

SYSTEM
NADZORU
W FIRMIE
RODZINNEJ

Izabela Kołodkiewicz

SYSTEM
NADZORU
W FIRMIE
RODZINNEJ

Doświadczenia polskie i światowe

wydawnictwo
poltext

Recenzent
prof. zw. dr hab. Irena K. Hejduk

Redakcja
Anna Goryńska

Projekt okładki
Studio KARANDASZ

Skład i łamanie
JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego

Warszawa 2015

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/05445.

Poltext sp. z o.o.
02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118
tel.: 22 632-64-20
e-mail: wydawnictwo@poltext.pl
internet: www.poltext.pl

ISBN 978-83-7561-510-4

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział 1. FIRMA RODZINNA – CZYNNIKI WARUNKUJĄCE	
JEJ DŁUGOWIECZNOŚĆ	15
1.1. Firma rodzinna – ważny aktor współczesnej sceny gospodarczej	15
1.2. Firma rodzinna – różnorodność definicyjna	21
1.3. Firma rodzinna – przetrwanie i transfer wypracowanego bogactwa	24
1.3.1. Długowieczność i czynniki ją warunkujące	24
1.3.2. Dlaczego firmy rodzinne mają kłopot z przetrwaniem?	29
1.4. Podsumowanie	37
Rozdział 2. NADZÓR W FIRMIE RODZINNEJ – MECHANIZMY,	
STRUKTURY I WYZWANIA	41
2.1. Nadzór w firmie rodzinnej – zarys problematyki	41
2.2. Nadzór w firmie rodzinnej – przegląd definicji	49
2.3. Podsumowanie	53
Rozdział 3. PODSYSTEM ZARZĄDZANIA RODZINĄ – PODSTAWOWE	
KOMPONENTY	57
3.1. Spotkania rodziny	58
3.2. Zgromadzenie rodziny	61
3.3. Rada rodziny	63
3.4. Konstytucja rodziny	69
3.5. Podsumowanie	75

Rozdział 4. RADA NADZORCZA W FIRMIE RODZINNEJ – PODSTAWOWY MECHANIZM PODSYSTEMU NADZORU KORPORACYJNEGO	79
4.1. Rada dyrektorów/rada nadzorcza w firmie rodzinnej – perspektywa teoretyczna	79
4.2. Rola rady w życiu firmy rodzinnej oraz typy rady	83
4.3. Czynniki warunkujące powołanie rady dyrektorów/rady nadzorczej w firmie rodzinnej	89
4.4. Outsider w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej firmy rodzinnej	91
4.5. Podsumowanie	96
Rozdział 5. SYSTEM NADZORU W FIRMIE RODZINNEJ – POLSKIE DOŚWIADCZENIA	99
5.1. Metodyka badań	102
5.2. System nadzoru w badanych polskich firmach rodzinnych – pierwsze obserwacje	105
5.3. Spotkania rodziny – mechanizm podsystemu zarządzania rodziną – polska praktyka	105
5.3.1. Spotkania rodziny – wypracowane modele	105
5.3.2. Ocena przydatności spotkań rodziny dla firmy i rodziny	115
5.3.3. Ocena dotychczasowych doświadczeń spotkań rodziny w kontekście tworzenia struktur podsystemu zarządzania rodziną	117
5.4. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – mechanizm podsystemu nadzoru korporacyjnego – przegląd rodzimych doświadczeń	120
5.4.1. Kontekst działania rady nadzorczej w firmie rodzinnej	120
5.4.2. Przyczyny powołania rady nadzorczej	124
5.4.3. Oczekiwania wobec rad nadzorczych badanych przedstawicieli firm rodzinnych	127
5.4.4. Skład rady nadzorczej w firmie rodzinnej oraz czynniki decydujące o zaproszeniu do rady	128
5.4.5. Ocena przydatności i aktywności rady nadzorczej – perspektywa respondentów	132
5.5. Podsumowanie	135

Rozdział 6. PROFESJONALIZACJA RADY NADZORCZEJ W FIRMIE RODZINNEJ	
– GŁÓWNE WYZWANIA	141
6.1. Czynniki inicjujące profesjonalizację rady nadzorczej w firmie rodzinnej	143
6.2. Czynniki decydujące o wzroście znaczenia rady nadzorczej w firmie rodzinnej	150
6.3. Gdzie szukać profesjonalnego członka rady?	155
6.4. Zadania rady nadzorczej oraz czynniki warunkujące ich priorytet	160
Podsumowanie	165
Bibliografia	173

WSTĘP

Obecnie nikogo już chyba nie trzeba przekonywać, że firmy rodzinne są ważnym aktorem polskiej sceny gospodarczej. Według danych Inicjatywy Firm Rodzinnych (IFR) 78% wszystkich firm w Polsce to przedsiębiorstwa rodzinne (ponad 1,5 miliona), które tworzą 54% miejsc pracy oraz wytwarzają 47% PKB (IFR, 2015). Ich znaczenie zaczyna być dostrzegane zarówno przez polskie władze, jak i same firmy rodzinne, które dostrzegają potrzebę wzajemnego wsparcia, co wyraża się przez tworzenie własnych stowarzyszeń, takich jak Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) czy Instytut Rodzinnego Biznesu (IRB).

Ich obecność została również dostrzeżona przez polskich badaczy, którzy próbują zgłębić ich fenomen. Z każdym rokiem liczba publikacji poświęconych polskim firmom rodzinnym rośnie, a wraz z nimi wzrasta też nasza wiedza na ich temat. Wśród podejmowanych zagadnień badawczych można jednak zaobserwować pewną asymetrię. Obecnie w centrum uwagi badaczy znajduje się przede wszystkim sukcesja (np. Safin, Pluta i Pabjan, 2014; Surdej i Wach, 2010; Sułkowski i Marjański, 2009; Lewandowska, 2013). Koncentracja na tym obszarze nie powinna dziwić, gdyż sukcesja stanowi podstawowe wyzwanie, z jakim polskie firmy rodzinne już się mierzą albo za chwilę będą musiały się zmierzyć. W tym miejscu trzeba też mocno podkreślić, że sukcesja w tego typu podmiotach należy do jednych z trudniejszych procesów, jaki muszą one przeżyć (Sharma, 2004, s. 20). Zakończona sukcesem

stanowi natomiast kluczową determinantę warunkującą długowieczność rodzinnego przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele czynników decydujących o tym sukcesie. Dobra komunikacja między wszystkimi interesariuszami obecnymi w firmie rodzinnej stanowi bez wątpienia jeden z nich. Komunikacja ta zachodzi zarówno między tymi, którzy bezpośrednio są zaangażowani w ten proces (tj. członkowie rodziny właścicieli), jak i tymi, którzy mogą odczuć skutki tego procesu (tj. profesjonalna kadra zarządzająca, pracownicy, klienci oraz dostawcy) (np. Aronoff, McClure i Ward, 2003; Lansberg, 1999). Można więc wstępnie przyjąć, że zbliżający się transfer władzy i własności między generacjami powinien sprzyjać tworzeniu struktur systemu nadzoru w firmach rodzinnych (ang. *family business governance*) w Polsce. Do podstawowych funkcji, jakie powinny spełniać mechanizmy i struktury tego systemu, należy zapewnienie dobrego przepływu informacji zarówno w rodzinie właścicieli, jak i między nią a firmą (np. Ward, 2004; Carlock i Ward, 2010). Dobry przepływ informacji stanowi też niezbędną podstawę do podjęcia świadomych decyzji dotyczących rodzinnego biznesu i nie odnosi się tylko kwestii sukcesji.

Innym jeszcze czynnikiem, który powinien sprzyjać rozwojowi systemu nadzoru w firmie rodzinnej, jest pojawienie się w niej oraz w samej rodzinie właścicieli różnych grup interesów. W przypadku firmy mogą to być pracujący w niej przedstawiciele młodszego i starszego pokolenia, a także niepowiązana z rodziną kadra zarządzająca. Z kolei na forum rodziny następuje proces różnicowania jej członków na insiderów zatrudnionych w firmie oraz outsiderów pozostających poza nią. Każda z tych grup ma swoje interesy, których zaspokojenie wiąże z działającą firmą rodzinną, ale rosnące ich zróżnicowanie zdecydowanie to utrudnia. Wypracowanie konsensusu między obecnymi w rodzinie i w rodzinnym przedsiębiorstwie interesariuszami spoczywa z kolei na mechanizmach i strukturach systemu nadzoru obejmującego swoim działaniem rodzinę właścicieli (podsystem zarządzania rodziną; ang. *family governance*) oraz rodzinny biznes (podsystem nadzoru korporacyjnego; ang. *corporate governance*).

Mimo istotnej wagi tego systemu dla sprawnego działania zarówno firmy rodzinnej, jak i rodziny właścicieli, nasza wiedza na jego temat w Polsce jest wciąż niewielka. Aktualnie głównym źródłem wiedzy o tworzonych w ramach firm strukturach systemu nadzoru, a szczególnie podsystemu zarządzania rodziną, są głównie konsultanci pracujący z firmami rodzinnymi. Na podstawie swoich doświadczeń

wskazują oni potrzebę ich tworzenia, bez wglębiania się jednak w specyfikę ich działania. O niewystarczającym rozpoznaniu tego obszaru w dużej mierze decyduje wysoki poziom trudności w dostępie do danych. Struktury podsystemu zarządzania rodziną swoim działaniem obejmują rodzinę, która chroniąc swoją prywatność, niechętnie dzieli się swoimi doświadczeniami w tym obszarze. Podejście to przekłada się również na podsystem nadzoru korporacyjnego, który mimo że tworzony na poziomie firmy, często jest traktowany jako wewnętrzna sprawa rodziny właścicieli.

Potrzeba zbadania, i tym samym poznania procesów i zjawisk zachodzących w obszarze nadzoru w polskich firmach rodzinnych, coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Decyduje o tym nie tylko ekonomiczny rozwój tych podmiotów, ale też konieczność przejścia przez nie z sukcesem przez pierwszą międzypokoleniową zmianę. Będzie pierwszym krokiem do zapewnienia ciągłości ich istnienia i pozostawania w rękach rodziny przez następne pokolenia.

Próbie uzupełnienia powyższej luki podejmuje m.in. niniejsza monografia, prezentująca wyniki badań przeprowadzonych w omawianym obszarze. W założeniu ma ona dwa podstawowe cele. Pierwszym z nich jest przybliżenie polskiemu Czytelnikowi, na podstawie światowych doświadczeń firm rodzinnych, praktyki działania systemu nadzoru w tego typu podmiotach, w tym jego obu podsystemów, tj.: zarządzania rodziną i nadzoru korporacyjnego. Drugim celem jest ocena poziomu rozwoju systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych oraz określenie przydatności wykształconych w jego ramach mechanizmów i struktur na poziomie rodziny (podsystem zarządzania rodziną) i na poziomie firmy (podsystem nadzoru korporacyjnego). Ocena ta zostanie dokonana na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 2013 roku w 20 firmach rodzinnych. Przeprowadzone badania miały charakter badań jakościowych, a wykorzystaną techniką pozyskania danych był wywiad. W badaniach uczestniczyli przedstawiciele starszej i młodszej generacji – rodzin właścicieli badanych firm (w sumie 39 respondentów; przede wszystkim reprezentantów pierwszej i drugiej generacji)¹.

