přinesly také z hlediska praxe několik přínosů. Sociální sítě skutečně mohou představovat zdroj konkurenční výhody rodinných firem (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). Nicméně pro vývoj a rozvoj sociálních sítí a sociálního kapitálu je důležité věnovat pozornost také organizační kultuře rodinné firmy. Rozvíjet skupinovou vs. individuální orientaci lze skrze podporu týmové práce, kolektivního úspěchu a hledání konsenzu při přijímání důležitých rozhodnutí. I když skupinová vs. individuální orientace podporuje interní sociální kapitál, manažeři by měli dávat pozor na uzavřenost interních sítí. Nadměrné uzavření může snižovat nebo zabraňovat růstu výkonnosti rodinné firmy. Naopak pro posílení externí vs. interní orientace by rodinná firma měla sledovat své okolí a změny, které se v něm dějí. Skrze učení se od svých zákazníků, dodavatelů, ale i konkurentů dochází k rozšiřování a rozvoji externích sítí, které pozitivně ovlivňují i výkonnosti firmy. Kromě výkonnosti lze externí

sociální kapitál využít pro podporu inovací. Firmy mohou podpořit inovace skrze budování sítí kontaktů a vazeb s externími stakeholdery, péči o firemní reputaci a budováním důvěryhodné image. Pro rozvoj a implementaci inovací je také důležité vnitřní prostředí firmy, které by ideálně mělo umožnit a podporovat vzájemné sdílení a využívání znalostí jednotlivých členů. Způsobů, jak tohoto prostředí docílit je několik. Existují speciálně zaměřené tréninkové programy, simulace různých situací či metody experimentování. Inovace také podpoří zavedení multifunkčních týmů (neboli týmů, které obsahují všechny potřebné jedince s potřebnými znalostmi k úspěšnému dokončení projektu či naplnění cíle), podpora sdílení informací, a podporování aktivit, které mají za cíl zvyšování frekvence interakcí a socializace (např., teambuildingy). Před implementací změn v interním prostředí firmy je nejprve nutné definovat nové hodnoty, které se následně představí týmu a pracovníkům, a budou dále šířeny skrz celou společnost. Poslední praktický přínos se týká socioemocionálního bohatství, které nepředstavuje bariéru pro inovace. I když inovace přímo nepodporuje, může k nim přispívat skrze jiné procesy. Díky tomu nemusí být ekonomické cíle primární rozhodovacím kritériem. Lze rozhodovat i na základě socioemocionálních cílů neboli cílů spjatých s rodinou, jelikož se s ekonomickými cíli nemusí vylučovat.

Závěr

V rámci této doktorské disertační práce byla vypracována systematická rešerše literatury na téma sociální kapitál v rodinných firmách. Na základě poznatků této rešerše byly stanoveny dva empirické modely, které byly otestovány.

Systematický rešerše literatury, která obsahovala celkem 95 studií, byla rozčleněna do sedmi částí, kdy v každé části byl popsán současný stav poznání z jiné perspektivy. Tyto perspektivy zahrnovaly užívaná teoretická východiska, užívanou metodologii, geografické hledisko, klasifikaci sociálního kapitálu a způsoby jeho měření, úroveň výzkumu sociálního kapitálu, statický vs. dynamický pohled, a způsoby použití sociálního kapitálu jako proměnné v kvantitativním výzkumu. Systematická rešerše literatury odhalila několik zásadních nedostatků, se kterými se výzkum sociálního kapitálu v rodinných firmách potýká. Lze konstatovat, že současná teorie je velmi fragmentová. Dle provedené analýzy stojí za touto roztržitostí tři hlavní důvody – používání příliš rozmanitých teoretických východisek, nekonzistentní používání termínu organizační sociální kapitál i jeho rozlišování, a chybějící definice rodinného sociálního kapitálu a jeho vymezení v rámci organizace. Obecný pojem „organizační sociální kapitál“ je používán autory nekonzistentně a v nalezených studiích tento termín popisuje buď externí sociální kapitál (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010), interní sociální kapitál (Su & Carney, 2012) nebo oba typy sociálního kapitálu zároveň (Schmid & Sender, 2019). Zatímco pro měření interního sociálního kapitálu v rodinných firmách existuje validovaná škála (ISC-FB, Carr et al., 2011), většina kvalitativních i kvantitativních studií pohlíží na externí sociální kapitál jako na širší koncept, jehož synonymem jsou sociální sítě, vazby nebo sítě externích kontaktů (Dyer & Mortensen, 2005; Glover, 2013; Kontinen & Ojala, 2011; Kontinen & Ojala, 2012; Mzid et al., 2019; Schell et al., 2018) a dosud neexistuje validovaná škála pro jeho měření. Nesrovnalosti v literatuře platí také pro rodinný sociální kapitál. Většina autorů na něj pohlíží jako na interní sociální kapitál a pouze tři studie připouští i jeho externí charakter (Edelman et al., 2016; Lee et al., 2017; Sorenson et al., 2009). Před publikováním rešerše autorů Stasa a Machek (2022) nebyl rodinný sociální kapitál přesně definován, a nebylo vymezeno jeho postavení v rámci organizace ani jeho vlastnosti. Proto je logické, že neexistuje ani obecně uznávaná škála pro jeho měření. V současné literatuře tedy existují různá chápání sociálního kapitálu. Některé studie ho definují velmi přesně včetně uvedení jeho dimenzí, jiné ho naopak skloňují jako důležitou proměnnou, ale dále nespecifikují, zdali se jedná o organizační či rodinný sociální kapitál, nemluvě o jeho dimenzích či formách. Pro lepší pochopení, měření a následnou integraci výsledků je tedy nutné v rámci budoucích výzkumů vymežit a jasně definovat organizační i rodinný sociální kapitál. Zároveň je třeba, aby vznikly škály pro měření externího a rodinného sociálního kapitálu.

Další neznámou v literatuře je vývoj a dynamický charakter sociálního kapitálu. Pouze 6 studií použilo longitudinální data (Acquaah, 2011; Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Gudmunson & Danes, 2013; Mani & Durad, 2019; Tran & Santarelli, 2013) a v literatuře chybí poznatky o tom, jak se sociální kapitál vyvíjí v čase, díky čemuž je problematické integrovat výsledky výzkumů v jednotný závěr. Vzhledem k možnosti přelévání sociálního kapitálu mezi rodinou a firmou (Chua et al., 2011) představují rodinné firmy unikátní prostředí pro studium

jeho vývoje. S vývojem sociálního kapitálu úzce souvisí také příčiny jeho vzniku a interakce mezi jednotlivými dimenzemi. Příčiny vzniku externího sociálního kapitálu v rodinných firmách zkoumaly pouze tři studie (Debicki et al., 2020; Maniho & Durand, 2019; Uhlaner et al., 2015). Co ovlivňuje vznik interního sociálního kapitálu dosud není zřejmé. Také faktory přispívající ke vzniku rodinného sociálního kapitálu jsou v současné literatuře zastoupeny pouze okrajově (Gudmunson & Danes, 2013; Sorenson et al., 2009). Z rešerše tedy vyplývá, že dosud nevíme, jaké zdroje přispívají ke vzniku sociálního kapitálu (Daspit & Long, 2014) a vzhledem k charakteristikám rodinných firem lze očekávat, že sociální kapitál budou ovlivňovat také rodinná specifika. Rodinné firmy nejsou stejné, liší se jejich charakteristiky, a je nutné zohlednit jejich vnitřní heterogenitu (Memili & Dibrell, 2019). Ta se může projevit např. ve funkcionalitě rodiny, blízkosti vztahů, velikosti rodiny, konfliktech mezi rodinnými členy, a dalšími proměnnými, které ovlivňují sociální kapitál (Sorenson, 2013). Rodinné firmy se mohou také odlišovat přítomností nerodinných členů a manažerů. Jejich role při vzniku sociálního kapitálu je také dosud neznámá (Carr et al., 2011; Herrero, 2018; Sanchez-Famoso et al., 2015b). Nerodinní manažeři mohou přispět k profesionalizaci rodinné firmy, jelikož disponují vlastní sítí externích vazeb, ze které firma může profitovat. Poslední podoblastí, která může mít vliv na vznik sociálního kapitálu představuje prostředí, ve kterém firma operuje. Ze všech studií zahrnutých do rešerše, pouze jedna použila mezinárodní data (Edelman et al., 2016). Specifika jednotlivých zemí a jejich kultur mohou ovlivňovat chování firem, a tudíž by měly být také uvažovány (Cabrera-Suárez et al., 2011; Daspit & Long, 2014; Discua Cruz et al., 2012; Dyer & Mortensen, 2005; Zahra, 2010). Kromě příčin sociálního kapitálu jsou také důležité interakce mezi jednotlivými dimenzemi a typy sociálního kapitálu. Organizační sociální kapitál není nezávislý na rodinném sociálním kapitálu, naopak mezi sebou vzájemně reagují (Arregle et al. 2007; Zahra, 2010) a vytváří celkovou úroveň sociálního kapitálu v podniku, což potvrzuje i Cabrera-Suárez et al. (2014), dle kterých síla rodinných vazeb zeslabuje externí vztahy. Také interní i externí sociální kapitál se navzájem ovlivňují (Uhlaner et al., 2015). To samé platí i pro jednotlivé dimenze, které jsou navzájem propojené (Carr et al., 2011; Le Breton-Miller & Miller, 2009). I když máme tedy velmi omezenou představu ohledně vzniku sociálního kapitálu, interakcí jeho dimenzí a jeho vývoje, díky velkému množství studií zkoumající efekty sociálního kapitálu se alespoň tato oblast začíná objasňovat. Organizační sociální kapitál pozitivně ovlivňuje výkonnost (např., Lee et al., 2008; Sanchez-Famoso et al., 2015a; Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015; Tran & Santarelli, 2013), udržitelnou výkonnost (Sanchez-Famoso et al., 2020), a inovace (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017). Interní sociální kapitál pozitivně ovlivňuje výkonnost (Campbell & Park, 2016), inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2019), ale i externí sociální kapitál (Uhlaner et al., 2015). Pokud jsou však externí sítě uzavřené, mohou výkonnost firmy ovlivnit negativně (Burt, 2019). Externí sociální kapitál pozitivně ovlivňuje akumulaci zdrojů, (Khayesi et al., 2014), konkurenceschopnost (Wu, 2008), kapitálové investice (Zahra, 2010), a negativně investiční příležitosti (Romano et al., 2020). Může sloužit jako faktor určující výši platu nerodinných ředitelů (Young & Tsai, 2008). Rodinný sociální kapitál pozitivně ovlivňuje inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2015b), vztahy s věřiteli (Chua et al., 2011), vývoj nových produktů (Chirico & Salvato, 2014), a výkonnost, kterou však ovlivňuje i nepřímo skrze organizační sociální kapitál (Sanchez-Famoso et al., 2015a). Většina autorů v dosavadní literatuře se tedy zaměřila na ekonomické a

snadno měřitelné důsledky sociálního kapitálu – výkonnost v různých formách (od měřítek rentability, až po subjektivní hodnocení spokojenosti výkonného ředitele firmy), a inovace, přičemž většinou poukazují pouze na pozitivní efekty sociálního kapitálu. Pro maximalizaci benefitů, které sociální kapitál přináší, je však nutné nejprve identifikovat potencionální negativní dopady a posléze je eliminovat. Mezi nejčastěji uváděné zápory patří uzavřenost sítí skupiny a z ní pramenící negativní důsledky (např., zaujatost, *groupthink*, bariéra pro získávání nových informací a kontaktů). Při zkoumání jednotlivých oblastí v budoucnu je vhodné rozlišit také jednotlivé dimenze a druhy sociálního kapitálu (interní vs. externí, organizační vs. rodinný) pro možnost syntézy budoucích výsledků a lepší přehlednost v této oblasti.

Na základě identifikace oblastí pro budoucí výzkum vyplývajících z rešerše literatury byly následně sestaveny dva hypotetické modely (model 1 a model 2). Oba tyto modely jsou zaměřené na příčiny vzniku sociálního kapitálu v rodinných firmách, jeho přímé i nepřímé efekty, a ověření vztahu mezi interním a externím sociálním kapitálem v rodinných firmách. Oba hypotetické modely byly následně empiricky ověřeny. Pro vyhodnocení hypotéz modelu 1 bylo využito regresní analýzy a nástroje PROCESS MACRO pro SPSS (Hayes, 2018), který umožňuje odhadnout přímé i nepřímé efekty v komplexních mediačních modelech. Pro vyhodnocení hypotéz modelu 2 bylo využito strukturního modelování (SEM) v softwaru IBM SPSS Amos.

Model 1 se zaměřil na vztahy mezi socioemocionálním bohatstvím, interním a externím sociálním kapitálem, internalizací znalostí a inovačním výstupem. Vzhledem k existenci heterogenity mezi rodinnými firmami bylo cílem modelu 1 zachytit také tuto odlišnost skrze socioemocionální bohatství. Díky odlišným preferencím rodinných firem je pravděpodobné, že se budou lišit i jejich inovační výstupy. Analýza podpořila celkem 5 z 8 predikovaných hypotéz. Socioemocionální bohatství je pozitivně asociováno s interním sociálním kapitálem (H1_1), který je dále pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H1_4), internalizací znalostí (H1_5), avšak negativně asociován s inovacemi (H1_6). Inovační výstup je také pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H1_7) i internalizací znalostí (H1_8). Pro dvě hypotézy nebyla nalezena dostatečná podpora. Žádný významný vztah nebyl nalezen mezi socioemocionálním bohatstvím a externím sociálním kapitálem (H1_2) ani internalizací znalostí (H1_3). Na rozdíl od predikovaného kladné vztahu interního sociálního kapitálu a inovací (H1_6), byl nalezen opačný signifikantní efekt. I přes tento negativní vztah bylo zjištěno, že interní sociální kapitál hraje důležitou roli v inovačním procesu, jelikož podporuje ostatní proměnné, které mají pozitivní efekt na inovace. Kromě výše uvedených přímých efektů se model 1 zaměřil i na sekvenční mediační modely. Jelikož socioemocionální bohatství neovlivňuje inovace přímo, byly vyloučeny i parciální mediace. Analýza odhalila následující mediační modely: (1) socioemocionální bohatství negativně ovlivňuje inovace skrze interní sociální kapitál, (2) socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu, (3) socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního sociálního kapitálu a internalizaci znalostí, a (4) socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu, i internalizace znalostí. I když má interní sociální kapitál negativní vliv na inovace, a socioemocionální bohatství dokonce žádný přímý vliv, role obou těchto proměnných je pro podporu inovací

klíčová. Externí vazby a přístup k novým informacím, technologiím, zdrojům a trhům pomáhá rodinným firmám překonat interní orientaci a vymanit se z izolace. Akumulace informací a znalostí z externích vazeb následně umožňuje osvojení si nových schopností a znalostí (Cohen & Levinthal, 1990), které následně podporují vznik inovací.

Model 2 se zaměřil na roli organizačního sociálního kapitálu ve vztahu mezi organizační kulturou a výkonností rodinných firem. Sociální kapitál byl rozlišen na interní a externí. Model se zaměřil na dvě dimenze organizační kultury – skupinovou vs. individuální orientaci a externí vs. interní orientaci. Na rozdíl od modelu 1, ve kterém byla zachycena heterogenita rodinných firem skrze socioemocionální bohatství, zachycuje model 2 heterogenitu právě skrze organizační kulturu. Díky odlišnému zaměření jednotlivých kultur se může lišit i úroveň sociálního kapitálu, která následně ovlivňuje výkonnost firmy. Analýza podpořila celkem 4 z 5 predikovaných hypotéz. Skupinová vs. individuální orientace je pozitivně asociována s interním sociálním kapitálem (H2_1), který je dále pozitivně asociován s externím sociálním kapitálem (H2_3), avšak negativně asociován s výkonností (H2_4). Externí vs. interní kulturní orientace je pozitivně asociována s externím sociálním kapitálem (H2_2), který je v pozitivním vztahu s výkonností rodinné firmy (H2_5). Výkonnost rodinné firmy lze tedy podpořit pouze skrze externí sociální kapitál, nikoliv skrze interní sociální kapitál, který má negativní efekt. Nicméně jeho role je v modelu důležitá, neboť přispívá k tvorbě a rozvoji externího sociálního kapitálu, který výkonnost podporuje. Výsledky analýzy tedy ukázaly, že organizační kulturu lze považovat za významný determinant sociálního kapitálu v rodinných firmách.

Na základě systematické rešerše literatury vyplynulo, že příslušná oblast výzkumu vyžaduje ještě mnoho pozornosti, aby bylo možné pochopit, jak sociální kapitál vzniká, jak se dělí, co jednotlivé dimenze obsahují a jak je měřit, jak se vyvíjí, a na co má vliv. Byly tedy identifikovány rozsáhlé oblasti budoucího výzkumu, které byly pro lepší orientaci v problematice rozděleny do pěti podoblastí a to (1) definice a způsoby měření, (2) dimenze a interakce mezi nimi, (3) vývoj sociálního kapitálu, (4) příčiny vzniku a (5) jeho efekty (mimo firemní výkonnost).