¹ Badania zostały prowadzone w ramach projektu badawczego pt. *Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych*, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki (NCN) przyznanych na podstawie decyzji

Monografia składa się z sześciu rozdziałów i podsumowania. W rozdziale pierwszym podjęto próbę identyfikacji czynników warunkujących długowieczność firm rodzinnych. Zidentyfikowany wśród nich system nadzoru w firmie rodzinnej został omówiony w rozdziale drugim. W rozdziałach trzecim i czwartym zawarto charakterystykę mechanizmów i struktur dwóch podsystemów tworzących system nadzoru w firmie rodzinnej. Rozdział trzeci obejmuje omówienie podsystemu zarządzania rodziną. Rozdział czwarty z kolei przybliży zagadnienia i wyzwania związane z funkcjonowaniem podstawowego mechanizmu podsystemu nadzoru korporacyjnego, czyli rady nadzorczej. W rozdziale piątym przedstawiono doświadczenia badanych polskich firm rodzinnych w zakresie wykorzystywanych przez nie struktur i mechanizmów systemu nadzoru na poziomie rodziny i firmy². Rozdział szósty ma charakter rekomendacji – podpowiedzi, które zostały przygotowane na podstawie doświadczeń badanych polskich firm rodzinnych oraz światowych praktyk, a ich celem jest próba przekonania rodzin – właścicieli rodzinnych biznesów rodzinnych – do tworzenia profesjonalnych rad nadzorczych.

Na koniec chciałabym jeszcze raz serdecznie podziękować za otrzymaną od wielu osób pomoc oraz wsparcie w trakcie pracy nad książką. Przede wszystkim dziękuję uczestniczącym w badaniu przedstawicielom firm rodzinnych – za poświęcony mi czas oraz za chęć dzielenia się ze mną swoimi doświadczeniami i przemyśleniami na temat funkcjonowania struktur i mechanizmów systemu nadzoru w ich rodzinnych firmach. Bez ich wkładu książka nie mogłaby powstać.

Serdeczne podziękowania kieruję do pani Jolanty Pruskiej z Kancelarii Biegłych Rewidentów Pruska i Wspólnicy sp. z o.o. oraz do pana Tomasza Budziaka ze Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i Korycka, Budziak & Audytorzy, za wsparcie i pomoc w dotarciu do uczestników moich badań. Panu dr. Jerzemu S. Czarneckiemu z Wy-

numer DEC-2011/01/B/HS4/05445. Więcej informacji na temat metodyki badań oraz uczestniczących w badaniach firm rodzinnych zawiera rozdział 5.

² Ze względu na wymogi podpisanej z NCN umowy dotyczącej realizacji grantu, które dotyczyły publikacji otrzymanych wyników przeprowadzonych badań, jak również chęci przedyskutowania przyjętych założeń ich analizy, wyniki badań dotyczące polskich doświadczeń w zakresie budowy systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych, zaprezentowane w rozdziale 5, zostały wcześniej opublikowane (Koładkiewicz, 2015; Koładkiewicz, 2014a).

działu Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego dziękuję z kolei za skontaktowanie mnie z panią Jolantą Pruską.

Podziękowania składam prof. dr hab. Marii Aluchnie z Katedry Teorii Zarządzania z SGH, której celne i konstruktywne uwagi pozwoliły na nadanie książce ostatecznego kształtu.

Dziękuję również prof. dr hab. Krzysztofowi Jackowiczowi z Katedry Bankowości i Ubezpieczeń Akademii Leona Koźmińskiego za cenne uwagi poprawiające jakość niniejszej monografii.

Bardzo serdecznie dziękuję pani Agnieszce Markowicz z Biura Obsługi Działalności Naukowej Akademii Leona Koźmińskiego za nieustające administracyjne wsparcie w trakcie realizacji projektu badawczego *Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych*.

Podziękowania kieruję również do redaktor Anny Goryńskiej za zaangażowanie w redakcję niniejszej monografii.

Chciałabym serdecznie też podziękować Andrzejowi oraz moim Rodzicom za wspieranie mnie zarówno w czasie realizacji projektu badawczego, jak i pisanie tej książki.

Rozdział 1

FIRMA RODZINNA – CZYNNIKI WARUNKUJĄCE JEJ DŁUGOWIECZNOŚĆ

Pojęcie rodziny w biznesie jest tak samo stare jak samo przedsiębiorstwo komercyjne. Popularny mit, mówiący, że tego rodzaju przedsiębiorstwa są kapryśne, krótko żyjące i małe, ogólnie rzecz biorąc nie jest oparty na faktach.

Adi B. Godrej,
Przewodniczący indyjskiej korporacji The Godrej Group

1.1. Firma rodzinna – ważny aktor współczesnej sceny gospodarczej

Firmy rodzinne są bez wątpienia jednym z ważniejszych rynkowych graczy. Potwierdzają to chociażby statystyki dotyczące ich zaangażowania w rozwój rodzimych gospodarek poprzez udział w tworzeniu PKB czy w kreowaniu miejsc pracy. W Europie, na przykład, w zależności od kraju, tego typu podmioty stanowią 70%–80% rodzimych przedsiębiorstw, które zatrudniają 40%–50% wszystkich zatrudnionych osób (Mandl, 2008, s. 39). W zależności zaś od definicji firmy rodzinnej ich wkład w tworzenie PKB lub wartości dodanej kształtuje się od 20% do 70% (Mandl, 2008, s. 39). Przykładowy udział przedsiębiorstw rodzinnych w grupie podmiotów gospodarczych w wybranych krajach Europy prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Firmy rodzinne w wybranych krajach Europy

Kraj	Udział firm rodzinnych
Holandia	69%
Austria	80%
Belgia	70%
Finlandia	86%
Francja	75%
Niemcy	95%
Włochy	93%
Hiszpania	85%
Wielka Brytania	69%

Źródło: Flören, Uhlaner i Berent-Braun (2010, s. 13).

Znaczenie firm rodzinnych w gospodarczym rozwoju Europy zostało też dostrzeżone przez Komisję Europejską. Na jej zlecenie opracowano raport pt. *Overview of Family Business Relevant Issues: Research Networks, Policy Measures and Existing Studies*, w którym m.in. podjęto próbę zbudowania jednej, spójnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (European Commission, 2009). Jej wykorzystanie przez kraje członkowskie w tworzeniu ilościowych charakterystyk sektora firm rodzinnych stworzyłoby z kolei możliwość porównywania tych danych na poziomie Europy, co w efekcie dałoby podstawę do lepszego poznania tego sektora, a także wzajemnego wykorzystania doświadczeń.

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne również należą do ważnych aktorów sceny gospodarczej (Astrachan i Shaker, 2006, s. 56, 61). W roku 2010 amerykańskie przedsiębiorstwa rodzinne wygenerowały 63% PKB (EFUSA, 2011, s. 1). Stanowią też one ważne źródło miejsc pracy. W zależności od przyjętej definicji firmy rodzinnej – wyniki badań wskazują, że w przypadku szerokiej definicji zatrudniają one 62% amerykańskich pracowników (ok. 82 miliony osób), a w przypadku węższego ujęcia jest to 27% (ok. 36 milionów osób) (Astrachan i Shaker, 2006, s. 63). Na podkreślenie zasługuje także charakterystyczna dla nich zdolność do zatrzymywania i zatrudniania pracowników. Z badań wynika, że przyczyniają się one do tworzenia 80% nowych miejsc pracy, jak również, niezależnie od swoich wyników finansowych, są mniej

skłonne do zwalniania pracowników (EFUSA, 2011, s. 5; *US Department of Commerce*, 2007).

Firmy rodzinne, jako ważny uczestnik rynku, nie są charakterystyczne jedynie dla Europy czy Stanów Zjednoczonych. Przeprowadzone w 2005 r. badania w Japonii ujawniły, że 95% podmiotów gospodarczych stanowią tam przedsiębiorstwa rodzinne, które dostarczają 77,4% miejsc pracy (Goto, 2006, s. 517). W Indiach jest to natomiast około 95% zarejestrowanych firm. Zdaniem R.K. Bhatnagara rola firm rodzinnych w indyjskiej gospodarce zdecydowanie wykracza poza płacenie podatków czy tworzenie miejsc pracy. W ciągu ponad ostatnich 100 lat indyjskie przedsiębiorstwa rodzinne miały swój udział w walce o wolność Indii, w obniżaniu kosztów transakcyjnych, a także dały szeroką podstawę pod przemysłową bazę indyjskiej gospodarki (Bhatnagar, 2007).

Analizując firmy rodzinne, należy pamiętać, że nie tworzą one homogenicznej grupy podmiotów gospodarczych. Ich zróżnicowanie przejawia się w wielu wymiarach, takich jak sektor działania, forma prawna, wiek czy zarządzające firmą pokolenie rodziny. Za najprostsze kryterium je różnicujące można zaś uznać wielkość wyrażoną poziomem zatrudnienia. Trend, jaki można zaobserwować na podstawie statystyk wykorzystujących to kryterium, pokazuje m.in., że udział firm rodzinnych w danej grupie przedsiębiorstw maleje wraz ze wzrostem ich rozmiarów. Na przykład w Wielkiej Brytanii, według statystyk ASBS, ok. 70% firm zatrudniających od 1 do 9 pracowników było firmą rodzinną; w przypadku małych przedsiębiorstw (od 10 do 49 pracowników) stanowiły one 62%. Wśród średnich przedsiębiorstw już tylko 51% podmiotów należało natomiast do grona firm rodzinnych (od 50 do 250 pracowników) (O'Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 14). W grupie 100 największych firm ich odsetek był natomiast jeszcze niższy i kształtował się na poziomie 8%. Z kolei w państwach Europy kontynentalnej udział przedsiębiorstw rodzinnych wśród 100 największych podmiotów był zdecydowanie wyższy. Na przykład we Francji w 37 ze 100 największych firm rodzina była największym akcjonariuszem, w Niemczech w 36 tego typu podmiotach, a we Włoszech w 30 (Herve Prettre w: O'Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 14).

W Polsce, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2009 r. po raz pierwszy na tak szeroką skalę, firmy rodzinne stanowiły 36% sektora przedsiębiorstw MŚP (Kowalewska, 2009, s. 23). Podobnie jak w Wielkiej Brytanii,

również w Polsce udział rodzinnych firm w danej grupie przedsiębiorstw maleje wraz ze wzrostem ich rozmiarów. I tak: w badanej próbie 1610 firm rodzinnych 90% z nich stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 9% – małe firmy, a jedynie 1% – firmy średniej wielkości (Kowalewska, 2009, s. 21)¹. Na podstawie wyników badań PARP można szacować, że firmy rodzinne należące do sektora MŚP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld zł) oraz zatrudniają około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co stanowi około 21% ogółu zatrudnionych przez sektor MŚP (Kowalewska, 2009, s. 23).

Mimo dominującego przekonania, że przedsiębiorstwo rodzinne to mały sklepik osiedlowy czy zakład rzemieślniczy, przedstawione powyżej dane wskazują, że tego typu podmioty nie występują wyłącznie w grupie małych i średnich firm działających w sektorze handlu detalicznego i usług czy działających w małej skali zakładów produkcyjnych. Tabela 2 prezentuje pierwszą dziesiątkę największych, pod względem przychodów, firm rodzinnych działających w 2004 r. na globalnej scenie gospodarczej. Listę tę otwiera największa na świecie amerykańska sieć sklepów detalicznych Wal-Mart (Slater, 2009), która w 2012 r. pozostawała w czołówce największych amerykańskich firm rodzinnych, generując 443,9 mld dolarów w sprzedaży netto oraz zatrudniając 1,4 miliona pracowników (Walmart 2012 Annual Report; http://www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf).