Mezi hlavní praktické přínosy této disertační práce patří poukázání na možnou synergii socioemocionálních cílů rodiny s ekonomickými cíli firmy. Socioemocionální bohatství totiž dle výsledků této práce nepředstavuje pro inovace bariéru, ale nepřímo je podporuje skrze ostatní proměnné. I když jsou vztahy s vnějším okolím důležité pro podporu inovací i firemní výkonnosti, důležitou roli v budování externích sítí hrají i vztahy a důvěra uvnitř rodinné firmy. Vzhledem k tomu lze deklarovat, že sociální sítě skutečně představují zdroj konkurenční výhody rodinných firem, což potvrzuje předpoklady průkopnických studií v příslušné oblasti výzkumu rodinných firem (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). Pro rozvoj sociálních sítí a sociálního kapitálu obecně je nutné věnovat pozornost organizační kultuře rodinné firmy. Mimo výše uvedené přínosy pro praxi může být práce prospěšná také v oblasti pedagogiky, kde může přispět k lepšímu pochopení důležitosti konceptu sociálního kapitálu jak v rodinných, tak v nerodinných firmách.

Vyhodnocení výzkumných otázek a míry naplnění cílů

Hlavním cílem disertační práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují vznik sociálního kapitálu v rodinné firmě, jak na sebe jednotlivé formy sociálního kapitálu působí, jaký má sociální kapitál vliv na inovační a ekonomickou výkonnost rodinné firmy, a to při zohlednění heterogenity rodinných firem. Pro vyhodnocení míry naplnění cílů a výzkumných otázek jsou výsledky práce sumarizovány pod jednotlivými výzkumnými otázkami.

Dílčí cíl 1 a výzkumná otázka 1

Dílčí cíl 1: Zjistit, jaký je současný stav poznání ohledně sociálního kapitálu v rodinných firmách.

VO 1: Jaké příčiny a efekty sociálního kapitálu v rodinných firmách jsou ve stávající literatuře empiricky ověřeny? Jak současná literatura rozlišuje jednotlivé formy sociálního kapitálu, a jak lze sociální kapitál v rodinných firmách měřit?

Odpověď na dílčí cíl 1 a VO1:

Jaký je současný stav poznání? Na základně rešerše literatury na téma sociálního kapitálu v rodinných firmách bylo zjištěno, že současný stav literatury je fragmentovaný. Tato fragmentace oblasti je způsobena zejména rozlišnými definicemi, měřítky a dělením sociálního kapitálu v rodinných firmách. Vzhledem k velkému počtu konceptuálních a kvalitativních článků je zřejmé, že v budoucnu bude potřeba jejich předpoklady empiricky ověřit. Oblast sociálního kapitálu v rodinných firmách tedy dosud není detailně zmapována a v budoucnu bude vyžadovat ještě mnoho pozornosti.

Jaké současná literatura rozlišuje formy sociálního kapitálu? Většina studií se zaměřuje na interní nebo externí formu organizačního sociálního kapitálu, popřípadě přímo na jejich strukturální, kognitivní a vztahovou dimenzi. Znatelně menší skupina autorů se zaměřila na rodinný sociální kapitál jakožto typ sociálního kapitálu, jež je unikátní pro rodinné podniky. Nicméně hranice mezi interním, externím a rodinným sociálním kapitálem jsou často nejednoznačné. Před publikováním rešerše autorů Stasa a Machek (2022) nebyl rodinný sociální kapitál přesně definován, nebyl popsán jeho vztah k organizačnímu sociálnímu kapitálu, a nebyly vymezeny jeho možné formy. Stasa a Machek (2022) ho definovali jako „*součet skutečných a potencionálních zdrojů skrývajících se uvnitř, dostupných skrze, a odvozených ze sítě vztahů vlastněné rodinnými členy zapojenými v rodinné firmě.*“, a připouští existenci obou jeho složek (interní i externí). Tato definice by měla přinést do literatury více organizovanosti a mohla by podpořit vznik dalších studií na téma rodinného sociálního kapitálu.

Jak lze sociální kapitál v rodinných firmách měřit? Interní sociální kapitál byl ve většině studií měřen skrze škálu autorů Carr et al. (2011), která se skládá ze 3 dimenzí (strukturální, kognitivní a vztahové). Naopak měření externího sociálního kapitálu není doposud konzistentní, jelikož ho většina autorů používá jako širší koncept, synonymum sociálních sítí, vazeb nebo sítí externích kontaktů (např., Dyer & Mortensen, 2005; Kontinen & Ojala; 2011; Mzid et al., 2019). To samé platí i pro měření rodinného sociálního kapitálu. Interní rodinný sociální kapitál je měřen různě, například otevřenou komunikací (Kansikas & Murphy, 2011), důvěrou, participací a pracovními podmínkami (Ruiz Jiménez et al., 2013) nebo škálou interního

sociálního kapitálu autorů Carr et al. (2011) (např. Herrero, 2018; Herrero & Hughes, 2019). Měření organizačního i rodinného sociálního kapitálu je detailně popsáno v kapitole 2.2.4, ve které jsou také zpracovány přehledy užitých měřítek jednotlivých typů sociálního kapitálu (tabulka 1 a 2).

Jaké příčiny sociálního kapitálu v rodinných firmách jsou empiricky ověřeny? Příčinám sociálního kapitálu se věnovala pouze minoritní část autorů, proto jsou dosud známé příčiny velmi různorodé. Externí organizační sociální kapitál je pozitivně ovlivňován podnikatelskou orientací, tržní orientací, orientací na učení (Debicki et al., 2020), interním sociálním kapitálem (Uhlahner et al., 2015), a negativně zapojením rodiny do podnikání (Maniho & Durand, 2019). Příčiny interního organizačního sociálního kapitálu jsou dosud neznámé. Rozvoj a vznik rodinného sociálního kapitálu podporuje přítomnost etických norem ve firmě (Sorenson et al., 2009), a dlouhodobé fungování rodinné firmy (Gudmunson & Danes, 2013).

Jaké efekty sociálního kapitálu v rodinných firmách jsou empiricky ověřeny? Většina kvantitativních studií se zaměřila na efekty sociálního kapitálu. Znatelně více studií se také zaměřilo na organizační sociální kapitál nežli na rodinný sociální kapitál. Organizační sociální kapitál v rodinných firmách pozitivně ovlivňuje výkonnost (např., Lee et al., 2008; Sanchez-Famoso et al., 2015a; Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015; Tran & Santarelli, 2013), udržitelnou výkonnost (Sanchez-Famoso et al., 2020), a inovace (Sanchez-Famoso et al., 2015b; Sanchez-Famoso et al., 2017). Všechny jeho dimenze také přispívají k rozvoji dynamických schopností firmy (Wang, 2016). Interní sociální kapitál také pozitivně ovlivňuje firemní výkonnost (Campbell & Park, 2016), inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2019), ale i externí sociální kapitál (Uhlahner et al., 2015). Externí sociální kapitál dále podporuje schopnost akumulace zdrojů (Khayesi et al., 2014), konkurenceschopnost (Wu, 2008), kapitálové investice (Zahra, 2010), ale snižuje investiční příležitosti (Romano et al., 2020). Rodinný sociální kapitál podporuje inovace (Sanchez-Famoso et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2015b), vývoj nových produktů (Chirico & Salvato, 2014), vztahy s věřiteli (Chua et al., 2011), a výkonnost firmy, kterou však ovlivňuje jak přímo, tak nepřímo, a to skrze organizační sociální kapitál (Sanchez-Famoso et al., 2015a). Podobně jako na výkonnost, má rodinný sociální kapitál přímý i nepřímý vliv na podnikání a zakládání nových firem (Chang et al., 2009; Edelman et al., 2016). Také interní forma rodinného sociálního kapitálu zlepšuje ziskovost firmy (Ruiz Jiménez et al., 2013), i její výkonnost (Herrero, 2018; Kansikas & Murphy, 2011). Nicméně v krátkodobém horizontu nebyl nalezen žádný významný vztah (Danes et al., 2009). Žádná studie dosud nezkoumala důsledky externího rodinného sociálního kapitálu.

Dílčí cíl 2, výzkumná otázka 2 a vyhodnocení hypotéz modelu 1

Dílčí cíl 2: Vyhodnotit roli interního a externího sociálního kapitálu ve spojitosti s inovačním výstupem rodinných firem.

VO 2: Jaký je vztah interního a externího sociálního kapitálu a inovačního výstupu rodinných firem? Hrají v inovačním procesu roli další mediační proměnné? Může mít heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství vliv na inovační proces?

Odpověď na dílčí cíl 2 a VO2:

Jaký je vztah interního a externího sociálního kapitálu a inovačního výstupu rodinných firem? Testování modelu 1 potvrdilo kladný predikovaný vztah mezi externím sociálním kapitálem a inovačním výstupem rodinných firem (H1_7). Na druhou stranu, mezi interním sociálním kapitálem a inovačním výstupem byl nalezen negativní vztah (H1_6). I když interní sociální kapitál sám o sobě inovace snižuje, jeho role v inovačním procesu je důležitá, jelikož inovace podporuje nepřímo skrze mediační efekt. Interní sociální kapitál působí kladně na externí sociální kapitál, který následně podporuje inovační výstup. Potvrzený pozitivní vztah mezi interním a externím sociálním kapitálem (H1_4) potvrzuje i výsledky studie Uhlaner et al. (2015). Lze tedy konstatovat, že obě formy sociálního kapitálu jsou pro inovační výstup důležité.

Hrají v inovačním procesu roli další mediační proměnné? Může mít heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství vliv na inovační proces? Socioemocionální bohatství samo o sobě podporuje interní sociální kapitál (H1_1), avšak nebyl zjištěn žádný významný vliv na externí sociální kapitál (H1_2). Tedy silné vzájemné vazby uvnitř firmy přispívají k rozšiřování norem a očekávání (Meyer & Rowan, 1977), motiv předání firmy další generaci podporuje vznik dlouhodobých vztahů (Sharma & Sharma, 2011), sdílenou vizi i cíle (Bendig et al., 2020). Žádný vztah mezi externím sociálním kapitálem a socioemocionálním bohatstvím lze vysvětlit dvěma protichůdnými efekty. Rodinné firmy vykazují snahu chránit rodinou reputaci, častěji aplikují principy společenské odpovědnosti (Cruz et al., 2014), a budují vztahy s externími stakeholdery (zákazníky, komunitou, úřady atd.). Na druhou stranu disponují úzkými vazbami a vyvstává zde problém překryvu sociální vazeb (Brass, 2001). Tento překryv může být tak velký, že jedinci sdílejí stejný sociální kruh. Další faktor působící proti pozitivnímu efektu může představovat nadměrná koncentrace na vnitřní vztahy (včetně socioemocionálního bohatství) a s tím související i podceňování externích vztahů a z nich vyplývajících aktiv (Haynes et al., 2015), což ve výsledku nepodporuje vznik a rozšiřování externích sítí a tím pádem ani externí sociální kapitál. Pokud tedy tyto dva protichůdné efekty působí rovnoměrně proti sobě, výsledkem je vyvážení negativních důsledků pozitivními faktory a tím pádem žádný efekt.

Analýza dále odhalila celkem 4 mediační modely s postupnými efekty, ve kterých hrají roli jednotlivé formy sociálního kapitálu a/nebo internalizace znalostí. Tyto sekvenční mediační modely jsou následující:

- socioemocionální bohatství negativně ovlivňuje inovace skrze interní sociální kapitál;
- socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu;
- socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního sociálního kapitálu a internalizace znalostí;
- socioemocionální bohatství zvyšuje inovace skrze postupný efekt interního a externího sociálního kapitálu, i internalizace znalostí.

Heterogenita firem ve formě socioemocionálního bohatství tedy ovlivňuje inovační proces pouze nepřímo, a to skrze výše uvedené mediační proměnné s postupnými efekty. Kromě interního a externího sociálního kapitálu je pro podporu inovací důležitá také internalizace znalostí, která umožňuje jednotlivcům v organizaci rozpoznat a využít schopnosti a znalosti ostatních.

Dílčí cíl 3, výzkumná otázka 3 a vyhodnocení hypotéz modelu 2

Dílčí cíl 3: Vyhodnotit roli sociálního kapitálu a jeho forem ve spojitosti s firemní kulturou a výkonností rodinných firem.

VO 3: Jaký je vztah organizační kultury, interního a externího sociálního kapitálu v rodinných firmách, a jejich výkonnosti?

Odpověď na dílčí cíl 3 a VO 3:

Jaký je vztah organizační kultury a interního a externího sociálního kapitálu? Strukturní modelování podpořilo následující predikované vztahy. Skupinová vs. individuální kulturní orientace podporuje vznik interního sociálního kapitálu. (H2_1), a externí vs. interní kulturní orientace pozitivně ovlivňuje externí sociální kapitál (H2_3). Na základě těchto nalezených vztahů lze organizační kulturu považovat za významný determinant sociálního kapitálu v rodinných firmách. Pro rozvíjení interní složky sociálního kapitálu je tedy vhodné orientovat firemní kulturu skupinově, a upřednostňovat týmovou spolupráci před individuálním výkonem. Pro rozvoj externí složky sociálního kapitálu je třeba orientovat firemní kulturu směrem ven, sledovat vnější okolí, vnímat externí stakeholdery, udržovat dlouhodobé vztahy s klíčovými partnery a dodavateli, a rozvíjet místní komunitu.

Jaký je vztah mezi interním a externím sociálním kapitálem a firemní výkonností? Co se týče vlivu sociálního kapitálu na výkonnost, efekty jeho jednotlivých forem jsou rozlišné. Zatímco interní sociální kapitál snižuje výkonnost rodinných firem (H2_4), externí sociální kapitál ji ovlivňuje pozitivně (H2_5). I přes nalezený negativní vztah mezi interním sociálním kapitálem a výkonností firmy, ho nelze považovat za škodlivý, jelikož výkonnost může ovlivňovat také nepřímo skrze externí sociální kapitál, který sám o sobě ovlivňuje výkonnost pozitivně (H2_3). Výkonnost rodinné firmy tedy lze podpořit skrze vztahy s externími stakeholdery, firemní reputaci, a meziorganizační důvěru. Tyto zmíněné složky externího sociálního kapitálu nelze

rozvíjet bez fungujících vztahů, důvěry, sdílených hodnot a vize uvnitř organizace (tzn. bez interního sociálního kapitálu).

Jelikož bylo výše odpovězeno na jednotlivé výzkumné otázky a byly naplněny dílčí cíle práce, lze usuzovat, že také hlavní zastřešující cíl práce, který byl formulován jako „*zjistit, jaké faktory ovlivňují vznik sociálního kapitálu v rodinné firmě, jak na sebe jednotlivé formy sociálního kapitálu působí, jaký má sociální kapitál vliv na inovační a ekonomickou výkonnost rodinné firmy, a to při zohlednění heterogenity rodinných firem*“ byl naplněn.

Reference

- Acquaah, M. (2011). Utilization and value of social networking relationships in family and nonfamily firms in an African transition economy. *European Management Journal*, 29, 347-361.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Afshari, L., Dickson, G., & Hadiannasab, A. (2020). Organizational Culture, Social Capital and Knowledge Management: An Integrated Mode. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52-66.
- Aguinis, H., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization*, 13(4), 353-364.
- Ahuja, G. (2000). Collaborative networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-55.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms – how familiness affects potential and realized absorptive capacity. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73-89.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Pedeliento, G., & Apa, R. (2020). How do consumers see firms' family nature? A review of the literature. *Family Business Review*, 33(1), 18-37.
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2017). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 159 (2), 1-25
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F., & Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 185-197.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668-697.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J.H. & Shanker, M.C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

- Becerra, M., Cruz, C., & Graves, C. (2020). Innovation in family firms: The relative effects of wealth concentration versus family-centered goals. *Family Business Review*, 33(4), 372-392.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C. & Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small business Economics*, 40(1), 41-57.
- Bendig, D., Foege, J. N., Endriß, S., & Brettel, M. (2020). The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 249-272.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. C. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bika, Z., & Kalantaridis, C. (2017). Organizational-Social-Capital, Time and International Family SMEs: An Empirical Study from the East of England. *European Management Review*, 16(3), 1-17.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133–154.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson J.G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, NY: Greenwood Press, pp. 241–258.
- Brass, D. J. (2001). Social capital and organizational leadership. In *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, pp. 132-152.
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(X), 868–885.
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 155–166.
- Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional wealth (SEW): Questions on construct validity. *Family Business Review*, 32(4), 326-329.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258.
- Burt, R. L. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burt, R. S. (2018). Network Disadvantaged Entrepreneurs: Density, Hierarchy, and Success in China and the West. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 1-32.

- Cabrera-Suárez, M. K., de la Cruz Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 34–42.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*, 28(2), 145–162.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355.
- Campbell, J. M., & Park, J. (2016). Internal and external resources of competitive advantage for small business success: validation across family ownership. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(4), 505-524.
- Cao, Q., Lu, Y., Dong, D., Tang, Z., & Li, Y. (2013). The roles of bridging and bonding in social media communities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1671-1681.
- Cao, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. (2015). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*, 41(7), 1957-1981.
- Carbone, E., Cirillo, A., Saggese, S., & Sarto, F. (2021). IPO in family business: A systematic review and directions for future research. *Journal of Family Business Strategy*. Article in press.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207–1227.
- Carrasco-Hernandez, A., & Jimenez-Jimenez, D. (2013). Can family firms innovate? Sharing internal knowledge from a social capital perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management* 11(1), 30–37.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27–44.
- Caspersz, D., & Thomas, J. (2015). Developing Positivity in Family Business Leaders. *Family Business Review*, 28(1), 60–75.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1459–1485.
- Chang, E. P., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of Hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3), 279-292.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an "Asset" or a "Liability"? *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

- Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201–229.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2014). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201–229.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economics Goals in Small Firms. *Entrepreneurship and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne Iii, C. F., & Debicki, B. J. (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Zahra, S.A. (2003). Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Steiner, L.P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermanns, F., & Wu, Z. (2011). Family involvement and new venture debt financing. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 472–488.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Ciravegna, L., Kano, L., Rattalino, F., & Verbeke, A. (2019). Corporate Diplomacy and Family Firm Longevity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 109-133.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), 95–120.
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation. *International Management*, 14(1), 43-54.
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439–457.
- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386-410.

- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). *Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms*. In Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.
- Danes, S. M., & Stafford, K. (2011). Family social capital as family business resilience capacity (2011) In R. L. Sorenson (Ed.). *Family business and social Capital*. Edward Elgar Publishing.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family Capital of Family Firms. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322.
- Daspit, J. J., & Long, R. G. (2014). Mitigating Moral Hazard in Entrepreneurial Networks: Examining Structural and Relational Social Capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1343-1350.
- David, P., Hitt, M. A., & Gimeno, J. (2001). The influence of activism by institutional investors on R&D. *Academy Management Journal*, 44(1), 144-157.
- Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100739.
- Debicki, B.J., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J., Pearson, A.W. & Spencer, B.A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 119(12), 585-598.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.

- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178–189.
- De Clercq, D., Dimov, D., & 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.
- Deephouse, D.L. & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- Del Casino, V. J., & Thien, D. (2009). Symbolic interactionism. In *International encyclopedia of human geography*, 132-137. Elsevier Inc.
- Delgado-Márquez, B. L., Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N. E., & Aguilera-Caracuel, J. (2015). Does knowledge explain trust behaviors and outcomes? The different influences of initial knowledge and experiential knowledge on personal trust interactions. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1498-1513.
- Deller, S. C. (2010). Spatial variations in the role of microenterprises in economic growth. *Review of Regional Studies*, 40(1), 71-79.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2012). *Family Business Studies – An Annotated Bibliography*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- De Massis, A., Kotlar, J., & Frattini, F. (2013). Is Social Capital Perceived as a Source of Competitive Advantage or Disadvantage for Family Firms? An Exploratory Analysis of CEO Perceptions. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 15–41.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17, 61-71.
- Deng, X. (2015). Father-daughter succession in China: facilitators and challenges. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 38-54.
- Derfler-Rozin, R., Sherf, E. N., & Chen, G. (2021). To be or not to be consistent? The role of friendship and group-targeted perspective in managers' allocation decisions. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 814–833.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G. G., Pinkham, B. C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1077-1090.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.

- Discua, C. A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2012). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46.
- Duarte Alonso, A., Kok, S., & O'Brien, S. (2020). Understanding the Impact of Family Firms Through Social Capital Theory: A South American Perspective. *Journal of Family and Economic Issues*.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
- Dyer, W. G., & Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and Family Business in a Hostile Environment: The Case of Lithuania. *Family Business Review*, 18(3), 247–258.
- Dyer, W. G., Nenque, E., & Hill, E. J. (2014). Toward a Theory of Family Capital and Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 266–285.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 428–448.
- Evropská komise (2009). *Final reports of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*.
- Ferragina, E., & Arrigoni, A. (2017). The rise and fall of social capital: requiem for a theory? *Political Studies Review*, 15(3), 355-367.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145-1172.
- Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture?. *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glover, J. L. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 136-162.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *The Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research Part B: Methodological*, 37(1), 1-25.

- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Gudmundson, D., Burk, C., & Hartman, E. (2003). Innovation in small firms: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
- Gudmunson, C. G., & Danes, S. M. (2013). Family Social Capital in Family Businesses: A Stocks and Flows Investigation. *Family Relations*, 62(3), 399–414.
- Gupta, P. D., & Bhattacharya, S. (2016). Impact of Knowledge Management Processes for Sustainability of Small Family Businesses: Evidence from the Brassware Sector of Moradabad (India). *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(04), 1-46.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in family firm: Exploring the role cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hauberer, J. (2011). *Social capital theory: Towards a methodological foundation*. VS Research.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Second Edition. Guilford Press.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Heider, A., Hülsbeck, M., & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 1-48.
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318-351.
- Herrero, I. (2018). How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 31(4), 441-459.
- Herrero, I., & Hughes, M. (2019). When family social capital is too much of a good thing. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100271.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-45.
- Holt, D. T., Madison, K., & Kellermanns, F. W. (2017). Variance in family members' assessments: The importance of dispersion modeling in family firm research. *Family Business Review*, 30(1), 61–83.
- Hughes, M., & Morgan, E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.

- Hui, C. H., & Villareal, M. J. (1989). Individualism-collectivism and psychological needs: Their relationships in two cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(3), 310-323.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16(4), 359-371.
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375-391.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johnston, R. J., Gregory, D., Pratt, G., & Watts, M. (2000). *Dictionary of Human Geography*. Blackwell, 4th Edition.
- Kano, L., Ciravegna, L., & Rattalino, F. (2020). The family as a platform for FSA development: Enriching new internalization theory with insights from family firm research. *Journal of International Business Studies*.
- Kansikas, J., & Murphy, L. (2011). Bonding family social capital and firm performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(4), 533-550.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2019). Empirical modeling in testing for family firm heterogeneity. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 69-85). Palgrave Macmillan, Cham.
- Khayesi, J. N. O., George, G., & Antonakis, J. (2014). Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1323-1342.
- Kickul, J., Liao, J., Gundry, L., & Iakovleva, T. (2010). Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: the case of Russian women-led family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12(1), 52-69.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly journal of economics*, 112(4), 1251-1288.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100-131.
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2020). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 936-954.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for information*
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39-55.

- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-984.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227.
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412-422.
- Larsen, L., Harlan, S. L., Bolin, B., Hackett, E. J., Hope, D., Kirby, A., ... & Wolf, S. (2004). Bonding and bridging: Understanding the relationship between social capital and civic action. *Journal of Planning Education and Research*, 24(1), 64-77.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Regions Matter: How Localized Social Capital Affects Innovation and External Knowledge Acquisition. *Organization Science*, 23(1), 177–193.
- Leach, P. (2007). *Family Business: The essentials*. London: Profile.
- Leal-Rodríguez, A., Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2016). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 819-835.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lee, S., Phan, P. H., & Yoshikawa, T. (2008). The Role of the Board and Its Interaction with the Successor's Human Capital in the Asian Family Enterprise. *Multinational Business Review*, 16(2), 65–88.
- Lee, C. J., Lee, C. Y., & Wu, H. L. (2017). Entrepreneurial Behavior in Family Business: The Investigation on the Relationship among Steward-Like Managers, Explorative Orientation and New Product Development. *NTU Management Review*, 27 (4), 131-168.
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 125–152.
- Lehrer, M., & Schmid, S. (2015). Germany's industrial family firms: Prospering islands of social capital in a financialized world? *Competition & Change*, 19(4), 301–316.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755–775.
- 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.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2008). *A Network Theory of Social Capital*. In: Castiglione, D., van Deth, J. W., Wolleb, G.: *The Handbook of Social Capital*, Oxford University Press, Oxford, 50–69.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 381-399.

- Lohe, F. W., & Calabro, A. (2017). Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. *Scandinavian Journal of Management*, 33(1), 36-49.
- Machek, O. & Pokorný, T. (2016). Míra úpadku českých rodinných podniků. *Acta Oeconomica Pragensia*, 24(3), 24-34.
- Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck.
- Mallon, M. R., Lanivich, S. E., & Klinger, R. L. (2018). Resource configurations for new family venture growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 521–537.
- Mani, D., & Durand, R. (2018). Family Firms in the Ownership Network: Clustering, Bridging, and Embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 1-22.
- Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 898–917.
- Marjański, A., Sułkowski, Ł., Marjańska-Potakowska, J., & Staniszewska, K. (2019). Social capital drives SME growth: A study of family firms in Poland. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 280–304.
- Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, 53(6), 101-182.
- McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley, J. D. (2001). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal Of Small Business Management*, 39, 50-59.
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 3-14.
- Melin, L., & Alvensson, M. (1989). *Strategic change and entrepreneurship (Working paper)*. Sweden: Linköping University.
- Memili, E., & Dibrell, C. (2019). *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*. Palgrave Macmillan.
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Carlos Pinho, J. (2014). The impact of succession on family business internationalisation. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 24–45.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663-681.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802–817.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2022, 20. ledna). *Změna definice rodinného podniku v České republice*. <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

- Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., & José Tarí, J. (2020). Multilevel research: Foundations and opportunities in management. *Business Research Quarterly*, 23(4), 319-333.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. (1993). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65–89.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 249-277.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-46.
- Neubaum, D. O., & Micelotta, E. (2021). WANTED—Theoretical Contributions: An Editorial on the Pitfalls and Pathways in Family Business Research. *Family Business Review*, 34(3), 242–250.
- Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. (2004). Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding. *British Journal of Management*, 15(1), 43-57.
- Nguyen, M. H., Nguyen, H. T. T., Le, T. T., Luong, A. P., & Vuong, Q. H. (2021). Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. Article in press.
- Nonaka, J. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1, 14–37
- Nordstrom, O. A., & Steier, L. (2015). Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 801–813.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture, and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M. H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.
- Parker, A., Halgin, D. S., & Borgatti, S. P. (2016). Dynamics of social capital: Effects of performance feedback on network change. *Organization Studies*, 37(3), 375-397.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.

- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Peng, M. Y. P. (2022). The roles of dual networks and ties on absorptive capacity in SMEs: the complementary perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5-6), 566-589.
- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Pillai, K. G., Hodgkinson, G. P., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2017). The negative effects of social capital in organizations: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 97-124.
- Pinillos, M. J., & Reyes, L. (2011). Relationship between individualist-collectivist culture and entrepreneurial activity: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data. *Small Business Economics*, 37(1), 23-37.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879e903
- Porter, C. O., Outlaw, R., Gale, J. P., & Cho, T. S. (2019). The use of online panel data in management research: A review and recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319-344.
- Poza, E., Alfred, T., & Maheswari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family firms. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Prügl, R. (2019). Capturing the heterogeneity of family firms: Reviewing scales to directly measure socioemotional wealth. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 461-484). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pucci, T., Brumana, M., Minola, T., & Zanni, L. (2017). Social capital and innovation in a life science cluster: the role of proximity and family involvement. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 205-227.
- Putnam RD (1993). *Making Democracy Work*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Ramezan, M. (2016). Examining the impact of organizational culture on social capital in a research-based organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411-426.
- Randolph, R. V., Fang, H. C., Memili, E., & Nayir, D. Z. (2020). Family and non-family sources of knowledge diversity in family firms: The role of causation logics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(1), 1-22.
- Ratten, V., Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., & Dabic, M. (2020). The Journal of Family Business Management: A bibliometric analysis. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 137-160.

- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13.
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203-214.
- Romano, M., Favino, C., Pennacchio, L., & Grimaldi, F. (2020). CEO social capital in family businesses and its effect on investment opportunities: Asset or liability? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Article in press.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. Article in press.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259–272.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, 32(6), 950–962.
- Sanchez-Famoso, V. (2015). Family Firm and Social Capital: A Brief Literature Review. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 67-75.
- Sanchez-Famoso, V., Akhter, N., Iturralde, T., Chirico, F., & Maseda, A. (2015a). Is non-family social capital also (or especially) important for family firm performance? *Human Relations*, 68(11), 1713–1743.
- Sanchez-Famoso, V. S., Iturralde, T., & Maseda, A. (2015b). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: exploring the role of family ownership. *European Journal of International Management*, 9(2), 240-262.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(01), 136–162.
- 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), 1-13.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Danes, S. M., & Aparicio, G. (2020a). The potential of internal social capital in organizations: An assessment of past research and suggestions for the future. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 32-72.
- Sanchez-Famoso, V., Mejia-Morelos, J.-H., & Cisneros, L. (2020b). New Insights into Non-Listed Family SMEs in Spain: Board Social Capital, Board Effectiveness, and Sustainable Performance. *Sustainability*, 12(3), 814-832.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Danes, S. M., & Aparicio, G. (2020). The potential of internal social capital in organizations: An assessment of past research and suggestions for the future. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 32-72.

- Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. Á. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business, 6*(2), 99–107.
- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships with Outcomes, and Directions for Advancement. *Family Business Review, 32*(2), 131-153.
- Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review, 8*(3), 221–238.
- Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018). It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms. *Journal of Family Business Strategy, 9*(4), 311-325.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2013). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics, 43*(1), 39–55.
- Schmid, A., & Sender, A. (2019). How social capital influences performance in family firms: the moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management, 1*-21.
- Schmidts, T., & Shepherd, D. (2015). Social identity and family business: exploring family social capital. *Journal of Family Business Management, 5*(2), 157–181.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344-354.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for Future. *Family Business Review, 17*(1), 1-28.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly, 21*(2), 309–334.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 25*(3), 17-35.
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 21*(6), 814–841.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 339–358.
- Smerek, R. E., & Denison, D. R. (2007). Social Capital in Organizations: Understanding the Link to Firm Performance. In *Academy of Management Proceedings, 2007*(1), 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sorenson, R. L. (2014). Values in family business. In: *The Sage Handbook of Family Business*, pp. 463-479.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. *Family Business Review, 22*(3), 239–253.

- Sorenson, R. L. (2013). How moral and social values become embedded in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(2), 116–137.
- Staber, U. (2003). Social capital or strong culture? *Human Resource Development International*, 6(3), 413-420.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Stanley, L. J., & McDowell, W. (2013). The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 264–275.
- Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(4), 415–441.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Stolle, Dietlind & Hooghe, Marc. (2003). *Generating Social Capital: Civil Society and Institutions in Comparative Perspective*. Palgrave Macmillan.
- Strike, V. M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124.
- Su, E., & Carney, M. (2012). Can China’s family firms create intellectual capital? *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 657–675.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tan, B. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368.
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 887-910.
- Tata, J., & Prasad, S. (2010). Social capital and next-generation succession in the family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 322-337.
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). Immigrant family businesses: social capital, network benefits and business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 842–866.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, 251–272.

- Tiwana, A., & McLean, E. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22, 13–43.
- Tran, H. T., & Santarelli, E. (2013). Capital constraints and the performance of entrepreneurial firms in Vietnam. *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 827–864.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Uhlener, L. M. (2005). The use of the Guttman Scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 18(1), 41-56.
- Uhlener, L. M., Matsler, I. A., Berent-Braun, M. M., & Flören, R. H. (2015). Linking Bonding and Bridging Ownership Social Capital in Private Firms. *Family Business Review*, 28(3), 260–277.
- Ullman, J. B. (1996). *Structural equation modeling*. In B.G. Tabachnick and L.S. Fidell (Eds.). *Using Multivariate Statistics*, 3rd Ed., 709-819. New York, HarperCollins College Publishers.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.
- Viallalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Walter, S. L., Seibert, S. E., Goering, D., & O’Boyle, E. H. (2019). A tale of two sample sources: Do results from online panel data and conventional data converge? *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 425-452.
- Wang, Y. (2016). Investigating dynamic capabilities of family businesses in China: a social capital perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1057–1080.
- Weiler, M., & Hinz, O. (2018). Without each other, we have nothing: a state-of-the-art analysis on how to operationalize social capital. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1003-1035.
- Wu, W. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.
- Young, C.-S., & Tsai, L.-C. (2008). The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4), 363–374.
- Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.
- Zahra, S. A. (2010). Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345–366.
- Zahra, S. A. (2019). Technological capabilities and international expansion: the moderating role of family and non-family firms’ social capital. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 391-415.

- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, *10*, 43–58.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, *24*, 248–260.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. & Craig, J.B. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 1035-1054.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 363-381.
- Zahra, S., & Nielsen, A. P. (2002). Sources for capabilities, integration, and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, *23*, 377–398.
- Zahrna, S.A. & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, *17*(4), 331-346.
- Zamudio, C., Anokhin, S., & Kellermanns, F. W. (2014). Network analysis: A concise review and suggestions for family business research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 63-71.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. & Brush, C.G. (2011). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-20.
- 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.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model tří kruhů.....	15
Obrázek 2 - Sociální kapitál jako proměnná v kvantitativním výzkumu.....	35
Obrázek 3 - Model s třemi mediátory	46
Obrázek 4 - Model 1.....	54
Obrázek 5 - Model 2.....	63

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Měřítka organizačního sociálního kapitálu v literatuře	27
Tabulka 2 - Měřítka rodinného sociálního kapitálu v literatuře	29
Tabulka 3 - Validita a reliabilita modelu 1	55
Tabulka 4 - Deskriptivní statistika a korelace modelu 1	55
Tabulka 5 - Výsledky regresní analýzy modelu 1	56
Tabulka 6 - Přímý a nepřímý efekt proměnných modelu 1	57
Tabulka 7 - Vyhodnocení hypotéz modelu 1	58
Tabulka 8 - Deskriptivní statistika a korelace modelu 2	64
Tabulka 9 - Validita a reliabilita modelu 2	64
Tabulka 10 - Koeficienty cest strukturního modelu 2	65
Tabulka 11 - Vyhodnocení hypotéz modelu 2	66

Seznam zkratek

ASV	průměrné sdílené rozptyly (Average Shared Variance)
AVE	průměrně extrahované rozptyly (Average Variance Extracted)
CFA	konfirmační faktorová analýza (Confirmatory Factor Analysis)
CFI	srovnávací index shody (Comparative Fit Index)
CI	interval spolehlivosti (Confidence Interval)
CR	kompozitní reliabilita (Composite Reliability)
df	stupně volnosti (degrees of freedom)
IZ	internalizace znalostí
LLCI	dolní hranice intervalu spolehlivosti (Lower Limit of Confidence Interval)
M	průměr (Mean)
MSV	maximální sdílené rozptyly (Maximum Shared Variance)
NFI	normovaný index shody (Normed Fit Index)
OLS	metoda nejmenších čtverců (Ordinary Least Square regression)
PCLOSE	p of close fit
RMSEA	chyba střední kvadratické hodnoty aproximace (Root Mean Square Error of Approximation)
SC	sociální kapitál (Social Capital)
SD	směrodatná odchylka (Standard Deviation)
SEM	strukturní modelování (Structural Equation Modelling)
SEW	socioemocionální bohatství (Sociemotional Wealth)
SEWi	důležitost socioemocionálního bohatství (Sociemotional Wealth importance)
TLI	Tucker-Lewisův index (Tucker Lewis Index)
ULCI	horní hranice intervalu spolehlivosti (Upper Limit of Confidence Interval)
VIF	faktor nárůstu/zvětšení rozptylu (Variance Inflation Factor)

Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Research Agenda

Michele Stasa and Ondřej Machek

Abstract

Using a systematic literature review, we address the topic of social capital in family firms. Based on 69 studies, we analyze the main findings, sampling and methodologies, theoretical approaches, definitions, and measurements of social capital in family firms. We also present how social capital is used as a model variable and present a conceptual framework of social capital in family firms. Subsequently, we identify the research gaps and develop research questions for further research.

Keywords

social capital, organizational social capital, family social capital, family business

Introduction

Family businesses (FBs) are one of the most prevalent forms of business organizations worldwide (Daily & Dollinger, 1993). The difference between FBs and nonfamily businesses is the presence of family ties between owners and managers in the former, which are considered to be stronger, more intense, and more enduring than nonfamily ties (Hoffman et al., 2006). Family ties are dense social networks, characterized by a high degree of closure and mutual interdependence of actors (Arregle et al., 2007). Social networks enable access to information and resources (Burt, 1992; Lin, 1999), and their existence represents a source of social capital (SC), originally defined as “the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition” (Bourdieu, 1986, p. 248).

The existing literature offers many definitions of SC. For instance, SC is described as “an asset embedded in relationships of individuals, communities, networks, or societies” (Leana & Van Buren, 1999, p. 538). More broadly, Nahapiet and Ghoshal (1998, p. 243) defined SC as “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit.” Other researchers, going beyond social networks’ structure, considered that SC represents “features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit” (Putnam, 1995, p. 67).

The literature also offers several perspectives on SC. Nahapiet and Ghoshal (1998) differentiated between the structural (density and connectivity of group ties), relational (resources embedded in relationships, such as trust, norms, and identity), and cognitive (shared representations and interpretations of the social group) dimensions of SC. Putnam (2000)

distinguished between bonding SC (resources embedded in relationships among social group members) and bridging SC (resources embedded in outside networks). In family firms, Arregle et al. (2007) further stressed the necessity to distinguish the content perspective (the “stock” of SC) from the process perspective (its “flow”), as the latter focuses on four dynamic factors that lead to the development of SC: stability, interaction, interdependence, and closure (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Finally, SC can be investigated at various levels, such as nations, communities, individuals, and firms (Leana & Van Buren, 1999); thus, it can be approached, for instance, through the collective or individual-level perspective (Weiler & Hinz, 2019).

Due to its relevance to management theories, SC theory has become widely accepted in management research (Kwon & Adler, 2014). In management science, SC can be understood as “the goodwill that is engendered by the fabric of social relations, and that can be mobilized to facilitate action” (Adler & Kwon, 2002). The family business literature further explores the role of “family social capital”. The term first appeared in the work of Coleman (1988), who employed an instrumental definition of family SC based on the ratio of parents to children, frequency of communication, and mothers’ expectations about children’s education. However, as family SC had no precise definition, the term has been often employed inconsistently. The literature offers multiple definitions of family SC. It is referred to as the “social capital developed among family members” (Arregle et al., 2007), the “goodwill among family members and between families and their community members that can be input to the owning family and their firm to facilitate action” (Danes et al., 2009), or “an asset available to a family and family firm that consists of positive network relationships with the family (including extended family or kin), customers, and the community” (Sorenson et al., 2009, p. 242).

Family and business networks overlap in FBs (Arregle et al., 2007), whereby the family firm offers a unique context for studying the role of SC as this context is dissimilar to other forms of business organizations. SC in FBs is the subject of many theoretical and empirical studies. Despite this, we found no existing literature review on the topic, except for Nordstrom and Steier (2015), who provided an overview of the SC dimensions in the context of the family business research.

Overall, we noticed that the construct of SC remains weakly integrated in the family business literature and that a comprehensive review of the literature is lacking. This study aims to fill this gap. We examined two central research questions: (1) What do we know about SC in FBs? (2) What are the main research gaps in this regard? Based on the findings, we presented a conceptual framework for SC in FBs that provides guidelines for future research.

We contributed to the family business literature in multiple ways. To the best of our knowledge, this is the first systematic review of the literature concerning SC in FBs that contributes a coherent perspective on the topic. We categorized the findings according to different types of SC and presented the existing measures and treatments of SC in empirical studies. We also addressed questions on the levels of analysis and perspectives on SC and systematized the relevant antecedents, consequences, and contingency factors. Our discussion of research gaps presents a bridge between the social capital and family business literature, showing promising future research avenues, and highlighting the weaknesses of the existing research. Finally, we identified the common denominator of the existing research gaps. By drawing attention to three main aspects (definition, multilevel nature, and dynamics of SC), we laid the groundwork for further integration of SC in the family business literature.

Method

To conduct the systematic literature review, we employed a two-step process. The process was guided by the two central research questions and inspired by recent systematic reviews of family business literature (Andreini et al., 2020; Hernández-Linares & López-Fernández, 2018; Kubíček & Machek, 2020; Swab et al., 2020). Our review considered only peer-reviewed papers, as they have the strongest impact and contribute the most to family business research (Xi et al., 2015). Moreover, we only considered papers that measured SC or made significant theoretical contributions to the study of SC in FBs. First, we searched for the keywords “social capital” AND “famil*” in the titles and abstracts of papers published in the relevant top-tier management journals. Following Swab et al. (2020), we based our selection of journals on the journal recommendations of Debicki et al. (2009). We also adhered to the journal recommendations of Chrisman et al. (2008), that partially overlapped with those of Debicki et al. (2009). Finally, to exhaust the relevant literature, we followed Strike et al. (2018) and searched the Table of Contents of *Journal of Family Business Strategy*, which is not included in the journal lists of Chrisman et al. (2008) and Debicki et al. (2009) since its first issue was published in 2010. However, it is a leading journal in family business research (Rovelli et al., 2021). Although the papers of Chrisman et al. (2008) and Debicki et al. (2009) were published a decade ago, the bibliometric analyses of Xi et al. (2015) and Ratten et al. (2020) revealed that the journals listed in these papers are still the major contributors to the family business research field. Overall, in the first step, we included 51 studies in the sample. The papers were published in the following journals: *Family Business Review* (n=14), *Entrepreneurship: Theory and Practice* (n=13), *Journal of Family Business Strategy* (n=7), *Journal of Management Studies* (n=4), *Journal of Small Business Management* (n=2), *International Small Business Journal* (n=2), *Journal of Business Research* (n=2), *Journal of Business Venturing* (n=2), *Journal of Business Ethics* (n=2), *Journal of International Business Studies* (n=2), and *Human Relations* (n=1).

In the second step, to ensure that the literature review did not exclude relevant papers in other leading management journals, we followed the guidelines of Calabrò et al. (2019) and Carbone et al. (2021) and tracked citations of the previously selected articles. The step provided additional articles published in the following journals: *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* (n=7), *Journal of Family Business Management* (n=4), *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (n=2), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (n=2), *International Journal of Human Resource Management* (n=1), *Industrial and Corporate Change* (n=1), and *Journal of Product Innovation Management* (n=1).

The coding protocol included the following elements: theoretical approach, key construct of SC and its measurement, perspective (content/process), level of analysis (individual/family/firm), methodology, sample size and country, key findings, and future research suggestions. We also recorded dependent, independent, moderating, and mediating variables in quantitative studies. The final sample consisted of 69 studies, among which the oldest was published in 2001. The final sample comprised the following: 49 empirical papers (including 35 quantitative and 14 qualitative), 18 conceptual papers, and two reviews. Table 1

provides an overview of all the papers in the sample with their most significant results. The following section details the results of our review.

--- Table 1 to be placed here ---

Social capital in family firms: The findings

Sampling and methodological approaches

From a geographical perspective, the 49 empirical papers included research samples from Europe (n=17), North America (n=15), East Asia (n=6), the Middle East (n=3), the Asia-Pacific region (n=3), Africa (n=2), South America (n=1), and South Asia (n=1). Thus, there is an overrepresentation of developed countries. Moreover, as only one study (Edelman et al., 2016) employed a cross-national sample, there is and lack of cross-cultural research in the area. *Qualitative papers.* Of the 14 qualitative studies, 12 used the multiple case study approach. Other qualitative approaches included the single case study (Schmidts & Shepherd, 2015) and fuzzy-set qualitative comparative analysis (Mallon et al., 2018). The studies mainly used interviews to collect data (n=13). Additionally, the authors used focus groups (Caspersz & Thomas, 2015), observation (Shi et al., 2015), and ethnography (Glover, 2013). Except for Dyer and Mortensen (2005), all qualitative papers focused solely on FBs and developed insights specific to family businesses. This leads to a lack of qualitative comparative studies, which could yield valuable findings beyond the theme of social capital in FBs (Neubaum & Micelotta, 2021).

Quantitative papers. Of the 35 quantitative studies, eight used data collected from secondary sources. The 27 remaining quantitative studies collected primary data through surveys. However, only two studies collected multiple responses per firm (Cabrera-Suárez et al., 2014; Chirico & Salvato, 2016), and only four studies employed longitudinal data (Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Mani & Durand, 2018; Tran & Santarelli, 2013). This shows that there is a lack of evidence on the evolution of SC in FBs over time. Regarding data analysis methods, the most prevalent methods were linear regression (n=20) and structural equation modeling (n=13). Except for Edelman et al.'s (2016) robustness checks, no study employed multilevel modeling. Concerning the heterogeneity of the research samples, 19 quantitative studies concentrated exclusively on FBs, while the other authors also analyzed non-family businesses, making it possible to draw comparisons between family and nonfamily firms. To distinguish FBs, the studies used the criteria of family involvement (Bendig et al., 2020; Chua et al., 2011; Sanchez-Famoso et al., 2017), family ownership (Campbell & Park, 2016; Sanchez-Famoso et al., 2015; Zahra, 2010), and generational involvement (Chirico & Salvato, 2016). No authors used definitional criteria of “family essence”, such as succession intentions (Chrisman et al., 2012).

Theoretical approaches

Regarding theoretical approaches, 19 studies in the sample did not formally adopt a specific theoretical approach. In the remaining studies, we observed a significant theoretical diversity, suggesting that the study of social capital in FBs is an interdisciplinary research area linked to a variety of research fields (e.g., family studies, management, economics, and sociology).

The most frequently adopted theoretical approach is *social capital theory* (n=25). The theory is relevant to the study of FBs because of the strong social ties between the stakeholders within

the family firm (Mustakallio et al., 2002). Following Arregle et al. (2007), some authors distinguished between family and organizational social capital, sometimes referring to *family social capital theory* as a distinct theoretical approach (Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Ruiz et al., 2019). Several authors adopted the *resource-based view* (n=7), which focuses on the use and exploitation of resources and capabilities to achieve and maintain competitive advantage (Barney, 1991), and provides the theoretical basis for the construct of *familiness* (Andersén, 2015; Pearson et al., 2008), that is, the unique resources and capabilities created due to family involvement in the business.

Agency theory, adopted by three studies (Chua et al., 2011; Tran & Santarelli, 2013; Young & Tsai, 2008), addresses the conflict of interest between principals (owners) and agents (managers) (Jensen & Meckling, 1976). However, in the SC context, the use of agency theory appears to be limited as it ignores the social relationships between agents and principals (Young & Tsai, 2008). Consequently, Mustakallio et al. (2002) combined contractual governance (agency theory) and relational governance (social capital theory) in FBs and argued that some dimensions of SC (such as shared vision) could serve as governance mechanisms. As an alternative to agency theory, one study (Schmid & Sender, 2019) used *stewardship theory*, which assumes that managers act as stewards and align their interests with the principals. Stewardship is likely to persist in an environment facilitating stable and interrelated interpersonal relationships (Putnam, 2000), making FBs a suitable context for the application of the theory.

Three studies (Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Mallon et al., 2018) considered *sustainable family business theory*, which posits that FBs' sustainability depends on an appropriate interplay between business success and family functionality (Stafford et al., 1999). Sustainable family business theory is closely related to the SC and other related theories, as it assumes that family capital is a combination of human, social, and financial capital (Mallon et al., 2018).

Definitional and measurement approaches

Regarding definitions and classifications of SC in FBs, we observed a notable diversity, suggesting the lack of a universally accepted definition and classification of SC. The term "organizational social capital" is not applied consistently across the papers and refers to bonding (internal) SC, bridging (external) SC, or both these kinds of SC. Nine studies either did not adopt any specific definition of SC (e.g., Meneses et al., 2014) or viewed it as a broad concept. SC has been further conceptualized by value orientation of FBs (Brewton et al., 2010), assistance and family support (Mallon et al., 2018) or "relational wealth", that is, networks of supportive relationships (Steier, 2001).

Most authors referred to either bonding SC (strong ties) or bridging SC (weak ties), or their structural, cognitive, and relational dimensions. Additionally, twenty-five studies focused on family SC. However, the boundaries between bonding and bridging organizational SC and family SC are blurred. Tata and Prasad (2015) measured SC by the strength of an individual's ties with both family and nonfamily members. While Tasavori et al. (2018) measured "internal SC" using Carr et al.'s (2011) "internal social capital among family business" (ISC-FB) scale, other authors used the same scale to measure family SC. To organize the definitional and measurement approaches, we elaborated on bonding, bridging, and family SC separately.

Bonding SC. One quantitative study used a single item to measure bonding SC: board members' firm tenure (Bendig et al., 2020). Campbell and Park (2016) measured bonding SC by trust, reciprocity, shared vision, and homophily. Carr et al. (2011) developed and validated the ISC-FB scale, a second-order construct comprising traditional structural, cognitive, and relational dimensions of bonding SC (Nahapiet & Ghoshal, 1998). The ISC-FB construct was also used by Tasavori et al. (2018) and Mani and Lakhali (2015), who, however, treated the three first-order constructs of Carr et al. (2011) as separate.

Additionally, other authors approached bonding SC through its structural, cognitive, and relational dimensions. The *structural dimension* in qualitative and conceptual papers is viewed through strong and enduring ties (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012). In a quantitative study, the structural dimension was measured by social interaction, family institutions, and family size (Mustakallio et al., 2002). The *cognitive dimension* in qualitative and conceptual papers was conceptualized using shared meanings, shared vision, and commitment to stewardship (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012). One quantitative study measured this dimension by shared vision (Mustakallio et al., 2002). The *relational dimension* was understood in qualitative and conceptual papers as trust (Shi et al., 2015), collective norms, obligations, and identification (Bizri, 2016; Discua Cruz et al., 2012). In quantitative studies, this dimension was measured by trust between managers (Cabrera-Suárez et al., 2014) or owners (Uhlener et al., 2015).

Bridging SC. The qualitative studies in the sample approached bridging SC as a broad synonym for social networks, network ties, or network contacts (Dyer & Mortensen, 2005; Glover, 2013; Kontinen & Ojala, 2012; Schell et al., 2018). Consistent with this view, the quantitative studies approached the *structural dimension* of bridging SC as linkages to other firms (Herrero & Hughes, 2019; Wu, 2008; Zahra, 2010), connections with external stakeholders (Miller et al., 2009), cross-group ties (Mani & Durand, 2018), board interlocks (Bendig et al., 2020), external directorship ties held by the CEO (Young & Tsai, 2008), frequency of interactions (Khayesi et al., 2014), and entrepreneurs' network closure (Burt, 2018). Other authors approached the *relational dimension* in the form of firm reputation (Herrero & Hughes, 2019; Zahra, 2010), quality of relations with external stakeholders (Debicki et al., 2020), repeated transactions with partners (Wu, 2008), and interorganizational trust (Stanley & McDowell, 2013; Wu, 2008). Finally, one paper referred to Chinese *guanxi* (Wu, 2008) as an informal type of bridging SC, and as a means for accessing resources from extended social networks of FBs.

Family SC. Compared to nonfamily SC, family SC is considered to be readily available (Hoffman et al., 2006), developing over a longer period of time (Arregle et al., 2007), difficult to be imitated by non-family businesses (Herrero, 2018), and transferable across generations through dynastic succession (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Most authors considered family SC to be an internal, bonding type of SC (Arregle et al., 2007; Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Ruiz et al., 2019), while others also considered its possible bridging characteristics (Edelman et al., 2016; Sorenson et al., 2009). Despite the arguments of Hoffman et al. (2006), who argued that family capital, as a type of SC, has only structural and relational dimensions, recent scholars have contended that family SC includes all three dimensions (Herrero & Hughes, 2019; Sanchez-Ruiz et al., 2019).