Również w Polsce, firmy rodzinne coraz mocniej zaznaczają swoją obecność wśród dużych podmiotów gospodarczych. Na opublikowanej już jedenaście lat temu przez „Rzeczpospolitą” *Liście 2000 największych polskich przedsiębiorstw* co dziesiąta firma o krajowym kapitale była przedsiębiorstwem rodzinnym. Systematycznie też rośnie obecność firm rodzinnych w gronie spółek publicznych. Według szacunkowych danych mogą one stanowić 25–30% spółek notowanych na warszawskim parkiecie (Winnicka-Popczyk, 2012, s. 11).

¹ Zgodnie z wynikami badań PARP: udział firm rodzinnych (według przyjętej definicji) w sektorze MŚP malał wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowiły 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14% (Kowalewska, 2009, s. 23).

Tabela 2. Największe firmy – według kryterium przychodów – znajdujące się pod kontrolą rodziny w 2004 r.

Nazwa firmy	Udział rodziny we własności/kontrola rodziny
Wal-Mart	Rodzina Walton posiada około 38% akcji
Ford Motor	Rodzina Ford posiada 40% akcji z prawem głosu
Samsung	Rodzina Lee kontroluje około 22% akcji
LG Group	Rodziny Koo i Huh posiadają około 59% akcji
Grupa Carrefour	Rodzina kontroluje około 29% akcji z prawem głosu
Grupa FIAT	Rodzina Agnelli posiada 30% akcji
IFI	Rodzina Agnelli posiada 100% akcji
PSA Peugeot Citroën	Rodzina posiada 42% akcji z prawem głosu
Cargill	Rodzina posiada około 85% akcji
BMW	Rodzina Quandt kontroluje 47% akcji z prawem głosu

Źródło: The Economist (2004b).

Przypisując firmom rodzinnym rolę ważnego uczestnika ekonomicznej gry rynkowej, który, jak pokazano powyżej, ma istotny udział w tworzeniu PKB oraz miejsc pracy w danym kraju, nie należy zapominać o ich wkładzie na rzecz lokalnych społeczności. Jednym z kluczowych jego wymiarów jest długoterminowa stabilność działania firmy. U jej podstaw leży poczucie odpowiedzialności rodziny właścicieli, jak również dbałość o rodzinne wartości (European Commission, 2009, s. 4). Czynniki te stanowią ważną komponentę dziedzictwa, jakie, obok własności i władzy, młoda generacja otrzymuje od starszego pokolenia (Ward, 2004, s. 50). Odpowiedzialność ta wyraża się przede wszystkim w dbałości o swoich pracowników, w tym o zachowanie ich miejsc pracy, co jest szczególnie istotne w dzisiejszych, naznaczonych wysokim poziomem bezrobocia, czasach (PwC Family Business Survey, 2012, s. 5).

W świetle powyższych rozważań nie powinno więc dziwić, że przedsiębiorstwa rodzinne stały się również podmiotem zainteresowania badaczy na świecie. Warto jednak podkreślić, że jeszcze 30 lat temu firma rodzinna wzbudzała dość niskie zainteresowanie jako podmiot badań (Astrachan, 2010, s. 6). Jego istotny wzrost nastąpił w latach 90. XX wieku. Potwierdza to rosnąca z roku na rok liczba poświęconych im

badania, których wyniki są publikowane w renomowanych czasopismach i prezentowane na konferencjach naukowych. Na przykład do 1989 r. opublikowano 33 artykuły dotyczące family business, z kolei w latach 1990–1999 ich liczba wzrosła już do 110, a w latach 2000–2003 osiągnęła poziom 195 publikacji (Sharma, 2004, s. 1). U podstaw tego zainteresowania leży dostrzeżenie znaczenia tego typu organizacji dla krajowych gospodarek; a jak już sygnalizowano powyżej – w wielu krajach dominują one w grupie działających tam podmiotów gospodarczych (np. w Niemczech, w Szwecji czy USA) (Sharma, 2004, s. 3; Astrachan i Shaker, 2006) (zob. też tabela 1).

Analiza światowego dorobku badawczego (190 artykułów z lat 1996–2003) wskazuje, że w odniesieniu do firm rodzinnych do najczęściej badanych zagadnień należały (Chrisman i in., 2003 w: Zahra i Sharma, 2004, s. 334):

- problemy związane z sukcesją (22%),
- ekonomiczne wyniki firmy (15%),
- rządzenie/nadzór w firmie (*governance*) (10%),
- zasoby/przewaga konkurencyjna/konflikty (po 6% każdy),
- formułowanie celów/strategii (5%),
- przedsiębiorczość/innowacyjność (5%),
- kultura (5%),
- internacjonalizacja (3%),
- profesjonalizacja firm rodzinnych (2%).

Ze względu na fakt, że jednym ze źródeł inspiracji do badań firm rodzinnych była prowadzona wcześniej działalność doradcza na rzecz tego typu organizacji, można przyjąć, że tak duża popularność badań dotyczących sukcesji wskazuje, iż był to jeden z kluczowych problemów, z jakim borykały się tego typu podmioty. Z powyższego zestawienia wynika również, że zagadnienia związane z zarządzaniem organizacją, w tym formułowanie celów, przygotowanie strategii rozwoju, innowacje czy profesjonalizacja zarządzania wciąż pozostają słabo zbadaną sferą działalności przedsiębiorstw rodzinnych. Zainteresowanie powinien też wzbudzać brak w analizowanej puli artykułów, badań dotyczących zarządzania kadrami, które w przypadku tego typu podmiotów tworzą niezwykle złożony zbiór wyzwań, z jakimi ich kadra zarządzająca musi się zmierzyć.

Przeprowadzona w 2010 r. przez J.H. Astrachana (2010) powtórna analiza światowego dorobku badawczego na temat family business

ponownie potwierdziła rosnące zainteresowanie współczesnych badaczy wymienionymi powyżej zagadnieniami badawczymi. Warto też dodać, że w stworzonym przez niego zbiorze eksplorowanych współcześnie zagadnień obszar zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu podmiotach był już obecny (Astrachan, 2010, s. 9–10).

Aktualnie również w Polsce można zaobserwować rosnące zainteresowanie problematyką firm rodzinnych. Wyraża się ono nie tylko rosnącą liczbą naukowych publikacji im poświęconych – zarówno monografii, jak i artykułów naukowych (np. Safin, Pluta i Pabjan, 2014; Surdej i Wach, 2010; Sułkowski i Marjański, 2009; Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004 czy numery tematyczne czasopisma „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”), jak i konferencjami im poświęconymi (np. konferencje organizowane przez Społeczną Akademię Nauk).

Na zakończenie rozważań na temat badań firm rodzinnych należy jednak podkreślić, że mimo obserwowanych coraz większych wysiłków związanych z eksploracją obszaru badawczego, jaki tworzą firmy rodzinne, prowadzone badania wciąż mają wycinkowy charakter zarówno pod względem podejmowanych problemów badawczych, jak i otrzymanych wyników (Zahra i Sharma, 2004, s. 333).

1.2. Firma rodzinna – różnorodność deficycyjna

Istotnym wyzwaniem, warunkującym poznanie i zrozumienie fenomenu firm rodzinnych, jest sformułowanie ogólnej definicji firmy rodzinnej, pozwalającej na szerokie zastosowanie. Obecnie mamy jednak do czynienia z niemałym zbiorem definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wykorzystujących takie kryteria jak: struktura własności, zakres kontroli będący w posiadaniu rodziny, możliwość wpływu rodziny na kierunek rozwoju firmy czy liczba generacji zaangażowanych w zarządzanie. Próbę pewnej systematyzacji definicji – uwzględniając wymienione powyżej kryteria – podjął m.in. E. Niedbała (2002), a przykładowe definicje z tego przeglądu zawiera tabela 3².

² W polskiej literaturze przedmiotu szerszą dyskusję na temat definicji firmy rodzinnej można również znaleźć w następujących monografiach: Surdej i Wach (2010); Sułkowski i Marjański (2009); Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk (2004).

Tabela 3. Przedsiębiorstwo rodzinne – przykłady definicji

Autor/źródło	Definicja przedsiębiorstw rodzinnego
Kryterium: własności	
Donckels, R. i Fröhlich E. (1991). Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS. <i>Family Business Review</i> , 4(2): 152	Firma jest firmą rodzinną „gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału”
Gallo, M.A. i Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. <i>Family Business Review</i> , 4(2): 181	Firma rodzinna to „firma, w której jedna rodzina posiada większość udziałów i ma całkowitą kontrolę [nad firmą]”
Kryterium: własność i zarządzanie	
Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. <i>Organizational Dynamics</i> , 12(1) 47	Firmy rodzinne to firmy, „których polityka i kierunek [rozwoju] są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się przez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu”.
Kryterium – transferu międzypokoleniowego	
Ward, J. (1987). <i>Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership</i> . San Francisco: Jossey-Bass Publishers: 252	Firma rodzinna to taka firma, która „przejdzie na własność i pod zarząd następnego pokolenia rodziny”
Wiele kryteriów	
Donelley, R. (1964). The Family Business. <i>Harvard Business Review</i> , 42(4): 94	Przedsiębiorstwo rodzinne to takie przedsiębiorstwo, w którym jest możliwa identyfikacja przynajmniej dwóch generacji członków rodziny i w którym międzygeneracyjne powiązania wpływają na strategię firmy, na interesy rodziny oraz cele

Źródło: opracowanie własne na podstawie Niedbała (2002).

Obserwowana różnorodność definicyjna, wyrażona obecnością różnych kryteriów, często utrudnia analizę przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze ekonomicznym, politycznym, a także badawczym, nie tylko na poziomie krajowym, ale też międzynarodowym (European Commission, 2009, s. 22; Mandl, 2008, s. 8). Dostrzegając problem zdefiniowania firmy rodzinnej, Komisja Europejska podjęła próbę jego

rozwiązania, proponując następującą jej definicję (European Commission, 2009, s. 10):

„Firma, niezależnie od wielkości, jest firmą rodzinną, jeśli:

- 1) większościowe prawo do podejmowania decyzji jest w posiadaniu osoby fizycznej lub osób fizycznych, które założyły firmę lub które nabyły udziały w firmie lub są one w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dziecka lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- 2) większościowe prawo do podejmowania decyzji jest zapewnione pośrednio lub bezpośrednio;
- 3) co najmniej jeden reprezentant rodziny lub krewnych jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą.

Spółki notowane na giełdzie spełniają kryteria definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, jeśli osoba, która stworzyła firmę lub nabyła jej udziały/akcje lub jeśli jej rodzina lub potomkowie ma/mają 25% praw głosu do podejmowania decyzji wynikających z posiadanych akcji/udziałów”.

W Polsce natomiast na potrzeby wspomnianego już pierwszego dużego badania dotyczącego sytuacji firm rodzinnych w naszym kraju, przeprowadzonego przez PARP w 2009 r., została przyjęta następująca definicja (Kowalewska, 2009, s. 19):

„Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie”.

Ze względu jednak na fakt, że wspomniane badanie objęło jedynie firmy z sektora MŚP, w definicji tej nie zostały uwzględnione duże przedsiębiorstwa rodzinne, co należy uznać za jej wadę.

W niniejszym opracowaniu firma rodzinna będzie definiowana zgodnie z podejściem obranym przez Komisję Europejską. Zaletą tej definicji jest możliwość stosowania jej do różnych pod względem wielkości przedsiębiorstw rodzinnych, notowanych lub nienotowanych na giełdzie, a także zróżnicowanych pod względem zarządzającego nimi pokolenia, w tym również tych, które pozostają w rękach pierwszej generacji.