The measurement of family SC is not consistent in the sample. We first considered the dominant "bonding view" of family SC. Although Carr et al. (2011) did not mention the term "family social capital", their ISC-FB scale was used by other authors (Herrero, 2018; Herrero &

Hughes, 2019) to measure family SC. Family SC is also measured by trust, participation, work climate (Ruiz Jiménez et al., 2013), open communication (Kansikas & Murphy, 2011), shared vision, close social relationships, time spent together, and keeping promises within the family (Chirico & Salvato, 2016). Chua et al. (2011) measured family SC indirectly through various family involvement measures (e.g., family ownership, family management, or intention for transgenerational succession).

Multiple authors have attempted to measure family SC's individual components. The *structural dimension* is measured by ownership dispersion (Sanchez-Ruiz et al., 2019), emotional cohesion, intergenerational attention, open communication (Cabrera-Suárez et al., 2014), and networking and exchange of resources among family members (Randolph et al., 2020). The *relational dimension* is measured by commitment to a common purpose (Sanchez-Ruiz et al., 2019). The *cognitive dimension* is measured by shared values, support, loyalty to the business (Sanchez-Ruiz et al., 2019), and the degree of similarity between family members' views, interests, and tastes (Cabrera-Suárez et al., 2014).

Only two studies in the sample considered the external characteristics of family SC, such as family support related to external ties (Edelman et al., 2016), FB's social standing in the community, or family independence (Sorenson et al., 2009). Thus, despite the theoretical importance of bridging SC of family with external actors (Sharma, 2008), there is an apparent lack of consideration of bridging family SC in the reviewed literature.

Perspectives on social capital

Content vs process perspective. The focus of the studies in the sample differed based on whether they referred to the stock (content perspective) or the flow (process perspective) of SC (Arregle et al., 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Fifty studies adopted the content perspective. On the other hand, 17 studies considered the dynamics of SC and examined the factors that engender its development. Six conceptual papers adopted the process perspective of SC and discussed the creation or building (Arregle et al., 2007; Ciravegna et al., 2019; Lester & Cannella, 2006), accumulation and erosion (Chirico et al., 2012), transfer (Tata & Prasad, 2010), and recombination (Kano et al., 2020) of SC in the family firm. Additionally, six qualitative studies examined the development of SC (Caspersz & Thomas, 2015; Kontinen & Ojala, 2012; Schmidts & Shepherd, 2015; Shi et al., 2015) and its dynamic role in the succession process (Schell et al., 2018; Steier, 2001). Only five quantitative studies investigated the creation or development of SC and treated SC as a dependent variable (Cabrera-Suárez et al., 2014; Debicki et al., 2020; Mani & Durand, 2018; Sorenson et al., 2009; Uhlaner et al., 2015), indicating the need for more empirical research into why and how SC develops over time.

Collective vs individual perspective. Most studies (n=31) examined SC at the firm level, both theoretically and empirically. In 27 papers, 13 of which were quantitative studies, the authors investigated SC at the family (social group) level. Nine studies considered SC at the individual level, of which only four were quantitative and focused on the strength of an individual's ties with family and nonfamily members (Tata & Prasad, 2015), the number of people a person interacts with regularly (Khayesi et al., 2014), and the quantity and quality characteristics of the CEO network (Burt, 2018; Young & Tsai, 2008).

Social capital as a model variable in quantitative studies

This section discusses how sample studies treat the SC construct in their research models. Table 2 presents a summary of the models used in the quantitative studies. Below, we discuss the antecedents of SC, its consequences, and the models in which SC moderates or mediates other relationships.

Antecedents of SC. It is important to note that only three quantitative studies employed bridging SC as a dependent variable, and no study examined the antecedents of bonding SC or family SC. Thus, our present knowledge of the antecedents and dynamics of SC in FBs is very limited. Mani and Durand (2018) showed that family involvement reduces the formation of bridging ties. Two studies found moderating effects of family involvement on the positive relationship between bonding SC and bridging SC (Uhlener et al., 2015) and on the positive relationship between entrepreneurial orientation/learning orientation and relational SC, a type of bridging SC (Debicki et al., 2020).

Consequences of SC. Twenty-nine quantitative studies examined the consequences of SC. Overall, SC is assumed to be positively related to performance (Schmid & Sender, 2019; Tata & Prasad, 2015). The studies highlighted the consequences of bonding SC, bridging SC, and family SC. *Bonding SC* was found to positively affect firm performance (Campbell & Park, 2016; Herrero, 2018; Mani & Lakhali, 2015; Tasavori et al., 2018). Mani and Lakhali (2015) distinguished the type of performance and dimensions of SC and found that the structural and relational dimensions of bonding SC positively influenced financial and nonfinancial performance of FBs, while the cognitive dimension only improved their financial performance. Bonding SC was found to be positively related to dynamic capabilities (Wang, 2016) and decision-making quality (Mustakallio et al., 2002). *Bridging SC* was also found to positively affect firm performance (Miller et al., 2009; Tran & Santarelli, 2013). The development of bridging SC facilitates access to financial capital (Chua et al., 2011), improves competitiveness (Wu, 2008), and develops dynamic capabilities (Wang, 2016). Bridging SC was also found to be positively related to FBs' ability to build and leverage relationships with new ventures (Zahra, 2010). Additionally, Young and Tsai (2008) found that bridging SC served as a determinant in setting compensation levels of nonfamily CEOs.

Regarding *family SC*, most authors agreed on its positive influence on firm performance (Herrero, 2018; Herrero & Hughes, 2019; Kansikas & Murphy, 2011; Ruiz Jiménez et al., 2013; Sanchez-Famoso et al., 2015; Sorenson et al., 2009). Family SC was observed to make a long-term contribution to perceived corporate success (Danes et al., 2009). However, compared to nonfamily SC, the performance effects of family SC seem to be weaker (Sanchez-Famoso et al., 2015). Other studies found benefits related to knowledge integration (Kansikas & Murphy, 2011), product development (Chirico & Salvato, 2016), and engagement in start-up activities (Edelman et al., 2016). Additionally, family SC improved knowledge diversity and decision-making based on prediction logic (Randolph et al., 2020).

SC as a moderator or mediator. In three articles, SC was found to facilitate the effects of predictors of performance or innovation. Specifically, bonding and bridging SC were found to moderate the negative relationship between family involvement and the number of research inventions (Bendig et al., 2020). Bridging SC, in the form of organizational trust, along with organizational efficacy, led to greater performance gains than either factor would alone (Stanley

& McDowell, 2013). Herrero and Hughes (2019) showed that the relationship between structural family SC and performance was inverted U-shaped and positively moderated by organizational SC. In three other studies, SC functioned as a mediating variable. Family SC contributed to firm performance when exploiting nonfamily SC, which acted as a mediator (Sanchez-Famoso et al., 2015). Collaborative dialogue and ethical norms helped create family SC, which, in turn, improved firm performance (Sorenson et al., 2009). Finally, structural and cognitive family SC contributed to the relational SC, which led to corporate goals being set in relation to nonfamily stakeholders in FBs (Cabrera-Suárez et al., 2014).

--- Table 2 to be placed here ----

Future research agenda: The research gaps and research questions for further exploration

The preceding discussion allows for the integration of the results of quantitative studies, as shown in Figure 1. This figure summarizes the empirically tested antecedents of bridging SC, bonding SC, and family SC in FBs, as well as the contingency factors (moderators). Overall, little evidence is available on the antecedents of bridging SC in FBs; we did not find any significant study related to the antecedents of bonding SC or family SC in FBs. On the other hand, there are many known consequences of SC that are primarily positive (e.g., firm performance or knowledge internalization and integration). It is interesting to note that family SC, perceived by most authors as an internal type of SC, has consequences that the social capital literature often associates with external SC, especially those related to innovativeness and innovation outcomes.

--- Figure 1 to be placed here ---

The conceptual framework illustrated in Figure 1 reveals the academic areas that deserve further attention. We elaborate on these in the remainder of this section. Following Strike et al. (2018) and Kubiček and Machek (2020), we organized future research directions into research gaps (RGs) and research questions (RQs) for further exploration, that are displayed in Table 3.

--- Table 3 to be placed here ---

RG 1: Dynamics of SC in FBs. In our sample of studies, only four studies collected data based on observations for a period of more than 1 year (Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Mani & Durand, 2018; Tran & Santarelli, 2013). Most quantitative studies are cross-sectional, and there is a lack of longitudinal studies, which is acknowledged by many authors (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Sanchez-Famoso et al., 2015; Tata & Prasad, 2015; Uhlaner et al., 2015). The absence of observations from several survey waves not only raises concerns about the causal interpretation (Kwon & Adler, 2014) but there is also a lack of information about how SC develops over time, which is a recurring topic in the social capital literature (Weiler & Hinz, 2019). In the FB context, the dynamics of SC is a unique area of research because there is a spillover of SC between the family and firm (Chua et al., 2011), and SC is transferred across generations. Additionally, FBs have longer time horizons and different knowledge structures and processes when considering new opportunities. Thus, FBs' ways of leveraging their SC can be fundamentally different from those of non-family businesses (Patel & Fiet, 2011). Following Aragón-Amonarriz et al. (2019) and Steier (2001), we suggest investigating *how SC in FBs is transferred across generations* (RQ 1) and *the extent to which SC is inherited* (RQ 2).

Addressing these questions generates the need to investigate the role of tacit knowledge in perpetuating SC and the stock of SC residing in weak ties (Steier, 2001), as well as how the SC is affected when an important member of the dominant coalition steps down (Pearson et al., 2008). Moreover, following Chua et al. (2011), it is vital to study *how SC is borrowed and transferred from the family to the business across the FB lifecycle* (RQ 3).

RG 2: Antecedents of SC in FBs. Our review suggested that most quantitative studies focused on the outcomes of SC while neglecting its antecedents. Thus, there was a clear preference for the “content perspective,” including investigating the stock of SC at a particular instance of time—whereas the “process perspective” was adopted by only five quantitative studies (Cabrera-Suárez et al., 2014; Debicki et al., 2020; Mani & Durand, 2018; Sorenson et al., 2009; Uhlaner et al., 2015). All of them focused on the antecedents of bridging SC in FBs, and the antecedents of bonding SC and family SC remain unexplored (see Figure 1). Thus, we are convinced that the development of SC in FBs is still not well understood. For instance, the resources contributing to SC creation in family networks have not been sufficiently explored (Daspit & Long, 2014). SC is likely to be affected by unique family firm attributes such as family ownership or the generation in control, but their effects have not yet been empirically investigated (Tata & Prasad, 2015). Arregle et al. (2007) emphasized the need to study how different social groups in FBs influence the development of organizational SC. It is also vital to understand the role of nonfamily CEOs (Arregle et al., 2007), or, more broadly, nonfamily members’ roles in FBs (Carr et al., 2011; Herrero, 2018). Thus, important questions for further research include *the major drivers of the development of SC in FBs* (RQ 4) and *the role of nonfamily members in SC development in FBs* (RQ 5).

RG 3: Dimensionality of SC in FBs. There has been an ongoing debate in the management literature on the relationships between the structural, relational, and cognitive dimensions of SC. In a review article, Zheng (2010) found that structural and relational SC seem to reinforce each other in a feedback loop and concluded that there is no clear boundary between relational and cognitive SC, that are likely to be highly intercorrelated. In a recent review, Alghababsheh and Gallear (2020) stated that there seems to be a consensus that structural SC facilitates the development of relational and cognitive SC, and that cognitive SC fosters relational SC. While the relationships among the SC dimensions are not clarified in the management literature, they are even less explored in the context of FBs. While in FBs, the individual dimensions of SC are also assumed to be interrelated (Carr et al., 2011), there is only one empirical study on this topic (Cabrera-Suárez et al., 2014). Hence, an important question for future research is *how the dimensions of SC in FBs interact with each other* (RQ6).

It is possible to distinguish distinct clusters of family firms based on varying levels of social capital. Using configuration analyses, Sanchez-Ruiz et al. (2019) created a taxonomy of FBs associated with high, average, and low levels of family SC that produced different outcomes. Nevertheless, previous research shows that equal outcomes can also be achieved using alternative configurations of a network's structural and relational attributes (Payne, 2006). Our review reveals that not all dimensions of SC contribute equally to the outcomes. For example, unlike cognitive SC, excessive relational SC (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Stanley & McDowell, 2013) and structural SC (Herrero & Hughes, 2019) can have dysfunctional effects.

Thus, a related question is whether the overall effect is determined by high or low levels of SC or rather by a particular configuration of SC dimensions, and we suggest investigating *the effects of different configurations of SC in FBs* (RQ 7).

Additionally, several authors (Arregle et al., 2007; Zahra, 2010) argued that organizational and family SC are not independent of one another, but that these SC types interact. For example, the strength of family ties can weaken external relationships (Cabrera-Suárez et al., 2014). Consequently, future researchers could investigate *how organizational SC and family SC interact with each other* (RQ8).

RG 4: Measurement of SC in FBs. Our review suggested that the understanding of SC varied significantly across the studies in the sample. The authors measured SC in various ways, ranging from employing simple items to extensive scales. The variety of SC measures makes it difficult, if not impossible, to draw comparative conclusions. Consequently, future studies should aim to arrive at a common understanding of SC. In other words, one of the major research questions is *whether it is possible to find a unanimous definition and measure of SC in FBs* (RQ 9). The question concerns both organizational SC and family SC (Danes et al., 2009), as universally accepted definitions and measures of these entities are lacking. Additionally, some authors suggested the existence of particular types of family SC, such as borrowed family SC (Chua et al., 2011), community-level family SC (Lester & Cannella, 2006), and symbolic SC (Nordstrom & Steier, 2015). Some authors called for exploring the role of nonfamily members in FBs in managing SC (Herrero, 2018). These aspects of SC are unique to FBs, and there is a need for refinement of measures and a thorough investigation of the family SC construct (Cabrera-Suárez et al., 2014). One of the promising theories of family SC, the sustainable family business theory, was empirically examined in only three studies in our sample (Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009; Mallon et al., 2018); thus, further research is necessary to support this theory in the context of family SC. Overall, a crucial question of interest is *what the dimensions of family SC are and how to properly measure these dimensions* (RQ 10).

Many studies in our sample used the CEO as the key informant (e.g., Herrero & Hughes, 2019; Uhlaner et al., 2015). While CEOs are well informed about internal and external relationships, and there is empirical support for a single-respondent design with family CEOs (Herrero, 2018), CEOs' assessment of SC depends on their ability to accurately perceive others (Baron & Markman, 2003). In FBs, there is evidence of misguided stewardship thinking applied to family members caused by asymmetric altruism (Verbeke & Kano, 2012); thus, a respondent's assessment of interpersonal relationships in the firm can be biased. Furthermore, much as friendship or trust can be perceived asymmetrically, social capital is prone to subjective assessment. We believe that SC could be better understood by surveying multiple respondents per firm (Uhlaner et al., 2015). Exploring whether *asymmetry in SC perception could change the current understanding of SC in FBs* (RQ 11) is an interesting endeavor, especially given recent calls for the use of dispersion modeling, which analyzes the variance of respondents' assessments (Holt et al., 2017). Measuring within-group dispersion, e.g. using standard deviation of construct scores, could provide a novel viewpoint on social capital, concentrating on the antecedents and consequences of (dis)similar assessments of social capital rather than social capital *per se*. A high disagreement on mutual trust or shared vision, for example, could

suggest a poor family functioning. Thus, dispersion modeling would also allow for understanding within-group interactions and processes that could only be inferred from other methods (Holt et al., 2017).

RG 5: Outcomes of SC in FBs. Twenty-nine quantitative papers in the sample tested hypotheses about the outcomes of SC in FBs. Thus, empirical evidence on the effects of SC in FBs is available. Nevertheless, we have identified several research questions that are worth exploring further. The entrepreneurship literature considers that excessive levels of SC can lead to the inhibition of novel ideas and innovation and rigidity of norms and values, known as the “dark side” of SC (Stam et al., 2014). However, it seems that most authors tend to accentuate the positive effects of SC while neglecting its negative impacts (Weiler & Hinz, 2019).

Several family business authors also raised the question of whether SC can be “too much a good thing” that can have negative consequences (Pearson et al., 2008). SC is generally perceived as a positive phenomenon in the studies in our sample, with only a few exceptions. Theoretical studies in the sample suggested that excessive SC in FBs can inhibit opportunity recognition and exploitation (Shi et al., 2015), harm relationships with key external family stakeholders (Dyer & Mortensen, 2005), and limit the productive exchange of opinions during strategic discussions among family members due to blind trust among these members (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Only two quantitative papers supported the predictions of the research on the “dark side” of SC. Stanley and McDowell (2013) found that blind trust may be associated with dysfunctional and unproductive interorganizational relationships, and Herrero and Hughes (2019) stated that high levels of family SC inhibit the flow of new knowledge because the FB becomes trapped in its established networks. Overlooking the “dark side” of SC, possibly due to the clear preference of studies for employing linear models, can lead to inadequate predictions and misleading recommendations for family business professionals. Consequently, future authors can study *the negative effects of SC in FBs* (RQ 12) in more detail.

The broader social capital literature emphasizes the need to clarify the cross-level character of SC (Kwon & Adler, 2014; Payne et al., 2011; Weiler & Hinz, 2019). We observed that no study in our sample employed a multilevel model (except for Edelman et al.’s (2016) robustness checks); however, some authors acknowledged the need to analyze nested data (Cabrera-Suárez et al., 2011). We observed that family business authors preferred the collective-level perspective in analyzing SC at the family- and firm-level, neglecting the traditional individual-level perspective, which assumes that SC is a private good (Bourdieu, 1986). Therefore, *how SC in FBs affects lower-level outcomes* is unknown (RQ 13).