W polskich uwarunkowaniach ten ostatni czynnik jest szczególnie ważny, gdyż większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych wciąż pozostaje pod zarządem pierwszego pokolenia założycieli, którzy są jednocześnie ich właścicielami.

1.3. Firma rodzinna – przetrwanie i transfer wypracowanego bogactwa

1.3.1. Długowieczność i czynniki ją warunkujące

Znaczący udział firm rodzinnych w populacji podmiotów gospodarczych i tym samym ich wkład w rozwój rodzimych gospodarek nie podlegają dyskusji. Zaniepokojenie wzbudza jednak ich stosunkowo słaba zdolność przetrwania wraz z kolejnymi pokoleniami, które z czasem dochodzą do władzy. Najczęściej cytowane dane statystyczne wskazują, że w ręce drugiego pokolenia przechodzi 30% biznesów rodzinnych, z których pod rządy trzeciej generacji przechodzi już tylko 15% firm, a w ręce kolejnych pokoleń rodziny dostaje się jedynie 3% przedsiębiorstw (np. Kets de Vries, 1993; Ward, 1987). W pewnym stopniu powyższe dane wpisują się w statystyki dotyczące ogólnej zdolności przetrwania przedsiębiorstw, szczególnie jeśli chodzi o firmy znajdujące się w gestii pierwszego pokolenia. Przyjmuje się bowiem, że 70–80% wszystkich prywatnych przedsiębiorstw upada w ciągu pierwszych 4–5 lat swojego istnienia na rynku, a mniej niż 10% obchodzi jubileusz dziesięciolecia swojego działania (Hess, 2006, s. IX).

Firm rodzinnych, które charakteryzują się długim życiem, nie ma na świecie zbyt wiele. Najwięcej długowiecznych przedsiębiorstw rodzinnych, działających na rynku ponad 200 lat można spotkać w Japonii (1157). Na drugim miejscu lokują się Niemcy z 856 tego typu podmiotami, a na trzecim Holandia (240 długowiecznych firm rodzinnych). Kolejne miejsca zajmuje Francja (z 177 firmami), Austria (167 firm) oraz Rosja (155 firm). W Polsce liczba długowiecznych przedsiębiorstw rodzinnych wynosi 51, a za najstarsze uznawane są Browary Namysłów, które powstały w 1321 roku (Goto, 2006, s. 523).

Tabela 4 zawiera listę 15 najstarszych firm na świecie, które funkcjonowały w 2004 roku. Lista ta ciągle się zmienia. Od roku 2006 nie ma na niej japońskiego lidera w długowieczności działania Kongo Gumi.

Główną przyczyną jego upadku była niemożność poradzenia sobie z narastającym od lat 90. XX wieku zadłużeniem (zob. szerzej ramka 1).

Nie będzie więc nadużyciem stwierdzenie, że długowieczność jest cechą charakterystyczną niewielkiej grupy przedsiębiorstw rodzinnych; natomiast światowa średnia życia tego typu podmiotów wynosi kilkadziesiąt lat i zazwyczaj obejmuje trzy pokolenia rodziny (Herz Brown, 2009, s. 46). Istotnym czynnikiem ją determinującym jest także kraj działania. Na przykład w Japonii tego typu podmioty dożywają średnio 52 lat, natomiast w Stanach Zjednoczonych – 24 lat (Goto, 2006, s. 518–519)³.

Tabela 4. Najstarsze firmy na świecie w 2004 r.

Nazwa firmy	Rok powstania*/ Pokolenie	Kraj	Sektor działania
Kongo Gumi**	578/ 40	Osaka/Japonia	Budowlany (świątynie)
Hoshi Ryokan	718/ 46	Komatsu/Japonia	Prowadzenie gospody/karczmy
Chateau de Goulaine	1000	Haute Goulaine/ Francja	Winnica, producent wina + unikalna kolekcja motyli
Fonderia Ponticicia Marinelli	1000	Agnone/Włochy	Odlewnia dzwonów
Barone Ricasoli	1141	Siena/Włochy	Producent wina i oliwy z oliwek
Baroviser & Toso	1295	Wenecja/Włochy	Producent szkła Murano
Hotel Pilgrim Haus	1304	Soest/ Niemcy	Prowadzenie gospody/karczmy
Richard de Bas	1326	Ambert d’Auvergne/ Francja	Producent papieru
Torrini Firenze	1369	Florencja/Włochy	Złotnik
Antinori	1385/19	Florencja/Włochy	Producent wina
Camuffo	1438/18	Portogruaro/ Włochy	Budownictwo okrętowe

³ Z kolei wyniki badań przeprowadzonych na początku lat 90. XX wieku, zawarte w raporcie Dun&Bradstreet, wskazują na jeszcze niższy poziom przeżywalności firm rodzinnych w Ameryce. Badania przeprowadzone na próbie 614 firm ujawniły, że średni wiek ich przeżywalności to około 12 lat. Ponadto w ręce trzeciego pokolenia przechodzi zaledwie 8% (Costa Shu Shu, 1994, s. 32).

cd. tabeli 4

Nazwa firmy	Rok powstania*/ Pokolenie	Kraj	Sektor działania
Baronnie de Coussergues	1495/16	Montblanc/ Francja	Producent win
Grazia Deruta	1500	Turyń/Włochy	Producent ceramiki
Fabrica D'Armi Pietro Beretta	1526/14	Gardone Włochy	Producent broni palnej
William Prym	1530	Stolberg/Niemcy	Przedmioty mosiężne i z miedzi; pasmanteria

* przybliżony rok powstania

** firma ogłosiła upadłość

Źródło: *The Economist* (2004a).

Ramka 1. Kongo Gumi – po czterech wiekach znika z japońskiej sceny gospodarczej

Ponad 1400 lat temu Rodzina Kongo została sprowadzona z Korei do Japonii przez Księcia Shotoku, na potrzeby budowy Buddhist Shitennoji Temple. W ciągu kolejnych 14 stuleci rodzinne przedsiębiorstwo Kongo Gumii aktywnie działało na rynku budowania świątyń buddyjskich, jak również było zaangażowane w budowę innych słynnych budowli, w tym powstałego w XVI wieku zamku w Osace.

Budowa świątyń należy do stabilnych branż, co warunkuje religia licząca sobie ponad dwa tysiące lat z rzeszą kilkuset milionów wyznawców.

Kongo Gumi nie tylko przetrwała rewolucyjną epokę Meiji, kiedy buddyzm stracił finansowe wsparcie państwa (XIX wiek), ale też trudny czas II wojny światowej.

W zależności od istniejących uwarunkowań zarządzająca firmą rodzina Kongo starała się do nich dostosować. W epoce Meiji, nie mogąc budować świątyń (bo nie było na nie pieniędzy), Kongo Gumi weszło w sektor budownictwa komercyjnego. W czasie trudnych lat II wojny światowej firma rozpoczęła produkcję trumien.

Wykorzystując koniunkturę w sektorze budowy świątyń, która pojawiła się po wojnie, powróciła do swojej początkowej działalności i ponownie zaangażowała się w budowę buddyjskich świątyń. W 2004 r. 80% z 67,6 mln USD jej przychodów stanowiły wpływy z budowy świątyń.

Do kluczowych czynników warunkujących długowieczność ostatni prezes firmy Masazaku Kongo, przedstawiciel czterdziestego pokolenia kierującego firmą, zaliczył elastyczność działania oraz przemyślany wybór członków rodziny do kadry zarządzającej firmą. W ponad 1400-letniej historii firmy na stanowiskach kierowniczych zasiadały także kobiety oraz osoby, które weszły do rodziny (np. zięć, ale musiał przyjąć nazwisko rodziny Kongo).

Kłopoty Kongo Gumii zaczęły się wraz z japońskim kryzysem lat 80. XX w. W drugiej połowie lat 90. firma zaczęła się coraz bardziej zadłużać; w 2006 r. jej zadłużenie wynosiło 343 mln USD. Nie będąc w stanie wyjść z długów, rodzina Kongo wyraziła zgodę na przejęcie firmy przez rozdającą karty na japońskim rynku budowlanym firmę Takamatsu.

Źródło: Łasica (2007) oraz *The world's oldest family companies. One hundred lessons in endurance from 17 countries*, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (20.04.2007).

Fenomen długowieczności firm rodzinnych działających na świecie znalazł się także w centrum uwagi badaczy, m.in. amerykańskiego badacza W. O'Hary. Jego badania objęły światowe przedsiębiorstwa rodzinne, a ich wyniki zostały opublikowane w 2004 roku. Wśród zidentyfikowanych czynników sprzyjających długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych znalazły się (Goto, 2006, s. 519–520):

- zjednoczenie rodziny i jej zaangażowanie w ciągłość przetrwania dorobku wcześniejszych pokoleń;
- dostarczanie produktów zaspokajających podstawowe potrzeby ludzkie (np. budowa świątyń, prowadzenie gospody czy produkcja wina i oliwy – więcej zob. tabela 4);
- zasada „pierworodnego” (ang. *primogeniture*) – w trwaniu rodzinnej własności miały udział zarówno kobiety, ale też wykorzystywana była adopcja osób spoza rodziny (np. Kongo Gumi, ale też np. Fabrica D'Armi Pietro Beretta);
- przykładanie większej wagi do biznesu niż do rodziny; biznes jako obowiązek wobec społeczności i klientów;
- rozwiązywanie konfliktów;
- spisywanie planów;
- system rządzenia/nadzoru;
- zdolność do zmiany, bez porzucania podstawowych rodzinnych wartości.

Powyższą listę czynników można jeszcze poszerzyć o czynniki długowieczności zidentyfikowane przez japońskiego badacza Toshio Goto (2006). Na podstawie analizy doświadczeń 1157 japońskich firm, które były obecne na rynku ponad 200 lat, Toshi Goto uznał za takie m.in. (Goto, 2006, s. 517 i 533):

- rozwój gospodarczy, który zapewniał japońskim firmom zdolność do ciągłego wzrostu;
- obecność stosunkowo zaawansowanego systemu zarządzania – w znaczący sposób sprzyjała długowieczności japońskich firm (szerzej zob. ramka 2);
- konfucjanizm – religię, która większe znaczenie przypisywała przedsiębiorstwu niż rodzinie (poczucie zaangażowania i chęć poświęcenia siebie dla biznesu).

Na liście stworzonej przez Toshi Goto znalazły się czynniki, które również były obecne na liście stworzonej przez W. O’Harę takie jak: jedność rodziny, poczucie obowiązku wobec społeczeństwa, system nadzoru oraz plany awaryjne, które pozwalały przetrwać firmom przez wieki (Goto, 2006).

Doświadczenia firmy rodzinnej będącej własnością reprezentantów 17. pokolenia rodziny Moggi, która od 1630 r. produkuje Kikkoman Soy Sauce, wskazują z kolei, że fundament jej długowieczności tworzyły następujące zasady i wartości (Costa Shu Shu, 1994, s. 32):

- Członkowie rodziny muszą być dla siebie grzeczni.
- Biznes zależy od ludzi.
- Niepodejmowanie samodzielnie ważnych decyzji.
- Zadłużać się w sposób rozważny.
- Wszyscy członkowie rodziny muszą być zorientowani na poszukiwanie konsensusu.

Ramka 2. Główne cechy systemu zarządzania długowiecznych firm japońskich

Już w XVIII wieku japońskie firmy rodzinne charakteryzowały się dość zaawansowanym stylem zarządzania. Do jego cech charakterystycznych należą:

- praktycznie całkowity rozdział własności od zarządzania
- wysoki poziom specjalizacji funkcji kadry zarządzającej
- konsensus w podejmowaniu decyzji

- polityka zarządzania ryzykiem – szczególnie w odniesieniu do kwestii związanych z transferem własności i braku podziału firmy
- spisanie konstytucji rodziny zawierającej zasady, które pozwalały na przetrwanie organizacji przez kolejne pokolenia
- podejmowanie działań mających na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu zarządzania firmą na najwyższych stanowiskach (w tym: zmuszanie do odejścia na emeryturę „głowy rodziny” w sytuacji zagrożenia kryzysem dla firmy); w przypadku braku rodzinnych zasobów – wykorzystanie zasobów obcych, ale po wcześniejszym przeprowadzeniu adopcji; oddanie władzy w ręce profesjonalistów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Goto (2006).

Analiza powyższego zbioru czynników sprzyjających długowieczności firm rodzinnych pokazuje, że odnoszą się one do obu systemów, jakie składają się na firmę rodzinną, czyli systemu rodziny właścicieli oraz systemu firmy rodzinnej. Na poziomie rodziny kluczowe jest podejmowanie działań zapewniających jej jedność i zaangażowanie. Należą do nich dzielenie przez członków rodziny tych samych wartości, poczucie odpowiedzialności oraz wypracowanie polityki rozwiązywania rodzinnych konfliktów. Z kolei na poziomie firmy istotne znaczenie ma stworzenie systemu nadzoru korporacyjnego, którego podstawowym zadaniem powinno być planowanie dalszego jej rozwoju oraz przetrwanie w długookresowej perspektywie.

1.3.2. Dlaczego firmy rodzinne mają kłopot z przetrwaniem?

Część badaczy nie daje się przekonać, że firma rodzinna jest organizacją inną niż firma nie-rodzinna. Ich zdaniem te same problemy związane z funkcjonowaniem organizacji są udziałem obu podmiotów. I tak w dużej mierze się dzieje, jeśli za wymiar analizy przyjmiemy jedynie poziom firmy oraz jej cykl życia. Niezależnie, czy jest to firma rodzinna, czy firma nie-rodzinna, każda z nich przechodzi te same etapy życia, czyli: narodziny, wzrost, dojrzałość oraz schyłek (zob. szerzej tabela 5). Uwadze tych badaczy umyka jednak fakt, że przedsiębiorstwo rodzinne zaspokaja potrzeby dwóch systemów, tj. firmy i rodziny (zob. np. szerzej Fleming, 2006). Oba te systemy oddziałują na siebie, gdyż niezależnie od struktury własności i struktur zarządza-

nia członkowie rodziny dysponują formalnymi i nieformalnymi możliwościami wpływu na rodzinny biznes (Mandl, 2008, s. 54).

Tabela 5. Podstawowe charakterystyki faz rozwoju firmy rodzinnej oraz typowe dla nich wyzwania – wymiar biznesu

Wymiar/ faza rozwoju firmy rodzinnej/podstawowe charakterystyki	Przykładowe problemy/wyzwania
Start-up <ul style="list-style-type: none"> ■ nieformalna struktura organizacji, założyciel-menedżer jako centrum decyzyjne ■ jeden produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przetrawanie (wejście na rynek, planowanie biznesowe, finansowanie, dostrzeganie ryzyka) ■ Racjonalna analiza vs marzenia
Ekspansja/formalizacja <ul style="list-style-type: none"> ■ wzrost formalizacji struktur i procesów ■ wiele produktów czy linii biznesowych ■ wzrost organizacji i jej złożoności 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zmieniający się właściciel-menedżer i profesjonalizacja biznesu <ul style="list-style-type: none"> □ problem z delegowaniem uprawnień przez właściciela-menedżera na innych pracowników – zarówno tych powiązanych z rodziną, jak i niepowiązanych (właściciel-menedżer i tak jest zaangażowany w codzienną działalność organizacji) □ „wąskie gardło” – możliwości czasowe właściciela-menedżera oraz jego możliwości poświęcenia uwagi problemom firmy ■ Planowanie strategiczne <ul style="list-style-type: none"> □ problem z krytycznym spojrzeniem przez właściciela-menedżera na własne zamierzenia, nieprzywiązywanie wystarczającej uwagi do zbierania i analizy informacji o tym, co się dzieje na rynku ■ Systemy organizacyjne i polityki działania <ul style="list-style-type: none"> □ problem z nadmierną centralizacją decyzji ■ Zarządzanie gotówką <ul style="list-style-type: none"> □ kryzysy z przepływem gotówki
Dojrzałość <ul style="list-style-type: none"> ■ organizacyjne struktury wspierają stabilność ■ stała (lub zmniejszająca) się baza klientów, mały/słaby wzrost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Podtrzymywanie tradycji vs konieczność wyjścia poza nią ■ Strategiczna reorientacja <ul style="list-style-type: none"> □ problem z rozpoznaniem złożoności procesu strategii ■ Zarządzanie a własność <ul style="list-style-type: none"> □ konieczność podziału ścieżek karier/stanowisk między rodzinę a nie-rodzinę
<ul style="list-style-type: none"> ■ struktury dywizjonalne zarządzane przez kadre średniego stopnia ■ dobrze określone organizacyjne procedury 	<ul style="list-style-type: none"> □ problem z pozyskaniem dobrej kadry zarządzającej niepowiązanej z rodziną ■ Reinwestycje <ul style="list-style-type: none"> □ o złożoności decyzji, w co inwestować decyduje nałożenie się fazy „Przekazanie pałeczki” – wymiar rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gersick, Davis, Hampton i Lansberg (1997).

Przetrwanie firm rodzinnych nie zależy więc jedynie od tego, co dzieje się w firmie; decyduje też o tym to, co zachodzi na poziomie jej właścicieli, czyli rodziny. W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego oba te systemy przenikają się i nie zawsze jest możliwe, aby „sprzeczki rodzinne pozostały w domu, a tarcia na tle zawodowym w firmie” (Fleming, 2006, s. 16 i 29). Obecność ww. systemów jest odpowiedzialna za specyfikę firm rodzinnych. Przejawia się ona m.in. w (Sułkowski i Marjański, 2009, s. 31; Neubauer i Lank, 1998):

- współzależności przedsiębiorstwa i rodziny;
- korzystaniu z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych;
- strategii sukcesji rodzinnej;
- familistycznej kulturze organizacyjnej;
- systemie nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*) obejmującym dwa podsystemy: zarządzania rodziną (ang. *family governance*) oraz nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*).

Specyfika firm rodzinnych wyraża się również w typowych dla nich sferach konfliktów. Należą do nich (Mandl, 2008, s. 55, European Commission, 2009, s. 11):

- potrzeba wypracowania równowagi oraz warunków współdziałania między firmą a rodziną właścicieli;
- profesjonalizacja zarządzania firmą rodzinną – wybór menedżerów – członkowie rodziny czy spoza niej; problem z pozyskaniem i utrzymaniem wysoko kwalifikowanych pracowników, szczególnie na poziomie kadry zarządzającej;
- polityka zatrudniania i wynagradzania członków rodziny – członkowie kadry zarządzającej i pracownicy – kompetencje *vs* więzy krwi;
- przekazanie biznesu – sukcesja – brak świadomości wagi wczesnego planowania transferu biznesu, w tym wybór scenariusza (firma zostaje w rodzinie czy zostanie sprzedana), wybór sukcesora, niechęć odchodzącego pokolenia do oddania władzy;
- podział zysków – dywidenda czy reinwestycja w firmę – członkowie rodziny zaangażowani w zarządzanie nią *vs* niepracujący w niej członkowie rodziny;
- jednostronne, bez konsultacji z resztą rodziny, podejmowanie decyzji przez członków rodziny zatrudnionych w firmie *vs* członkowie rodziny pracujący poza nią.

Tak jak przedsiębiorstwo rodzinne przechodzi przez różne fazy rozwoju, tak rodzina właścicieli przechodzi przez różne fazy życia warunkowane biologicznym cyklem życia człowieka, takie jak starzenie się jej właścicieli – założycieli oraz wchodzenie w dorosłość ich dzieci. Q.J. Fleming (2006, s. 111), łącząc te procesy z firmą rodzinną, wyróżnia dwie główne fazy rozwoju systemu rodziny: wychowania i dziedziczenia. Z kolei K.E. Gersick i in. bardziej je różnicują, identyfikując następujące etapy: młoda rodzina założycieli, wejście do biznesu, praca razem oraz przekazanie pałeczki (zob. szerzej Gersick i in., 1997). Szczegółowe ich charakterystyki zawiera tabela 6. W zależności od fazy rozwoju rodziny pojawiają się różne problemy, które należy rozwiązywać, gdyż pozostawione same sobie, w negatywny sposób mogą przełożyć się na funkcjonowanie rodzinnego biznesu.

Tabela 6. Podstawowe charakterystyki faz rozwoju firmy rodzinnej oraz charakterystyczne dla nich wyzwania – wymiar rodziny

Wymiar/ faza rozwoju firmy rodzinnej/podstawowe charakterystyki	Przykładowe problemy/wyzwania
<p>Młoda rodzina założycieli</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pokolenie dorosłych przed 40. rokiem życia ■ dzieci – jeśli są – to poniżej 18 lat ■ wydarzenia w rodzinie: narzeczeństwo, małżeństwo, „zapuszczenie korzeni”, narodziny pierwszego dziecka, narodziny kolejnych dzieci; wczesne lata szkolne dzieci 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stworzenie działającego przedsiębiorstwa małżonków <ul style="list-style-type: none"> □ wypracowanie relacji między małżonkiem/partnerem z uwzględnieniem pracy w firmie oraz okresu pierwszych lat życia dzieci (np. jedno z małżonków jest tylko zaangażowane w zarządzanie firmą, drugie zajmuje się wychowywaniem dzieci lub obydwójce są zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa) □ styl pracy w firmie: od autonomii do współpracy; różny sposób podejmowania decyzji – albo pojedynczo, albo wspólnie; nadmierna potrzeba autonomii może stać się źródłem problemów, i negatywnie wpłynąć na komunikację w organizacji czy integrację działalności □ dystrybucja władzy – najczęściej w tradycyjny sposób: mąż/małżonek kontroluje wszystko; żona/matka ma funkcje wspierające, dzieci – potencjalni następcy ■ Podejmowanie pierwszych decyzji dotyczących relacji pomiędzy pracą a rodziną <ul style="list-style-type: none"> □ dbałość o firmę a dbałość o rodzinę – trudna próba osiągnięcia równowagi □ gdy młode biznesowe rodzinne przedsięwzięcie jest częścią „dojrzałego” biznesu rodzinnego, podstawowym wyzwaniem jest wypracowanie odpowiednich relacji i odporności na naciski ze strony tego ostatniego