RG 6: The role of the environment. The geographical distribution in the reviewed literature suggests that the knowledge of SC in FBs is predominantly derived from developed countries. We did not observe many urgent calls for cross-national studies in the reviewed literature (e.g., De Clercq & Belausteguigoitia, 2015), and of all the studies reviewed, only one study used a cross-national sample (Edelman et al., 2016). Thus, the question of whether future research efforts should be focused on the role of the environment in SC in FBs arises. To present contributions to the research field, the study of well-established processes or relationships in new contexts should be justified (Neubaum & Micelotta, 2021).

We believe there are several reasons why the study of SC in different contexts could bring new added value. Cross-national studies could help achieve comparative insights and verify the general robustness of the existing results (Nguyen et al., 2021). More importantly, contextual factors could shape the mechanisms of previously identified relationships, since country-specific differences can influence family members' behaviors and attitudes (Cabrera-Suárez et al., 2011; Daspit & Long, 2014; Discua Cruz et al., 2012; Dyer & Mortensen, 2005; Zahra, 2010). Thus, for example, personal achievements in individualistic cultures are more important than the collective group's interest (Sanchez-Famoso et al., 2015), which is likely to affect the nature and strength of organizational SC. Conversely, collectivist cultures emphasize membership within the organization, which can lead to a stronger role of organizational SC (Ko & Campbell, 2020). Other cultural dimensions such as power distance and uncertainty avoidance are closely related to the development of organizational trust (Schoorman et al., 2007). Comparative studies could challenge the established theoretical relationships and find relationships that contradict previous findings from Western contexts (e.g. Daspit & Long, 2014), which would present important theoretical contributions (Neubaum & Micelotta, 2021). Therefore, we propose to investigate *whether the existing findings on SC in FBs are applicable to different countries and cultures* (RQ 14).

Additionally, several authors mentioned the necessity to further explore the role of the environment (Dyer & Mortensen, 2005) and industry affiliation in the context of the use (Zahra, 2010) and dynamics (Steier, 2001) of SC. In other words, future research should investigate *how environmental and institutional pressures affect the development of SC in FBs* (RQ 15). Because FBs represent a unique empirical setting, the study of SC in FBs in different contexts could also bring new insights to the broader management literature. For instance, the transfer of a founder's Guanxi network in Chinese FBs is more challenging for female successors (Deng, 2015), and women in FBs that operate in "masculine" industries, such as construction, struggle with non-acceptance by other employees (Constantinidis & Nelson, 2009). A study of how social networks can be efficiently transferred in FBs, how this transfer is influenced by environmental and personal characteristics, and how SC is further developed in the post-succession phase could help us understand the transition of roles and executive succession in other types of businesses.

RG 7: Heterogeneity within firms. In their pioneering work, Pearson et al. (2008) emphasized the need to address the existing categorizations of FBs. The recent family business literature calls for a deeper consideration of the heterogeneity of FBs (Memili & Dibrell, 2019). We believe that this line of research has the potential to improve our understanding of SC in FBs, as not all causes of differences between FBs have been properly addressed. For instance, no "family essence" criteria (Chrisman et al., 2012) have been considered to distinguish family firms in the reviewed literature. Therefore, in addition to family involvement in ownership (Campbell & Park, 2016; Zahra, 2010) or generational involvement (Chirico & Salvato, 2016), future studies should examine other characteristics of FBs, such as the legal form of ownership (Tata & Prasad, 2015), ownership structure (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015), blood- vs ýfriendship-connected families (Pearson et al., 2008), the size of the family working in the business (Pearson et al., 2008; Tata & Prasad, 2015), the mode of succession (Steier, 2001), and whether these differences strengthen, weaken, or moderate SC in FBs. Overall, we believe

that it is worthwhile to investigate how *family attributes* (RQ 16) and *different configurations of family involvement in ownership and management* (RQ 17) are related to SC in FBs.

Final reflections: Integrating the topic of social capital in family firms

In our review, we observed that the literature on the topic of social capital in family firms is fragmented. Simultaneously, a common thread seems to run through all the seven major research gaps. To reduce this fragmentation and integrate SC into the family business literature, three primary shortcomings of the existing research are discussed: lack of a clear definition of SC in FBs, lack of reference to different levels of analysis regarding SC, and neglect of the process perspective of SC.

Defining social capital in family firms

To explore individual research topics, a research area needs to have solid foundational knowledge (Rovelli et al., 2021). Our review of the family business literature highlights that the current understanding of SC is unclear, and its definitions are inconsistent. Many studies in the sample did not mention any definition of SC. The term “organizational social capital” is used ambiguously, referring to bonding SC, bridging SC, or a mixture of the two types of SC. The term “family social capital” is also applied inconsistently and it has no universal (or even exceptionally quoted) definition. While some authors considered that family SC is composed of relationships among family members (Chang et al., 2009), others considered it to be developed among family members and nonfamily stakeholders (Dyer et al., 2014; Sorenson et al., 2009). Moreover, some authors used the term “family capital” to describe SC (Hoffman et al., 2006), while other researchers used the same term to describe a combination of a family’s social, human, and financial capital (Danes et al., 2009). Therefore, as the first step in reducing the fragmentation of the study of SC in FBs, the definitions of family SC and organizational SC must be clarified.

Family social capital. To determine the universal definition of family SC, we propose referring to the seminal work by Arregle et al. (2007) and Pearson et al. (2008). Both authors used Adler and Kwon’s (2002, p. 1) definition of SC as “the goodwill that is engendered by the fabric of social relations and that can be mobilized to facilitate action”. Arregle et al. (2007, p. 76) further explained that family SC is “the social capital developed among family members”. While this study did not explicitly limit the scope of family SC to family members who work in the firm, to be hardly imitable by non-family businesses (which also possess close networks of contacts, such as friends), the definition should be narrowed down to refer to family members involved in the business, as illustrated by the intersection of family and business in the three-circle model (Sharma, 2008). The notion that family SC only refers to family members within the family firm appears to be implicitly accepted by recent authors (e.g., Herrero & Hughes, 2019) and is reflected, for example, in Carr et al.’s (2011) ISC-FB scale, whose questions refer to family members who “work in this firm.” Thus, using Nahapiet and Ghoshal’s (1998) definition of SC, family SC can be precisely defined as “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by *family members involved in the family firm.*”

Second, while Arregle et al. (2007) and Pearson et al. (2008) adopted the internal (bonding) view of SC, they recognized the importance of bridging SC (Sharma, 2008). This is

evidenced by Arregle et al.'s (2007, p. 81) acknowledgement that “family outside the boundaries of the firm is highly important for support and resources,” thus representing an important source of bridging SC. Indeed, family members own external networks that constitute an asset that can be mobilized for the collective good of the family firm (Edelman et al., 2016; Sharma, 2008; Sorenson et al., 2009). It follows that family SC can be classified into *bonding family SC* (e.g., Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008) and *bridging family SC* (e.g., Danes et al., 2009; Sorenson et al., 2009). Although the reviewed literature rarely employs this distinction, we believe that it is useful in determining the different antecedents and effects of bonding and bridging family SC, as evidenced by the entrepreneurship literature.

Organizational social capital of the family firm. Our review supports the view that organizational SC of FBs is composed of both bridging and bonding organizational SC. These networks of relationships include family members and nonfamily members who work in the firm. Organizational SC in FBs can be understood as the sum of family SC and nonfamily SC, as suggested by some previous authors (Sanchez-Famoso et al., 2015). Thus, in the three-circle model, the organizational SC belongs to the “business circle” (e.g., Sharma, 2008). Consequently, following the definition of Nahapiet and Ghoshal (1998), organizational SC in FBs can be understood as “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by *family and nonfamily members involved in the family firm.*”

Multilevel nature of social capital in family firms

Figure 1 reveals that most antecedents, outcomes, and moderators of SC are examined at the family- or organization-level. This observation corresponds to past trends in the social capital literature, in which scientists limited their view of SC to discrete levels of analysis (individual, organization, community, industry, and nation) without making efforts to integrate them (Oh et al., 2006; Payne et al., 2011). The process of merging the individual and collective aspects of SC leads to the “neutral view” of SC. This approach to studying SC is prevalent until today, as shown by Weiler and Hinz's (2019) review of social capital literature, in which only 10% of the studies considered more than one level of analysis. Ignoring the cross-level character of SC leads to a disconnection between micro and macro viewpoints (Payne et al., 2011), and results in a fragmentation of the management literature (Molina-Azorín et al., 2020). Our review demonstrated similar trends in the family business literature. However, the prevalence of the “neutral view” of SC limits the investigation of SC at various levels in an organization (Weiler & Hinz, 2019). In organizations, SC at one level of analysis can influence SC at another level. For instance, the dishonest use of excessive individual-level SC can harm firm-level SC (Ibarra et al., 2005). Cross-level interactions of SC can be particularly relevant in the FB context, where conflict of interest and asymmetric altruism (Chrisman et al., 2004) can induce both nonfamily and family members to use their private SC for their own benefit.

The second step to reduce the fragmentation of the study of SC in the family business literature is using multilevel research, which makes it possible to bridge the gap between macro and micro viewpoints (Molina-Azorín et al., 2020). Multilevel research assumes the existence of several levels and nested structures, which makes it an appropriate technique to study organizations (e.g., employees nested within groups, and groups nested within companies), including FBs. Additionally, variables at each level can influence other levels, making this type

of analysis well suited for studying SC (Weiler & Hinz, 2019). Traditional multilevel methods (hierarchical linear models) only allow the study of lower-level outcomes, that is, downward cross-level influences (Aguinis & Molina-Azorín, 2015). Examples of such outcomes in FBs might include the succession or turnover intentions of family members. However, in recent years, progress has been made to examine bottom-up models with higher-level outcomes (Molina-Azorín et al., 2020). For instance, one promising method is multilevel structural equation modeling, which investigates higher-level mediators and outcomes in addition to lower-level outcomes (Aguinis & Molina-Azorín, 2015).

The process perspective of social capital in family firms

The existing literature regarding SC in FBs displays a strong preference for the content perspective, as emphasized by Pearson et al. (2008). Arregle et al. (2007) proposed a different view, focusing on the mechanisms by which the flow of family SC influences the FB's organizational SC. The flow of family SC is based on four dynamic factors (time, interactions, interdependence, and closure) that take particularly strong forms in FBs (Chirico & Salvato, 2008), and which, in turn, affect organizational SC. In a subsequent discussion, Sharma (2008) stated that given the “appropriability” of SC and family/business overlap, the flow of SC can be expected to be bidirectional (family to the business and vice versa). Directionality is expected to depend on the FB lifecycle, and to achieve sustainability, an appropriate balance between the inflows and outflows of SC must be accomplished. Despite the fruitful discussion at the end of the first decade of the 21st century (Arregle et al., 2007; Chirico & Salvato, 2008; Pearson et al., 2008; Sharma, 2008), there is an apparent lack of empirical evidence regarding the flow of SC in FBs and the directionality of this flow. Generally, the presence of longitudinal studies indicates the evolution and sophistication of a research area (Ployhart & Vandenberg, 2010). However, in the social capital literature (Weiler & Hinz, 2019) and, as we show, in the family business literature, most studies failed to consider the temporal nature of SC. Therefore, the third step to reduce the fragmentation of the study of SC in the family business literature is a more explicit use of time related to SC change processes (Payne et al., 2011). To incorporate time in analysis, future researchers should collect longitudinal data and consider the use of growth models. Growth models are often extensions of multilevel modeling (Payne et al., 2011), wherein repeated measurements correspond to the lowest level (Molina-Azorín et al., 2020). Alternatively, the dynamics of SC can be approached through more recent methods such as latent growth modeling (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Conclusion

Our review highlights that the topic of social capital in family firms is relatively recent. The large number of qualitative and conceptual articles that called for empirical validation of their propositions suggests that the understanding of the topic is not yet complete. Our main conclusions suggest that the literature on SC in FBs is fragmented, and that the definitions and measures of SC and its dimensions are used ambiguously. Our review highlights the methodological weaknesses of the existing research. The heterogeneity of definitions and measures makes it difficult to draw reliable comparative conclusions or conduct meta-analyses on the topic. The only relationship that is adequately supported is the effect of SC in FBs on firm performance. However, we also found that authors tended to overemphasize the benefits

of SC while overlooking its potential threats. Additionally, the understanding of the antecedents and moderators of SC is ambiguous. Finally, our review lays the ground for future research by discussing the essential aspects that need to be addressed to better understand SC in FBs: its definition and its multilevel and dynamic nature.

This systematic literature review is not without limitations. The first pertains to the selection of journals, that was inspired by the guidelines of Chrisman et al. (2008) and Debicki et al. (2009). There may be other studies published in less influential journals with interesting findings. The selection procedure was intended to ensure that our review integrated only reliable findings and avoided those could potentially distort the knowledge in the field because of publication malpractice. Some examples include findings that appear in multiple journals (text recycling), piecemeal publication practices, or publication in potentially predatory journals. The second limitation pertains to the selection of only peer-reviewed papers in the sample. Therefore, similar to other review articles (e.g., Andreini et al., 2020), we did not cover conference proceedings, books, book chapters, and dissertation theses that could contain noteworthy contributions. The third limitation is the possibility of revealing of new knowledge before the publishing of this work. Despite these caveats, we believe that our review will help improve the current understanding of SC in FBs. Lack of a clear definition of SC in FBs, lack of reference to different levels of analysis about SC, and disregard of the process perspective of SC are three common threads that run across the research gaps found in this review, and they all offer intriguing areas for future research.

References

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aguinis, H., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization*, 13(4), 353-364.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms – how familiness affects potential and realized absorptive capacity. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73-89.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Pedeliento, G., & Apa, R. (2020). How do consumers see firms' family nature? A review of the literature. *Family Business Review*, 33(1), 18-37.
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 1-25.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

- Bendig, D., Foege, J. N., Endriß, S., & Brettel, M. (2020). The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 249-272.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133–154.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson J.G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, NY: Greenwood Press, pp. 241–258.
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 155–166.
- Burt, R. L. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2018). Network Disadvantaged Entrepreneurs: Density, Hierarchy, and Success in China and the West. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 1-32.
- Cabrera-Suárez, M. K., de la Cruz Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 34–42.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*, 28(2), 145–162.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355.
- Campbell, J. M., & Park, J. (2016). Internal and external resources of competitive advantage for small business success: validation across family ownership. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(4), 505-524.
- Carbone, E., Cirillo, A., Saggese, S., & Sarto, F. (2021). IPO in family business: A systematic review and directions for future research. *Journal of Family Business Strategy*. Article in press.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207–1227.
- Caspersz, D., & Thomas, J. (2015). Developing Positivity in Family Business Leaders. *Family Business Review*, 28(1), 60–75.
- Chang, E. P., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of Hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3), 279-292.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an "Asset" or a "Liability"? *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

- Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201–229.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne, C. F., III, & Debicki, B. J. (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermanns, F., & Wu, Z. (2011). Family involvement and new venture debt financing. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 472–488.
- Ciravegna, L., Kano, L., Rattalino, F., & Verbeke, A. (2019). Corporate Diplomacy and Family Firm Longevity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 109-133.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, Suppl. 1, 95–120.
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation. *Management International/Gestión Internacional/International Management*, 14(1), 43-54.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus non-family-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family Capital of Family Firms. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Daspit, J. J., & Long, R. G. (2014). Mitigating Moral Hazard in Entrepreneurial Networks: Examining Structural and Relational Social Capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1343-1350.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., III., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 119(12), 585-598.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178–189.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505–537.
- Deng, X. (2015). Father-daughter succession in China: facilitators and challenges. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 38-54.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2012). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46.

- Dyer, W. G., & Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and Family Business in a Hostile Environment: The Case of Lithuania. *Family Business Review*, 18(3), 247–258.
- Dyer, W. G., Nenque, E., & Hill, E. J. (2014). Toward a Theory of Family Capital and Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 266–285.
- Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 428–448.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145-1172.
- Glover, J. L. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 136-162.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A uni-fied systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-22.
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318-351.
- Herrero, I. (2018). How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 31(4), 441-459.
- Herrero, I., & Hughes, M. (2019). When family social capital is too much of a good thing. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100271.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-45.
- Holt, D. T., Madison, K., & Kellermanns, F. W. (2017). Variance in family members' assessments: The importance of dispersion modeling in family firm research. *Family Business Review*, 30(1), 61–83
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16(4), 359-371.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kano, L., Ciravegna, L., & Rattalino, F. (2020). The family as a platform for FSA development: Enriching new internalization theory with insights from family firm research. *Journal of International Business Studies*, 52, 148–160.
- Kansikas, J., & Murphy, L. (2011). Bonding family social capital and firm performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(4), 533-550.
- Khayesi, J. N. O., George, G., & Antonakis, J. (2014). Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1323-1342.
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1023-1042.

- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2020). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 936-954.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39–55.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2) 194–227.
- Kunisch, S., Denyer, D., Bartunek, J. M., Menz, M., & Cardinal, L. B. (2023). Review Research as Scientific Inquiry. *Organizational Research Methods*, 26(1), 3-45.
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412-422.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755–775.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Mallon, M. R., Lanivich, S. E., & Klinger, R. L. (2018). Resource configurations for new family venture growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 521–537.
- Mani, D., & Durand, R. (2018). Family Firms in the Ownership Network: Clustering, Bridging, and Embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 1-22.
- Mani, Y., & Lakhali, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 898–917.
- Memili, E., & Dibrell, C. (2019). *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*. Palgrave Macmillan.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Carlos Pinho, J. (2014). The impact of succession on family business internationalisation. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 24–45.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802–817.
- Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., & José Tarí, J. (2020). Multilevel research: Foundations and opportunities in management. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(4), 319-333.
- Morris, M.H., Davis, D.L., & Allen, J.W. (1993). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65–89.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Neubaum, D. O., & Micelotta, E. (2021). WANTED—Theoretical Contributions: An Editorial on the Pitfalls and Pathways in Family Business Research. *Family Business Review*, 34(3), 242–250.
- Nguyen, M. H., Nguyen, H. T. T., Le, T. T., Luong, A. P., & Vuong, Q. H. (2021). Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. Article in press.
- Nordstrom, O. A., & Steier, L. (2015). Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 801–813.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M. H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.
- Payne, G. T. (2006). Examining configurations and firm performance in a suboptimal equifinality context. *Organization Science*, 17(6), 756-770.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Randolph, R. V., Fang, H. C., Memili, E., & Nayir, D. Z. (2020). Family and non-family sources of knowledge diversity in family firms: The role of causation logics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(1), 1-22.
- Ratten, V., Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., & Dabic, M. (2020). The Journal of Family Business Management: A bibliometric analysis. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 137-160.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. Article in press.
- Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259–272.
- Sanchez-Famoso, V., Akhter, N., Iturralde, T., Chirico, F., & Maseda, A. (2015). Is non-family social capital also (or especially) important for family firm performance? *Human Relations*, 68(11), 1713–1743.

- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management and Organization*, 23(1), 136.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Danes, S. M., & Aparicio, G. (2020). The potential of internal social capital in organizations: An assessment of past research and suggestions for the future. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 32-72.
- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships With Outcomes, and Directions for Advancement. *Family Business Review*, 32(2), 131-153.
- Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018). It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 311-325.
- Schmid, A., & Sender, A. (2019). How social capital influences performance in family firms: the moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Schmidts, T., & Shepherd, D. (2015). Social identity and family business: exploring family social capital. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 157–181.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971–977.
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 814–841.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. *Family Business Review*, 22(3), 239–253.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Stanley, L. J., & McDowell, W. (2013). The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 264–275.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Strike, V. M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative

- governance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 887-910.
- Tata, J., & Prasad, S. (2010). Social capital and next-generation succession in the family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 322-337.
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). Immigrant family businesses: social capital, network benefits and business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 842–866.
- Tran, H. T., & Santarelli, E. (2013). Capital constraints and the performance of entrepreneurial firms in Vietnam. *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 827–864.
- Uhlener, L. M., Matser, I. A., Berent-Braun, M. M., & Flören, R. H. (2015). Linking Bonding and Bridging Ownership Social Capital in Private Firms. *Family Business Review*, 28(3), 260–277.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.
- Wang, Y. (2016). Investigating dynamic capabilities of family businesses in China: a social capital perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1057–1080.
- Weiler, M., & Hinz, O. (2019). Without each other, we have nothing: a state-of-the-art analysis on how to operationalize social capital. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1003-1035.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1996). *Demographic contrasts between family and non-family unquoted companies in the United Kingdom*. Working Paper 32, Coventry: The University of Warwick, Center for Small and Medium-Sized Enterprises.
- Wu, W. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of planning education and research*, 39(1), 93-112.
- Young, C.-S., & Tsai, L.-C. (2008). The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4), 363–374.
- Zahra, S. A. (2010). Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345–366.
- Zamudio, C., Anokhin, S., & Kellermanns, F. W. (2014). Network analysis: A concise review and suggestions for family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 63-71.
- 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.

Table 1: Key findings

Authors (year; method)	Theoretical approach	SC category	Perspective of SC (level of analysis)	Key findings
Andersén (2015; C)	Resource-based view	Family SC	C (F)	Familiness has negative effects on acquiring and assimilating external knowledge but positive effects on transforming and exploiting external knowledge.
Aragón-Amonarriz et al. (2019; QL)	Not specified	Family SC (bonding and bridging)	C (G)	The key factors for responsible family ownership transmission include balanced family, firm and social objectives, intergenerational common vision, and interest alignment (cognitive family SC), bonding and bridging ties across generations or stakeholders (structural family SC), and family value system and its renewal, coherence between value statements and behaviors (relational family SC).
Arregle et al. (2007; C)	Social capital theory	Family SC, bonding SC	P (G, F)	Family SC contributes to organizational SC through isomorphic pressures, organizational identity and rationality, HR practices, social network overlaps, stability, interactions, interdependence, and closure.
Bendig et al. (2020; QN)	Socioemotional wealth theory	Bridging and bonding SC	C (F)	Family involvement is negatively related to the number of successful patent applications but positively related to innovations' relative market relevance. The negative relationship is weakened by both internal and external board SC.
Bizri (2016; QL)	Social capital theory	Bonding SC	C (G)	All SC dimensions influence the succession decision.
Brewton et al. (2010; QN)	Sustainable family business theory	SC (general)	C (G)	For rural FBs, firm resilience is negatively affected by assistance provided to the community and the crossover of family and firm tasks. For urban FBs, the more that firm owners view their businesses as a way to earn income instead of a way of life, the more resilient they are.
Burt (2018; QN)	Network theory of advantage	Bridging SC	C (I)	Some entrepreneurs are disadvantaged by their networks, which is manifested in poor performance. Closed networks that create a disadvantage for building and running a business can help launch the business. Closure, not its source in the family, is the critical variable for success.
Cabrera-Suárez et al. (2011; C)	Stakeholder theory, resource-based view	Family SC	C (G)	FBs with high family SC are more likely to develop a market-oriented culture by adopting stewardship orientation and their specific capabilities to manage tacit knowledge. FBs can obtain market orientation easier by developing a family-based brand identity.
Cabrera-Suárez et al. (2014; QN)	Social capital theory	Family SC, bonding SC	P (G)	Structural family SC is an antecedent of relational SC. Both structural family SC and relational SC positively affect FBs' engagement regarding goals related to key nonfamily stakeholders. Trust also serves as a partial mediator.
Campbell and Park (2016; QN)	Not specified	Bonding SC	C (F)	Entrepreneurial orientation, firm SC, and corporate social responsibility are positively associated with performance. No moderation effect of family ownership was found.
Carney (2005; C)	Resource-based view	Bridging SC	C (I)	Personalism (the combination of both ownership and control held within a family) and particularism (the ability to set goals that deviate from typical profit-maximization concerns of non-family businesses) combine to generate advantages with regard to the creation of SC.
Carr et al. (2011; QN)	Social capital theory	Bonding SC	C (G)	Development and validation of a measure of internal SC (ISC-FB scale).

Caspersz and Thomas (2015; QL)	Not specified	SC (general)	P (F)	Group SC creates a positive group affect. Network ties foster teamwork quality.
Chang et al. (2009; QN)	Resource-based view, social capital, and network theory	Family SC	C (G)	Family SC contributes to venture preparedness and the start-up decision, suggesting both a direct and an indirect influence on venture creation.
Chirico et al. (2012; C)	Not specified	Family SC	P (G)	Over time, high family SC levels positively affect the levels of dynamic capabilities and value creation in FBs, leading to higher levels of family SC. Family SC grows over time, but the increase is higher when paternalism is deactivated.
Chirico and Salvato (2014; QN)	Not specified	Family SC	C (G)	Knowledge internalization fully mediates the family SC-product development relationship. The generation in control positively moderates the relationship between family SC and knowledge internalization.
Chirico and Salvato (2008; C)	Not specified	Bonding SC	C (G)	Internal SC increases mutual understanding and fosters the change in knowledge integration among family members.
Chua et al. (2011; QN)	Agency theory	Family SC	C (F)	Family involvement, through the ability to borrow family SC, influences debt financing of new ventures. Relationships with lenders are affected by family ownership and the intention for transgenerational succession.
Ciravegna et al. (2019; C)	Transaction cost economics theory	Bridging and bonding SC	P (F)	Through familiarization, acceptance, and engagement, corporate diplomacy may help FBs augment their reservoir of SC and allows for economizing on contracting challenges threatening their survival. Focus on corporate diplomacy processes may improve FBs' chances of longevity.
Danes et al. (2009; QN)	Sustainable family business theory	Family SC, bonding SC	C (G)	SC contributes to gross revenue or perceived success, especially in the long term.
Daspit and Long (2014; C)	Rational choice theory	Bridging and bonding SC	C (F)	There are various types of networks (external, internal, family-, and nonfamily-dominated). Moreover, each type has a different impact on moral hazard and firm performance.
De Clercq and Belausteguigoitia (2015; C)	Not specified	Family SC	C (G)	A positive relationship between intergenerational strategy involvement and an FB's innovation pursuits is positively moderated by goal congruence and trust among family members from different generations.
Debicki et al. (2020; QN)	Behavioral theory, social capital theory	Bridging SC	P (F)	Market orientation (MO), entrepreneurial orientation (EO) and learning orientation (LO) are positively associated with relational capital (RSC). The EO-RSC and LO-RSC relationships are stronger in FBs than in non-family businesses.
Discua Cruz et al. (2012; QL)	Resource-based view, social capital theory	Bonding SC	C (G)	SC may vary between FBs and it is not always internally consistent.

Dyer and Mortensen (2005; QL)	Not specified	Bridging SC	C (F)	FBs should develop their SC to build relationships with external stakeholders and use these networks to access human and financial capital.
Dyer et al. (2014; C)	Not specified	Family SC	C (F)	The access to family capital might be positively affected by marriage rate and birth rate in the family, but negatively affected by cohabitation rate, divorce rate, and out-of-wedlock birth rate. Families with shared goals and values will have greater access to family capital than families with conflicts, altruism and amoral familism. The relationship between family capital and entrepreneurial outcomes will be moderated by the ability to access family capital.
Edelman et al. (2016; QN)	Social capital theory	Family SC (bridging), bonding SC	C (G)	In the form of family support, SC positively affects the scope of start-up activities of nascent entrepreneurs. This relationship is further positively moderated by family cohesiveness.
Gedajlovic and Carney (2010; C)	Transaction cost theory	Bridging and bonding SC	C (F)	FBs develop and make greater use of bonding and bridging SC than other firms in a similar environment. FBs are the predominant form of enterprise in industrial and institutional contexts, where both bonding and bridging SC are highly valued.
Glover (2013; QL)	Bourdieu's theory of capital	SC (general)	C (I)	SC seems to depend on perceived economic status. Farmers use business, personal, and community-based networks, which are also sources of cultural and economic capital. They use this kind of SC to discuss working practices or to share knowledge and experience. The access to SC also seems to depend on family or friends.
Haynes et al. (2015; C)	Not specified	SC (general)	C (F)	Overemphasis on SEW, and desire for and pursuit of excessive SEW may result in underutilization of available SC. Overestimating family abilities and resources might prohibit large external networks and cause SC to be inadequate to meet the needs.
Herrero (2018; QN)	Social capital theory	Family SC	C (F)	Non-family businesses can imitate family SC by developing bonding SC, although this SC is less strong than family SC in FBs. Nonfamily members in FBs can imitate family SC by developing bonding SC. However, this SC is less strong than family SC. Bonding SC improves performance.
Herrero and Hughes (2019; QN)	Family social capital theory	Family SC, bridging SC	C (G, F)	The relational and cognitive family SC enhance performance. The relationship between the structural dimension of SC and performance is inverted U-shaped and positively moderated by organizational SC. Firms with moderate structural family SC and high organizational SC perform better than those with low organizational SC.
Hoffman et al. (2006; C)	Family capital theory	Family SC	C (G)	Unlike SC, family capital is composed of the structural and relational dimensions and is readily available.
Kano et al. (2020; C)	Internalization theory	Family SC	P (G, F)	To derive firm-specific advantages (FSAs) from family resources and exploit them across borders, FBs must recombine family and nonfamily resources to create actionable FSAs and recombine them with location-specific resources to respond to environmental differences.
Kansikas and Murphy (2011; QN)	Social capital theory	Family SC (bonding)	C (G)	Bonding family SC improves firm performance through knowledge integration based on communication and interaction between key family members.
Khayesi et al. (2014; QN)	Not specified	Bridging SC	C (I)	Shared identity moderates the relationship between structural SC and resource accumulation.

Kontinen and Ojala (2012; QL)	Social capital theory, structural holes theory	Bridging SC	P (F)	FBs have structural holes in their foreign markets. However, they concentrate on developing network closure instead of spanning the holes. The feeling of closeness and commitment can strengthen the network closure.
Lester and Cannella (2006; C)	Theory of interorganizational familiness, agency theory	Bridging SC	P (F)	FBs are able to build “interorganizational familiness.”
Mallon et al. (2018; QL)	Sustainable family business theory	SC (general)	C (F)	Not all the three forms of capital (human, social, financial) are needed when founding a new family venture. A maximum of two forms of capital is sufficient to create growth.
Mani and Durand (2018; QN)	Behavioral agency theory, network theory	Bridging SC	P (F)	Family involvement decreases the likelihood of business group affiliation and cross-group ties, leading to lower embeddedness within the overall network (i.e., lower propensity to cluster and forming bridges between clusters).
Mani and Lakhali (2015; QN)	Social capital theory	Bonding SC	C (G)	Structural and relational SC positively affect financial and nonfinancial performance, while SC's cognitive dimension only improves financial performance.
Meneses et al. (2014; QL)	Not specified	SC (general)	C (I)	Social networks and social capital seem to have little influence on the initiation of the internationalization process in FBs.
Miller et al. (2009; QN)	Not specified	Bridging SC	C (F)	Connections and their geographic breadth positively affect performance; however, this effect is stronger for FBs than for non-family businesses due to their stronger connections.
Mustakallio et al. (2002, QN)	Social capital theory, agency theory	Bonding SC	C (G)	Social interaction is positively affected by family institutions and negatively affected by family size. Additionally, social interaction has a positive impact on shared vision, which positively affects decision-making quality.
Nordstrom and Steier (2015; R)		X	x	A review of the dimensions of SC.
Pearson et al. (2008; C)	Social capital theory, resource-based view	Bonding SC	C (F)	Resource-based view is used to show the key dimensions of familiness (FB resources and capabilities). In FBs, systematic interaction and involvement are necessary conditions for the development of SC, which subsequently becomes a source of competitive advantage.
Randolph et al. (2020; QN)	Social capital theory	Family SC (structural)	C (G)	Knowledge diversity positively affects a firm's reliance on causation logics, regardless of the source of that diversity. Structural family SC and nonfamily management are both positively related to knowledge diversity as well as causation logic.
Ruiz Jiménez et al. (2013; QN)	Not specified	Family SC	C (F)	FBs are more harmonious than non-family businesses (they enjoy more trust, a more favorable work climate, and greater decision-making participation). Trust is positively related to FB's profitability and cohesion.
Salvato and Melin (2008; QL)	Social capital theory	Family SC (bonding and bridging)	C (G)	The greater the family members' network centrality, the greater the controlling family's ability to leverage networks. The greater the closure of ties and trustworthiness among family members, the greater the amount of family-generated human capital available for strategic resource recombination, and the greater the norms, obligations, and expectations generating family cohesiveness.

Sanchez-Famoso et al. (2015; QN)	Social capital theory	Family and nonfamily SC	C (G, F)	Family SC and nonfamily SC are positively related to firm performance; however, nonfamily SC's effect is stronger. Nonfamily SC further mediates the relationship between family SC and performance.
Sanchez-Famoso et al. (2020; R)		Bonding SC	x	Eight conceptual theme clusters of internal SC definitions include "family and business relationship in FBs."
Sanchez-Ruiz et al. (2019; QN)	Family social capital theory	Family SC	C (G)	There are three clusters of family SC: instrumental (high level of SC, less growth, enhanced optimism, succession and experience), indistinguishable (low level of SC, enhanced growth, fewer family meetings, less family identity), and identifiable (moderate level of SC, no effect on financial or nonfinancial outcomes).
Shi et al. (2015; QL)	Social capital theory	Bonding SC	P (F)	Trust in FBs is mainly constructed at the interpersonal level, based on goodwill and competence. Trust between close family members is associated with greater family orientation. This leads to incremental innovations, while contractual trust leads to radical innovations.
Schell et al. (2018; QL)	Not specified	Bridging SC	P (I)	SC plays a role in every stage of succession: planning, nurturing and development, selection, transition, satisfaction and performance.
Schmid and Sender (2019; QN)	Social capital theory, stewardship theory	SC (general)	C (F)	Organizational SC is positively related to performance. This effect is further positively moderated by nepotism.
Schmidts and Shepherd (2015; QL)	Social identity theory	Family SC	P (G)	The development of SC can be achieved by close integration between personal interests and activities, community involvement, dependence on the business, and the desire to uphold the legacy.
Sorenson et al. (2009; QN)	Not specified	Family SC	P (F)	Family SC is positively affected by ethical norms and has a positive influence on performance. The presence of ethical norms is related to the level of collaborative dialogue.
Stanley and McDowell (2013; QN)	Not specified	Bridging SC	C (F)	Organizational efficacy and interorganizational trust are positively associated with performance in both FBs and non-family businesses. However, interorganizational trust enhances performance under conditions of low organizational efficacy in FBs.
Steier (2001; QL)	Social capital theory	SC (general)	P (F)	The modes of transferring SC to the next-generation entrepreneurs and the means of managing them are proposed.
Tasavori et al. (2018; QN)	Social capital theory, dynamic capability theory	Bonding SC	C (G)	Internal SC improves international firm performance. This relationship is mediated by participative governance capability.
Tata and Prasad (2010; C)	Not specified	SC (general)	P (G)	After succession, the SC of a FB is composed of transferred SC (affected by the incumbent's SC) and new SC (affected by the successor's external work experience). The amount of transferred SC is decided by the successor's immersion level in the succession process and by the incumbent-successor relationship.
Tata and Prasad (2015; QN)	Social capital theory	SC (general)	C (I)	Structural SC, relational SC, and family ties positively influence network benefits, that are positively associated with performance.