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wypracowywanie relacji z powiększającą się rodziną <ul style="list-style-type: none"> □ znalezienie własnego miejsca w sytuacji powiększania się rodzin małżonków ■ Wychowywanie dzieci <ul style="list-style-type: none"> □ wraz z pojawieniem się dzieci powstaje możliwość kontynuacji działalności biznesu jako firmy rodzinnej □ faza ta kształtuje podejście dzieci do rodzinnego biznesu w ich dorosłym życiu: chęć do jego przejęcia lub chęć pójścia własną drogą
<p>Wejście do biznesu</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pierwsze pokolenie rodziców między 35. a 55. rokiem życia ■ drugie pokolenie – od nastolatka do dwudziestolatka – rozpoczyna życie zawodowe i podejmuje pierwsze decyzje o pracy w firmie rodzinnej 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zarządzanie przejściem w wiek średni (kryzys wieku średniego) – problemy pierwszej generacji właścicieli <ul style="list-style-type: none"> □ problem potencjalnej kontynuacji biznesu – obawa, czy dzieci będą chciały się zaangażować; kwestia wyboru następcy ■ Wyróżnienie i budowa odrębności młodszego pokolenia <ul style="list-style-type: none"> □ wyjście dzieci z domu, obawy, czy wrócą i czy będą chciały pracować w firmie rodzinnej □ zmiana struktury rodziny; zmienia się też małżeństwo rodziców ■ Ułatwienie procesu dla podejmowania pierwszych decyzji dotyczących kariery przedstawicieli młodego pokolenia <ul style="list-style-type: none"> □ problem sukcesji nabiera rzeczywistego kształtu
<p>Pracując razem</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pierwsze pokolenie rodziców między 50. a 65. rokiem życia; syndrom „pustego gniazda” ■ drugie pokolenie – dzieci – między 20. a 45. rokiem życia; budowa własnej autonomicznej pozycji w firmie rodzinnej lub poza nią ■ oba pokolenia pracują razem, z czasem pojawia się trzecie pokolenie – wnuki „wchodzą do gry” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wspieranie międzypokoleniowej kooperacji i komunikacji <ul style="list-style-type: none"> □ komunikację warunkują: uczciwość, otwartość i spójność rodziny □ wąskie gardła komunikacji: wynikają z relacji rodzice–dzieci (albo zbyt pobłażliwe, albo zbyt wymagające) ■ Pobudzanie produktywnego zarządzania konfliktem <ul style="list-style-type: none"> □ rośnie złożoność rodziny □ rośnie rola rady rodziny jako instytucji rozwiązującej konflikty w rodzinie, poza strukturami firmy ■ Zarządzanie trzema pokoleniami <ul style="list-style-type: none"> □ drugie pokolenie – w oczekiwaniu na przejęcie władzy i kontroli nad firmą □ trzecie pokolenie – decyzja o zaangażowaniu się w biznes rodzinny czy wybór innej drogi zawodowej – własna firma albo praca u innego pracodawcy
<p>Przekazanie pałeczki</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pierwsze pokolenie rodziców – 60 i więcej lat ■ drugie pokolenie dzieci osiąga wiek średni i pojawiają się problemy charakterystyczne dla tego wieku 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wyjście pierwszego pokolenia – rodziców – z biznesu <ul style="list-style-type: none"> □ niechęć do wyjścia z biznesu i oddania władzy przez starsze pokolenia vs chęć młodszego pokolenia do przejęcia władzy □ równowaga między sukcesją a kontynuacją biznesu □ problem „sukcesji w konspiracji” □ obawa przed emeryturą

cd. tabeli 6

Wymiar/ faza rozwoju firmy rodzinnej/podstawowe charakterystyki	Przykładowe problemy/wyzwania
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Międzypokoleniowy transfer przywództwa <ul style="list-style-type: none"> □ oddanie kontroli w ręce młodszego pokolenia – stopniowo lub w wyniku nagłych zdarzeń, takich jak choroba czy śmierć; często nie wynika to z rzeczywistej woli oddania □ duże nagromadzenie emocji po obu stronach (możliwość „sabotowania” wysiłków sukcesora nawet po odejściu seniora na emeryturę) □ często senior pozostaje w pozycji przewodniczącego rady dyrektorów lub aktywnego lidera w radzie, albo utrzymuje kontakty z firmą jako doradca, albo podtrzymuje kontakty z krytycznym klientem – potencjalne źródła problemów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gersick, Davis, Hampton i Lansberg (1997).

Podstawę do formalnego i nieformalnego oddziaływania rodziny na firmę rodzinną tworzy znajdująca się w rękach rodziny kontrola nad nią, wynikająca z posiadanych praw własności. Według Gersicka i in. „własność rodziny definiuje biznes rodzinny” (Gersick i in., 1997, s. 29). Własność rodziny w firmie ma też szczególny wymiar. Obejmuje ona nie tylko zasoby ekonomiczne, ale też zasoby społeczne, polityczne, intelektualne oraz emocjonalne (Herz Brown, 2009, s. 46). Jest ona widzialna i spersonifikowana w osobach rodziny właścicieli, którzy akceptują wynikającą z niej odpowiedzialność za działalność przedsiębiorstwa oraz wobec kolejnych pokoleń. Z tego też względu podmioty te są postrzegane jako organizacje o dość tradycyjnym stylu zarządzania, które cechuje większy konserwatyzm w podejmowaniu decyzji. Jedną z kluczowych cech je charakteryzujących jest awersja do ryzyka (np. Ward, 1998). Z badań Poutziourisa (2001) wynika na przykład, że około 61% badanych firm miało „tradycyjne” podejście do biznesu, wyrażające się orientacją na utrzymanie *status quo* (Poutziouris, 2001, s. 14). Przedsiębiorstwa rodzinne są też często traktowane przez rodzinę jako sposób finansowania podejmowanych przedsięwzięć, a nie środek do generowania zysków (European Commission, 2009, s. 23).

Struktura własności firmy rodzinnej, wraz z upływem czasu i przechodzeniem organizacji oraz rodziny właścicieli przez kolejne fazy rozwoju, również podlega zmianom. Jeśli biznes rodzinny ma pozostać

w rodzinie, to praktycznie zgodnie z każdą definicją przedsiębiorstwa rodzinnego rodzina musi należeć do właścicieli, którzy mają wpływ na zarządzanie nią, w tym wyznaczanie głównych kierunków jej rozwoju. W praktyce oznacza to, że transfer własności w tego typu podmiocie cechuje się znaczną złożonością i to nie tylko warunkowaną przez regulacje prawne, ale będącą też efektem nagromadzenia potencjalnych emocji wśród członków rodziny (zob. szerzej np. Fleming, 2006, Jeżak i in., 2004). Warto w tym miejscu jeszcze raz przypomnieć, że własność firmy rodzinnej wychodzi poza wąskie utożsamianie jej jedynie z kapitałem finansowym. Obejmuje ona również kapitał społeczny i kulturowy oraz odpowiedzialność za firmę i powiązanych z nią interesariuszy, w tym o rodzinę właścicieli (European Commission, 2009, s.15).

W procesie zmian struktury własności firmy rodzinnej także można wyróżnić kilka etapów. K.E. Gersick i in. zidentyfikowali na przykład takie fazy jak: Kontrolujący właściciel, Partnerstwo rodzeństwa oraz Konsorcjum kuzynów (zob. szerzej Gersick i in., 1997). Tabela 7 zawiera podstawowe charakterystyki każdej z tych faz oraz typowe dla niej problemy i wyzwania.

Tabela 7. Podstawowe charakterystyki faz rozwoju firmy rodzinnej oraz typowe dla nich wyzwania – wymiar własności

Wymiar/ faza rozwoju firmy rodzinnej/podstawowe charakterystyki	Przykładowe problemy/wyzwania
<p>Kontrolujący właściciel (Controlling Ownership)</p> <p>Podstawowe charakterystyki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ własność/kontrola skonsolidowana w rękach jednej osoby lub małżeństwa ■ inni właściciele, jeśli są obecni, mają jedynie symboliczne udziały (ang. <i>token holdings</i>) bez możliwości wpływu wywierania znaczącej kontroli jako właściciel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zabezpieczenie odpowiedniego kapitału (jego źródłem jest kontrolujący właściciel oraz członkowie rodziny, ale też może pochodzić spoza rodziny – np. bank) ■ Problemy wynikające z koncentracji własności (konieczność wypracowania równowagi między autonomią kontroli kontrolującego właściciela a wkładem pozostałych interesariuszy) <ul style="list-style-type: none"> □ „wszystko w jednym ręku” – niechęć do delegowania obowiązków; koncentracja na walce z codziennością, brak czasu na myślenie w perspektywie długoterminowej □ problem nagłej śmierci czy choroby kontrolującego właściciela ■ Decyzja – pozostawienie firmy w rodzinie, w tym: decyzja o podziale własności (nowy kontrolujący właściciel czy podział własności między dziedziczących członków rodziny) lub jej sprzedaż inwestorom spoza rodziny <ul style="list-style-type: none"> □ wybór następcy jako czynnik warunkujący ciągłość istnienia firmy

cd. tabeli 7

Wymiar/ faza rozwoju firmy rodzinnej/podstawowe charakterystyki	Przykładowe problemy/wyzwania
<p>Partnerstwo rodzeństwa (Sibling Partnership)</p> <p>Podstawowe charakterystyki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ kontrola własności w rękach rodzeństwa (dwóch lub większej liczby osób) ■ efektywna kontrola w rękach drugiego pokolenia (generacja rodzeństwa) ■ wzrost liczby członków rodziny, którzy pozostają właścicielami, ale nie są zatrudnieni w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budowa struktur władzy wynikająca z podziału udziałów we własności i kontroli między rodzeństwo; brak dopasowania tworzonych struktur do istniejących uwarunkowań determinuje problemy, np.: <ul style="list-style-type: none"> □ jedno z rodzeństwa przyjmuje rolę quasi-kontrolującego właściciela (więcej jak 50% głosów) – problem „wejścia w buty” kontrolującego właściciela w sytuacji; jego decyzje mogą być kwestionowane przez pozostałe rodzeństwo □ „pierwszy między równymi” (ang. <i>first among equals</i>) – brat/siostra jest liderem, w sytuacji gdy pozostali akcjonariusze mniejszościowi chcą wykonywać pewne prawa, ale nie chcą ponosić odpowiedzialności wynikającej z równego zaangażowania – problem: zbyt dużo „przywództwa” lidera grozi buntem pozostałego rodzeństwa □ zespół rodzeństwa – warunkuje to równy podział własności czy też brak silnego przywódcy; najczęściej wyraża się poprzez radę dyrektorów jako praca zespołu lub rotacja przywództwa w zależności od realizowanych zadań; problem powstaje w sytuacji braku dopasowania do stylu rodziny, historii rodzeństwa i struktury własności ■ Określenie roli właściciela niezatrudnionego w firmie (członek rodziny, outsider) <ul style="list-style-type: none"> □ budowa odpowiednich relacji między członkami rodziny, insiderami zatrudnionymi w firmie a członkami rodziny pozostającymi poza firmą (outsiderami); w efekcie mogą pojawić się różne interesy (np. rozwój firmy a wypłata dywidendy) problem: konflikty interesów □ mechanizmy sprzyjające poszukiwaniu konsensusu: wewnętrzny rynek akcji/udziałów umożliwiający ich sprzedaż; dobra komunikacja; rada rodziny (ang. <i>family council</i>); dobrze skonstruowane struktury nadzoru, włącznie z radą dyrektorów
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przyciągnięcie i zatrzymanie kapitału – w tej fazie jest łatwiej pozyskać kapitał ze źródeł zewnętrznych (większa zdolność kredytowa jak w fazie kontrolującego właściciela; firma ma już swój udział na rynku), ale problemem może być zachowanie równowagi między reinwestowaniem zysków a ich wypłatą na dywidendę (banki, widząc nieuzasadniony wypływ gotówki poza firmę, mogą mniej chętnie pożyczać pieniądze) <ul style="list-style-type: none"> □ konieczność edukacji interesariuszy w zakresie potrzeb kapitałowych firmy ■ Kontrolowanie orientacji poszczególnych gałęzi rodziny <ul style="list-style-type: none"> □ wzrost liczby „gałęzi” w rodzinie przynosi zróżnicowanie interesów w odniesieniu do firmy rodzinnej (interes firmy

	<p>vs interes wszystkich akcjonariuszy vs interes danej gałęzi rodziny)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Decyzja o dalszych losach firmy <ul style="list-style-type: none"> □ powrót do fazy kontrolującego właściciela lub stworzenie konsorcjum kuzynów
<p>Konsorcjum kuzynów (Cousin Consortium)</p> <p>Podstawowe charakterystyki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ kontrola własności znajduje się w rękach kuzynów reprezentujących różne gałęzie rodziny ■ grupa właścicieli zatrudnionych i niezatrudnionych w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wzrost złożoności rodziny (od małżeństwa, narodzin dzieci, do sieci rodzeństwa, ich współmałżonków i ich dzieci, jak również zróżnicowanie grup wiekowych członków, relacji rodzinnych, bogactwa i miejsca zamieszkania) <ul style="list-style-type: none"> □ rozluźnienie więzów rodzinnych (inne relacje między rodzeństwem, a inne między ich dziećmi) □ zróżnicowanie interesów pomiędzy poszczególnymi gałęziami rodziny (przedstawiciele jednej gałęzi zaangażowani w zarządzanie firmą, a przedstawiciele pozostałych przyjmują rolę akcjonariuszy) ■ Wzrost złożoności struktury własności – zróżnicowanie akcjonariuszy (insiderzy vs outsiderzy) i wzrost źródeł konfliktu interesów <ul style="list-style-type: none"> □ konieczność stworzenia wewnętrznego rynku dla sprzedaży akcji przez członków rodziny □ mimo że firma nie jest notowana na giełdzie, to powstała struktura własności, charakteryzująca się istotnym rozproszeniem akcji wśród członków rodziny, może generować typowe problemy dla spółek publicznych z rozproszonym akcjonariatem ■ Wejście na giełdę lub dopuszczenie inwestorów zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gersick, Davis, Hampton i Lansberg (1997).

1.4. Podsumowanie

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że ważnym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego wśród podmiotów gospodarczych jest przyjmowanie przez nie długookresowej perspektywy działań ukierunkowanych na transfer wypracowanego rodzinnego bogactwa w ręce następnych pokoleń. Rozważania zawarte w punkcie 1.3.1. wskazują jednak, że mimo zapisanej w „kodzie genetycznym” tych organizacji orientacji na ciągłość i trwanie, ich realizacja stanowi jednak duże wyzwanie. Decydują o tym nie tylko problemy, z jakimi firma rodzinna musi się zmierzyć jako podmiot gospodarczy (zob. tabela 5), ale też procesy i wydarzenia zachodzące w rodzinie oraz na danym etapie transferu własności firmy rodzinnej (tabele 6 i 7). O złożoności tego typu podmiotu decyduje przede wszystkim nałożenie się w każdej chwili jego życia trzech cykli rozwoju, takich jak cykl życia organizacji, cykl życia rodziny i transfer własności. W praktyce oznacza

to, że przedsiębiorstwo rodzinne musi się zmierzyć ze zróżnicowanym i złożonym zbiorem problemów pochodzących z trzech różnych źródeł. W zależności zaś od poziomu ich nagromadzenia i stopnia ich trudności, jak również, a może nawet przede wszystkim, umiejętności rodziny w zakresie ich rozwiązania, dalsze losy rodzinnego biznesu mogą potoczyć się różnie – zakończyć się zarówno sukcesem, jak i porażką.

Lista czynników sprzyjających długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych (punkt 1.3.1), stworzona na podstawie doświadczeń firm rodzinnych, którym udało się ominąć pułapki pojawiające się w trzech omówionych powyżej wymiarach ich życia, wskazuje, że działania rodziny właścicieli, chcących zapewnić jej długie trwanie, powinny obejmować zarówno samą rodzinę, jak i firmę. W przypadku rodziny właścicieli podstawowym wyzwaniem jest zapewnienie jej jedności. Niestety, wraz z upływem lat zadanie to staje się coraz trudniejsze. Decyduje o tym rosnąca złożoność rodziny, wyrażająca się m.in. pojawianiem w niej różnych grup interesów. Podstawowy zaś podział członków rodziny będzie na tych, którzy są zatrudnieni w firmie rodzinnej (rodzinni insiderzy) i na tych, którzy pracują poza nią (rodzinni outsiderzy). Inne oczekiwania wobec firmy będą charakteryzowały więc insiderów, tj. członków rodziny pracujących w niej i zaangażowanych w zarządzanie nią (np. orientacja na reinwestycję zysku w firmę), inne członków rodziny pozostających poza firmą – familijnych outsiderów (np. orientacja na dywidendę). Istotnym wyzwaniem staje się stworzenie w rodzinie mechanizmów i struktur podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*), których podstawowym celem jest dbałość o interesy obu ww. grup interesariuszy i tym samym zapewniających rodzinny ład. Podstawowymi czynnikami warunkującymi ich skuteczność będzie wypracowanie założeń polityki komunikacji między generacjami oraz pojawiającymi się w rodzinie różnymi grupami interesów. Ważnym zadaniem jest również stworzenie zasad rozwiązywania konfliktów.

Na poziomie firmy rodzinnej z kolei aktywność rodziny właścicieli powinna być ukierunkowana na budowę skutecznych mechanizmów i struktur nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*). Potrzeba ich stworzenia pojawia się nie tylko wraz ze wzrostem złożoności rodzinnego biznesu. Wynika ona również ze zmian zachodzących w strukturze własności, wyrażających się obecnością niepowiązanych z rodziną właścicieli udziałów/akcji firmy. Dla tego typu outsiderów na pierwszym miejscu znajduje się zwrot z zainwestowanego kapitału, a nie potrzeby rodziny właścicieli. Wraz z pojawieniem się innych, jak właściciel-

-założyciel (kontrolujący-właściciel), grup interesów w organizacji, zachodzi konieczność wprowadzenia monitorowania i nadzoru decyzji podejmowanych przez właściciela-założyciela. Podstawowym zadaniem wdrożonych mechanizmów nadzoru powinno być zaangażowanie właściwych ludzi w podejmowanie decyzji dotyczących każdego aspektu związanego z kontynuacją rodzinnego bogactwa. Warto w tym miejscu dodać, że zdaniem B. Hartley i G. Griffith (2009, s. 207) potrzeba stworzenia systemu nadzoru w firmie rodzinnej pojawia się już wtedy, kiedy więcej niż jedna osoba ma prawo do korzyści powstałych w ramach systemu rodzinnego bogactwa.

Wymienione powyżej podsystemy, tj. podsystem zarządzania rodziną oraz podsystem nadzoru korporacyjnego, tworzą system nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*), który swoim działaniem obejmuje ważną i niewątpliwie wrażliwą sferę jej funkcjonowania. Podstawowym jego zadaniem jest ochrona interesów firmy oraz rodziny (Aronoff i Ward, 2011, s. 7). W kolejnych rozdziałach tej książki zostaną omówione zadania stojące przed nim, a przede wszystkim przed jego podsystemami z ich mechanizmami i strukturami. Pokazane też zostaną polskie i zagraniczne doświadczenia związane z ich funkcjonowaniem.

Rozdział 2

NADZÓR W FIRMIE RODZINNEJ – MECHANIZMY, STRUKTURY I WYZWANIA

2.1. Nadzór w firmie rodzinnej – zarys problematyki

Przed rozpoczęciem rozważań, stanowiących próbę uporządkowania wiedzy i doświadczeń dotyczących sfery określanej w języku angielskim jako *family business governance* warto na chwilę zatrzymać się nad wyjaśnieniem, jak należy rozumieć ten termin, a szczególnie ostatni jego człon, tj. *governance*. *Macmillan English Dictionary for Advanced Learner* (2002, s. 616) wyróżnia trzy następujące tłumaczenia dla czasownika *to govern*:

- *to control and manage an area, city or country and its people* („kontrolować i zarządzać obszarem, miastem lub krajem i jego mieszkańcami”),
- *to control the way things happen* („kontrolować sposób, w jaki rzeczy się dzieją”),
- *to control the way an organization such as a business or society operates* („kontrolować sposób, w jaki działa organizacja taka jak biznes czy stowarzyszenie”).

Termin *governance* wyjaśnia zaś jako: *the process of governing a country and organization* („proces kontroli kraju i organizacji”).

Z kolei Słownik *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (1995, s. 515) tłumaczy *govern* jako:

- *to rule a country, etc.; to control or direct the public affairs of a city, country, etc.* (rządzić krajem; kontrolować lub kierować sprawami publicznymi miasta, kraju) oraz
- *to control or influence sth/sb; to determine sth* („kontrolować lub wpływać na coś/na kogoś; z/decydować o czymś”).

Governance określa jako *the activity or manner of governing; government* („działanie lub sposób rządzenia/kontroli; rząd”).

Zgodnie z powyższymi tłumaczeniami najbardziej adekwatny dla terminu *governance*, stanowiącego komponentę zwrotu *family business governance*, wydaje się zatem realizowany przez rodzinę właścicieli proces kontroli i wpływu na działalność firmy rodzinnej. Na potrzeby tej książki termin ten będzie tłumaczony jako „nadzór w firmie rodzinnej”, zgodnie bowiem z definicją słownika języka polskiego PWN nadzór to „kontrolowanie lub pilnowanie kogoś lub czegoś”.

Pamiętać jednak należy, że *family business governance* dotyczy dwóch współzależnych od siebie systemów, tj.: systemu rodziny oraz systemu firmy. Każdy z nich wymaga podejmowania działań zarządczych oraz kontroli ich realizacji. Na forum rodziny tego typu aktywność określana jest w języku angielskim jako *family governance*, a na poziomie firmy jako *corporate governance*. Z tłumaczeniem tego ostatniego terminu na język polski w zasadzie nie ma problemu. W polskiej literaturze przedmiotu przyjęły się dwa następujące sposoby jego tłumaczenia: ład korporacyjny oraz nadzór korporacyjny. Na potrzeby tej książki oba te terminy będą stosowane zamiennie. Przypomnieć tutaj też trzeba, że w polskich regulacjach prawnych *corporate governance* tłumaczony jest jako „ład korporacyjny”. Porządkując ten obszar rozważań, warto od razu wskazać definicję, która będzie punktem wyjścia do omawiania tej problematyki w dalszej części książki. W tym celu zostanie wykorzystana definicja zaproponowana przez OECD (2004), zgodnie z którą nadzór korporacyjny dotyczy „sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki)” (OECD, 2004, s. 11).