Tran and Santarelli (2013; QN)	Agency theory, stewardship theory, resource-based view, transaction costs theory	Bridging SC	C (F)	Family entrepreneurs with a higher level of bridging SC enjoy superior performance.
Uhlener et al. (2015; QN)	Social capital theory, organizational identity theory	Bridging and bonding SC	P (F)	Bonding SC is positively related to bridging SC. The link between shared vision and network mobilization is positively moderated by FB identity and ownership-management overlap.
Wang (2016; QN)	Resource-based view	Bridging and bonding SC	C (F)	All dimensions of family SC (cognitive, structural, relational) are positively related to the firm's dynamic capabilities (absorptive, adaptive, innovative).
Wu (2008; QN)	Social capital theory	Bridging SC	C (F)	Bridging SC is positively related to information sharing, that has a positive effect on competitiveness improvement. The relationship between SC and competitiveness improvement is positively mediated by information sharing.
Young and Tsai (2008; QN)	Agency theory, human capital theory, social network theory	Bridging SC	C (I)	SC is more incentive-relevant for nonfamily CEOs than for family CEOs in family business groups and can therefore serve as a determinant in setting nonfamily CEO remuneration levels.
Zahra (2010; QN)	Not specified	Bridging SC	C (F)	Organizational SC is positively related to equity investment, volume of business transactions, alliances, joint ventures, and representation of firm's managers and employees in new ventures' governance. All these relationships are positively moderated by family ownership.
Zamudio et al. (2014; C)	Network theory	Bridging SC	C (F)	The paper emphasizes the need for network-related research in FB literature.

Note: Methods are abbreviated as follows: R=review; C=conceptual paper; QL=qualitative empirical paper; QN=quantitative empirical paper.

Perspectives and levels of analysis are abbreviated as follows: C=content perspective; P=process perspective; I=individual level of analysis; G=group (family) level of analysis; F=firm level of analysis.

Table 2: Social capital as a variable in quantitative studies

Social capital as the independent variable			
Author/s (years)	Dependent variable	Mediator	Moderator
Brewton et al. (2010)	Firm resilience		
Burt (2018)	Business success		
Cabrera-Suárez et al. (2014)	Corporate goals of nonfamily stakeholders	Relational firm SC	
Campbell and Park (2016)	Performance (subjective satisfaction with overall performance)		Family ownership
Carr et al. (2011)	Capabilities and noneconomic outcomes		
Danes et al. (2009)	Performance (gross business revenue), perceived success		
Edelman et al. (2016)	Scope of start-up activities		Family cohesiveness
Herrero (2018)	Performance (ROA, ROE)		
Herrero and Hughes (2019)	Performance (ROE)		Organizational SC
Chang et al. (2009)	Start-up decisions	Venture preparedness	
Chirico and Salvato (2014)	Knowledge internalization and product development	Knowledge internalization	Family generation in control
Chua et al. (2011)	Debt financing		
Kansikas and Murphy (2011)	Performance (profitability, ROI, gross margin) and knowledge integration in product development	Knowledge integration & product development capacity	
Khayesi et al. (2014)	Quantity of resources raised, aggregate cost of raising resources, and firm performance (volume of sales)		Shared identity
Mani and Lakhali (2015)	Financial performance (net profit, sales growth, cash flow, growth or net worth) and nonfinancial performance		
Miller et al. (2009)	Performance (subjective satisfaction with overall performance)		
Mustakallio et al. (2002)	Decision-making quality		
Randolph et al. (2020)	Knowledge diversity and causation logic		
Ruiz Jiménez et al. (2013)	Profitability, group cohesion, longevity		
Sanchez-Famoso et al. (2015)	Performance (subjective satisfaction with financial performance)	Nonfamily SC	
Schmid and Sender (2019)	Performance (subjective satisfaction with overall performance)		Nepotism
Tasavori et al. (2018)	International performance (subjective satisfaction with performance)	Participative governance	
Tata and Prasad (2015)	Performance (net profit, profit growth)		Immigrant community capacity
Tran and Santarelli (2013)	Performance (annual income, growth of sales)		

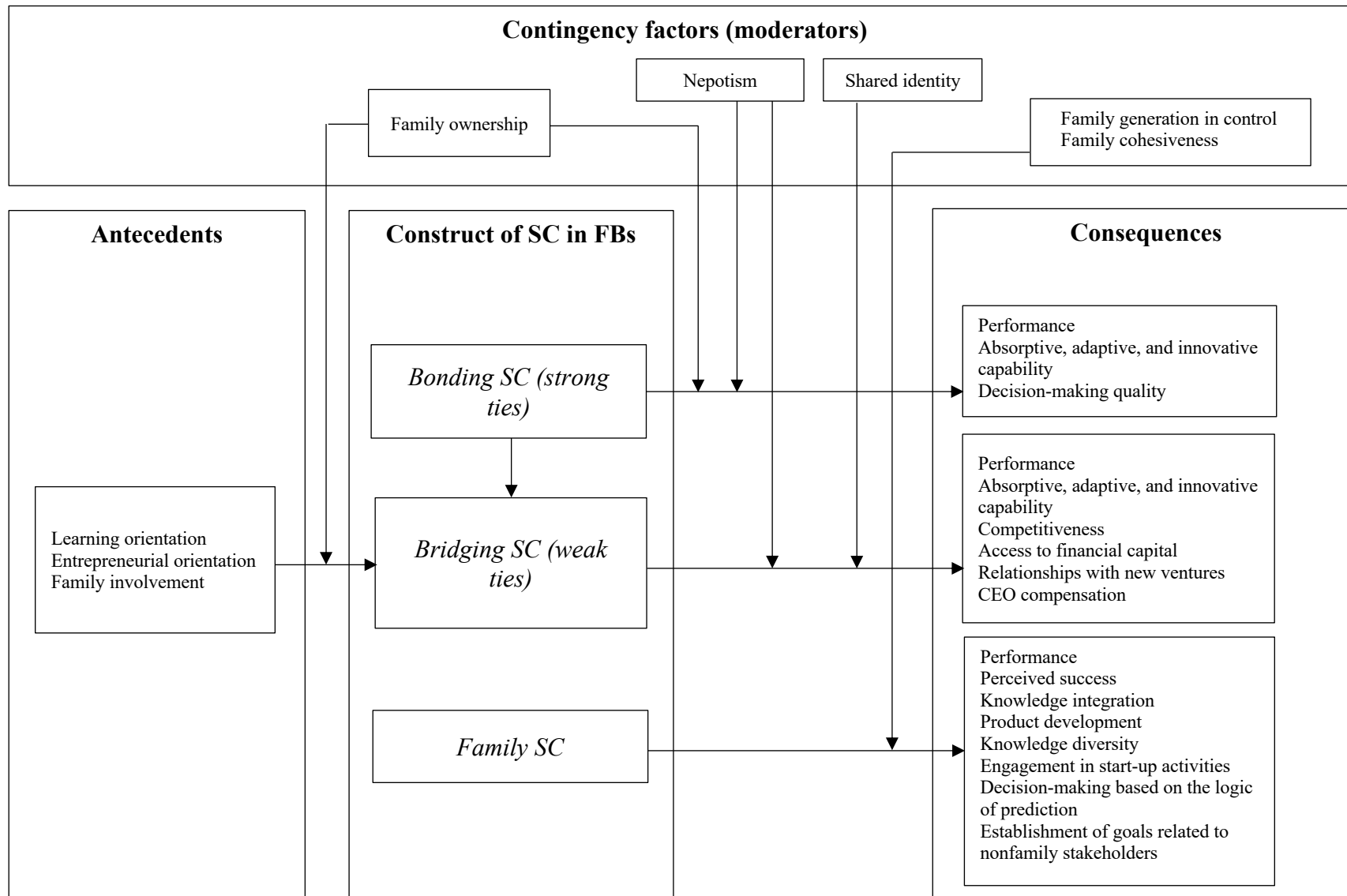
Uhlaner et al. (2015)	Bridging ownership SC		Family firm identity and ownership-management overlap
Wang (2016)	Absorptive, adaptive, and innovative capability		
Wu (2008)	Competitiveness improvement	Information sharing with business partners	
Young and Tsai (2008)	CEO compensation		
Zahra (2010)	New venture		Family ownership
Social capital as the dependent variable			
Author/s (years)	Independent variable	Mediator	Moderator
Debicki et al. (2020)	Market orientation, entrepreneurship orientation, and learning orientation		Family ownership
Mani and Durand (2018)	Community and family involvement		
Uhlaner et al. (2015)	Bonding SC		Family firm identity and ownership-management overlap
Social capital as a mediator			
Author/s (years)	Independent variable	Dependent variable	Moderator
Sorenson et al. (2009)	Ethical norms	Performance (profit, market share, growth or decline in the industry)	
Cabrera-Suárez et al. (2014)	Structural and cognitive family SC	Corporate goals of nonfamily stakeholders	
Sanchez-Famoso et al. (2015)	Family ownership SC	Performance (subjective satisfaction with financial performance)	
Social capital as a moderator			
Author/s (years)	Independent variable	Dependent variable	Mediator
Bendig et al. (2020)	Family involvement	Inventions and their market relevance	
Herrero and Hughes (2019)	Family SC dimensions	Performance (ROE)	
Stanley and McDowell (2013)	Organizational efficacy	Performance (buyer satisfaction)	

Note: SC is considered both as a combined construct and a construct classified based on its individual dimensions. Cabrera-Suárez et al. (2014) and Sanchez-Famoso et al. (2015) considered SC both as an independent variable and mediator; Uhlaner et al. (2015) considered SC dimensions both as a dependent variable and an independent variable, and Herrero and Hughes (2019) considered SC both as an independent variable and moderator. ROE = return on equity; ROA = return on assets; ROI = return on investment.

Table 3: Research gaps and research questions for further exploration

Research gaps		Research questions	
1	Dynamics of SC in FBs	1	How is SC in FBs transferred across generations?
		2	To what extent is SC inherited?
		3	How is SC borrowed and transferred from the family to the business across the FB lifecycle?
2	Antecedents of SC in FBs	4	What are the major drivers of the development of SC in FBs?
		5	What is the role of nonfamily members in SC development in FBs?
3	Dimensionality of SC in FBs	6	How do the dimensions of SC in FBs interact with each other?
		7	What are the effects of different configurations of SC in FBs?
		8	How do organizational SC and family SC interact with each other?
4	Measurement of SC in FBs	9	Is it possible to find a unanimous definition and measure of SC in FBs?
		10	What are the dimensions of family SC and how to properly measure these dimensions?
		11	Could the asymmetry in SC perception change the current understanding of SC in FBs?
5	Outcomes of SC in FBs	12	What are the negative effects of SC in FBs?
		13	How does SC in FBs affect lower-level outcomes?
6	The role of the environment	14	Are the existing findings on SC in FBs applicable in different countries and cultures?
		15	How do environmental and institutional pressures affect the development of SC in FBs?
7	Heterogeneity within firms	16	How are family attributes related to SC in FBs?
		17	How are different configurations of family involvement in ownership and management related to SC in FBs?

Figure 1: Social capital in family firms – the conceptual framework



Start of Block: Introduction

Intro This project **aims to investigate the social ties and networks**. Such networks can have many advantages (e.g., increased firm performance, higher level of trust, better information sharing etc.), and therefore can be valuable for all kind of firms. However, the level of benefits resulting from close social ties seem to differ in firms with some degree of family involvement.

In this survey, whenever talking about "family", we refer to the family which owns or controls the business (if applicable).

We would like to emphasize that the data are anonymized and fully confidential.

ID_ What is your prolific ID?

End of Block: Introduction

Start of Block: Family involvement

FAM_STRG Please indicate the degree to which members of one family determine the general strategy or direction of the company.

- To a very strong degree. (1)
 - To a certain degree. (2)
 - Scarcely or not at all. (3)
-

FAM_transf Do the current management plans include the transfer of the enterprise to the next generation?

- Yes (1)
 - Not sure or don't know yet (2)
 - No (3)
-

FB-selfperc Would you describe your company as a family business?

Yes (1)

No (2)

FAM_OWN Are more than half the shares of the firm in the hands of one family?

Yes (1)

No (2)

FAM_EMP01 Does the company employ people who are relatives of the owner (resp. one of the owners)?

Yes (1)

No (2)

Display This Question:

If Does the company employ people who are relatives of the owner (resp. one of the owners)? = Yes

FAM_EMP02 How many members of the controlling family work in the firm?

FAM_MNG01 Are some of the members of the management team (meaning directors and top executives) relatives?

Yes (1)

No (2)

Display This Question:

If are some of the members of the management team (meaning directors and top executives) relatives? = Yes

FAM_MNG02 How many members of the management team (meaning directors, top executives) are relatives?

End of Block: Family involvement

Start of Block: Control variables

AGE In which year was the company founded? If you don't know exactly, make your best guess.

IND In what industry does the company operate? Please select the prevalent industry.

- Manufacturing (1)
 - Services (2)
 - Wholesale and retail (3)
 - Other (4)
-

EMPNO How many people, including management, were employed in the firm on average the past 12 month? If you don't know exactly, make your best guess.

MNGNO What is the number of managers (meaning directors, top executives)?

End of Block: Control variables

Start of Block: Socioemotional wealth

SEW Please indicate the importance of the following items (goals) pertaining to your firm:

	Totally unimportant (1)	Slightly unimportant (2)	Moderately important (3)	Very important (4)	Extremely important (5)
Maintaining family traditions and family character of the business. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creating or saving jobs for the family. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independence in ownership. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independence in management. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Socioemotional wealth

Start of Block: Bonding social capital

BOSC Please indicate to what extent you agree with the following statements. Employees who work in this firm ...

	I strongly disagree (1)	I disagree (2)	I neither agree or disagree (3)	I agree (4)	I strongly agree (5)
... engage in honest communication with one another. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... have no hidden agendas. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... willingly share information with one another. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... take advantage of their relationships to share information. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... have confidence in one another. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... show a great deal of integrity with each other. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... trust each other. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... are usually considerate of each other's feelings. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... are committed to the goals of this firm. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... share a common purpose. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... view themselves as partners in charting the firm's direction. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... share the same vision for the future of this firm. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Bonding social capital

Start of Block: Bridging social capital

BSC Please indicate to what extent you agree with the following statements:

	I strongly disagree (1)	I disagree (2)	I neither agree or disagree (3)	I agree (4)	I strongly agree (5)
The firm possesses abundant external network ties that are helpful for the firm. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The firm heavily relies on social networks to interact with the external community. (2)

The firm has tight connections with professional organizations. (3)

Our business partners are always honest and truthful. (4)

Our business partners can be counted on to do what is right. (5)

We have confidence in our business partners. (6)

We can count on our business partners to have high integrity. (7)

We can count on our business partners to be reliable. (8)

We can count on our business partners to be

trustworthy. (9)					
Companies collaborating with us understand our goals and interests. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If you pay attention tick "I neither agree or disagree". (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Bridging social capital

Start of Block: Performance satisfaction

PER Relative to your rivals, how satisfied are you with your current performance in terms of:

	Extremely dissatisfied (1)	Somewhat dissatisfied (2)	Neither satisfied nor dissatisfied (3)	Somewhat satisfied (4)	Extremely satisfied (5)
Net profit growth (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market share (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Performance satisfaction

Start of Block: Knowledge

KI Please indicate to what extent do you agree with following statements. Team members working in the firm ...

	I strongly disagree (1)	I disagree (2)	I neither agree or disagree (3)	I agree (4)	I strongly agree (5)

... can recognise the potential value of their peers' knowledge.
(1)

... can clearly understand each other's different pieces of knowledge and how they fit together.
(2)

... can efficiently use each other's unique knowledge collectively.
(3)

End of Block: Knowledge

Start of Block: Organisational culture

CUL Please indicate, to which extent do you agree with following statements concerning the company's culture. This company ...

	I strongly disagree (1)	I disagree (2)	I neither agree or disagree (3)	I agree (4)	I strongly agree (5)
... values being a team player. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... values consensus in making key decisions. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... values tying pay to group performance. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... values rewarding performance based on individual achievement. (4)

... tracks changes in its markets on a regular basis. (5)

... values working with key customers and learning from them. (6)

... values working with key suppliers and learning from them. (7)

... values learning from the actions of its competitors. (8)

... resists ideas that were developed by other companies or groups. (9)

It is important that you pay attention to this study. Please tick "I strongly disagree". (10)

End of Block: Organisational culture

Start of Block: Innovation output

INNO_product Has your company realised a completely new or significantly improved product or service (innovative product or service) in the market within the last three years?

Yes (1)

No (2)

INNO_process Has your company implemented new or significantly improved production process (process innovation) to the market within the last three years?

Yes (1)

No (2)

End of Block: Innovation output