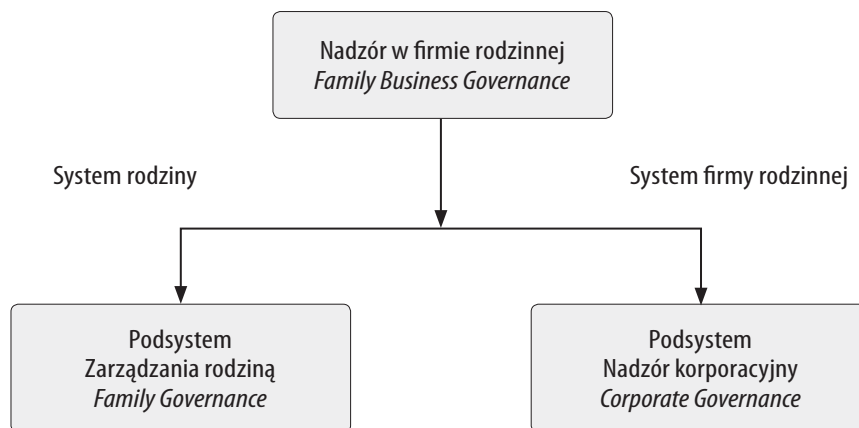
Tłumaczenie angielskiego terminu *family governance*, który odnosi się do systemu rodziny, przynosi już jednak pewne trudności. Trudno bowiem w przypadku rodziny używać określenia „nadzór”; bardziej

adekwatne wydają się takie tłumaczenie *governance* jak: „kontrola” rodziny, „rządzenie” rodziną czy „zarządzanie” rodziną. Przy uwzględnieniu charakteru zadań, które wpisują się w sferę „family governance”, w ramach których podstawowym wyzwaniem jest „osiąganie, podtrzymywanie i wzrost jedności rodziny, w stosunku do rodzinnego biznesu” (Gallo i Kenyon-Rouvinez, 2005, s. 53), najlepszym jego tłumaczeniem wydaje się „zarządzenie rodziną”. Termin ten, wraz z jego angielskim odpowiednikiem, będą w tej książce stosowane zamiennie.

Dbłość o brak konfliktów i zakłóceń w rodzinie stanowi podstawę zarządzania rodziną (ang. *family governance*). Ich brak sprzyja z kolei pielęgnacji i rozwojowi takich komponent rodzinnego dziedzictwa jak: rodzinne wartości, duma, jedność, historia, tradycja, wzajemne wsparcie czy podział rodzinnego bogactwa (Aronoff i Ward, 2011, s. 2). Szczególna rola sfery zarządzania rodziną dostrzegana jest w procesie transferu władzy i własności między generacjami, czyli sukcesji (np. Fahed-Sreih i Djoundourian, 2006, s. 226).

Nadzór w firmie rodzinnej obejmuje więc system, w skład którego wchodzi dwa podsystemy. Na poziomie rodziny działa podsystem zarządzania rodziną, a na poziomie firmy rodzinnej tworzony jest podsystem nadzoru korporacyjnego (rysunek 1).

Rysunek 1. Nadzór w firmie rodzinnej – podstawowe podsystemy



Źródło: opracowanie własne.

Analizując nadzór w firmie rodzinnej, należy pamiętać, że firma i rodzina podlegają ciągłej ewolucji. Ich wejście w kolejne fazy rozwoju

oznacza pojawienie się nowych źródeł problemów, w tym nowych grup interesariuszy wnoszących do firmy czy rodziny swoje potrzeby i oczekiwania. Na początku istnienia firmy, gdy jej interes jest praktycznie taki sam jak rodziny, nałożenie się tych sfer nie wywołuje zbyt wielu problemów (zespół zarządzający jest tożsamy z rodziną, a najczęściej jest to kontrolujący właściciel¹). Z czasem dynamika rozwoju systemu firmy i systemu rodziny powoduje wyraźne ich rozdzielanie, co przekłada się na wzrost złożoności procesu zarządzania relacjami między nimi. Pierwszym tego przejawem na poziomie rodziny i firmy jest wejście dzieci do biznesu. Inicjuje ono powstanie różnych grup interesów zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w rodzinie. Na poziomie firmy tworzą je rodzice i dzieci, którzy reprezentują starsze i młodsze pokolenie, jak również zajmują zróżnicowane pod względem możliwości decyzyjnych stanowiska. Z kolei w rodzinie pojawia się podział wśród dzieci właścicieli-założycieli na te, które pracują w rodzinnym biznesie oraz te, które poszły inną drogą i spełniają się zawodowo w innym miejscu pracy. Tym samym w rodzinie pojawia się podział na rodzinnych insiderów i rodzinnych outsiderów, którzy są zróżnicowani pod względem wiedzy na temat firmy, a także mają wobec niej różne oczekiwania. Tym, co na pewno łączy lub będzie łączyć wyróżnione powyżej grupy interesariuszy, jest posiadanie przez ich członków praw własności do firmy.

Następstwem opisanych powyżej procesów różnicowania się grup interesów w rodzinie właścicieli jest pojawienie się potrzeby budowy podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*). Do jego podstawowych struktur/elementów należą: spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny, rada rodziny oraz konstytucja rodziny (np. Neubauer i Lank, 1998; Ward, 2004; Gersick i in., 1997). Zgodnie z zacytowaną powyżej definicją ich głównym celem działania jest dbanie o to, aby rodzina w odniesieniu do firmy mówiła jednym głosem. Tworzone struktury i mechanizmy podsystemu zarządzania rodziną powinny sprzyjać tworzeniu warunków współpracy, kształtujących w rodzinie różnych grup interesariuszy oraz ich wzajemnej komunikacji. Współpraca powinna przebiegać pod hasłem dbałości o rodzinne dziedzictwo. Dobra

¹ Na potrzeby analizy został wykorzystany model rozwoju firmy rodzinnej opracowany przez Gersicka, Davisa, Hamptona i Lansberg (2007), zakładający takie fazy rozwoju firmy rodzinnej jak: Faza I – Kontrolujący właściciel, Faza II – Partnerstwo rodzeństwa oraz Faza III – Konsorcjum kuzynów (Gersick i in., 1997) – założenia tego modelu prezentuje tabela 7 w rozdziale 1.

komunikacja jest natomiast podstawą do budowy wzajemnego zaufania. Jest ono szczególnie potrzebne w sytuacji zróżnicowanego poziomu wiedzy wśród członków rodziny na temat firmy rodzinnej. Obecne w niej luki mogą bowiem wywoływać brak zrozumienia rodzinnych outsiderów dla działań podejmowanych na poziomie firmy. Zrozumienie ich, a przede wszystkim ich akceptacja, są istotne w przypadku konieczności rozwiązania pojawiających się w firmie wyzwań i problemów. W tym miejscu warto ponownie przypomnieć kluczowe sfery związane z działaniem rodzinnego biznesu, które są naznaczone wysokim poziomem ryzyka wystąpienia potencjalnych konfliktów, takie jak (KPMG Enterprise, 2011, s. 4):

- równowaga potrzeb rodziny i interesów firmy rodzinnej,
- wynagrodzenia członków rodziny zatrudnionych w rodzinnym biznesie,
- utrzymanie kontroli rodziny nad rodzinną firmą,
- przygotowanie i przeszkolenie sukcesora,
- wybór sukcesora.

Najprostszym mechanizmem, jaki można zastosować w ramach podsystemu zarządzania rodziną już na etapie opisanego powyżej procesu kształtowania się różnych grup interesariuszy, są spotkania rodziny (ang. *family meetings*)². Wzrost złożoności tworzonych struktur i mechanizmów składających się na system zarządzania rodziną, a także ich zadań, będzie postępował wraz ze wzrostem złożoności rodziny, wyrażającym się nie tylko rosnącą liczbą jej członków, ale też tworzącymi przez nich gałęziami. Łączyć ich będzie przynależność do rodziny oraz własność w firmie rodzinnej, aczkolwiek w tym ostatnim przypadku będzie już występować zróżnicowanie wielkości posiadanych pakietów akcji lub udziałów. Będą oni również zróżnicowani poziomem wiedzy na temat rodzinnego przedsiębiorstwa, które w tej fazie rozwoju rodziny może już być dużą i złożoną korporacją. W istniejących uwarunkowaniach potrzeby i oczekiwania poszczególnych członków rodziny wobec rodzinnego przedsiębiorstwa mogą rozkładać się na continuum od podobnych do mocno zróżnicowanych. Prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktów interesów nabiera więc na sile, a to z kolei przekłada się na wzrost zapotrzebowania na skuteczne mechanizmy *family*

² Więcej informacji na ich temat będzie przedstawionych w kolejnym rozdziale.

governance, które zapewnią stabilność rodziny oraz jej rządów w rodzinnym biznesie. Jeszcze raz warto przypomnieć, że ważnym skutkiem ich działania powinno być powstanie zaufania między członkami rodziny, szczególnie między tymi, którzy są zaangażowani i tymi, którzy nie są zaangażowani w zarządzanie rodzinną firmą. Mechanizmy i struktury podsystemu zarządzania rodziną powinny również jednoczyć rodzinę, zwiększając tym samym szansę na przetrwanie rodzinnego biznesu.

Do podstawowych zadań sprawnie funkcjonujących struktur podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*) należą (IFC Family Business Governance. Handbook, 2008, s. 21–22):

- komunikacja do wszystkich członków rodziny – wartości rodziny, misji oraz długoterminowej wizji,
- stałe informowanie członków rodziny (szczególnie outsiderów, którzy nie są zaangażowani w biznes) na temat osiągnięć rodzinnej firmy, wyzwań przed nią stojących oraz przyjętej strategii,
- komunikacja reguł i decyzji, które mogą mieć wpływ na zatrudnienie członków rodziny, wielkość dywidendy lub otrzymywanie innych korzyści, których źródłem jest rodzinny biznes,
- utworzenie formalnych kanałów komunikacji, które pozwolą rodzinie dzielić się swoimi ideami/pomysłami, aspiracjami itp.,
- umożliwienie spotkania się całej rodzinie i podjęcie koniecznych decyzji.

Proces tworzenia drugiego filaru systemu nadzoru w firmie rodzinnej, czyli struktur podsystemu nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*) rozpoczyna się wraz z pojawieniem się rady dyrektorów/rady nadzorczej³, pełniącej funkcję podstawowego wewnętrznego mechanizmu tego systemu. O jej skuteczności decyduje jej skład oraz przyjęte przez właścicieli rodzinnej firmy zasady jej działania. Inne będą one w fazie Kontrolującego właściciela, inne w fazie Partnerstwa rodzinstwa, a jeszcze inne w fazie Konsorcjum kuzynów⁴. W tym miejscu podkreślić natomiast trzeba znaczenie dwóch istotnych procesów, które obok rodziny właścicieli kształtują kontekst działania rady

³ Rada dyrektorów stanowi organ nadzorczy w modelu monistycznym spółki akcyjnej, natomiast w modelu dualistycznym funkcję tę pełni rada nadzorcza (np. Oplustil, 2010, s. 211 oraz s. 386).

⁴ Kwestie te zostaną bardziej szczegółowo omówione w rozdziale 4.

dyrektorów/rady nadzorczej. Pierwszy z nich obejmuje zmiany zachodzące w strukturze własności firmy rodzinnej. Pierwszym z jego wymiarów jest różnicowanie się pod względem wielkości posiadanych pakietów udziałów/akcji członków rodziny właścicieli. Drugim natomiast – pojawienie się obcych, niepowiązanych z rodziną, nowych właścicieli firmy rodzinnej. Zgodnie z przyjętą definicją Komisji Europejskiej (European Commission, 2009) nie będą oni kontrolowali firmy rodzinnej, ale ich głos powinien się liczyć, a jego siłę warunkuje wielkość posiadanego przez nich pakietu akcji/udziałów.

Drugim procesem, który jest istotny dla działania rady dyrektorów/rady nadzorczej w tego typu podmiocie jest pojawienie się wśród kadry zarządzającej niepowiązanych z rodziną profesjonalistów. Podkreślić jednak należy, że mogą oni zacząć dołączać do zespołu zarządzającego firmą jeszcze przed pojawieniem się rady w firmie rodzinnej, np. już w fazie Kontrolującego właściciela. Z czasem więc relacje w grupie zarządzających rodzinnym biznesem przechodzą transformację od typowych relacji rodzinnych w relacje biznesowe, a dotychczasowy jeden zespół zarządzający złożony do tej pory jedynie z członków rodziny, zaczyna się różnicować na dwie grupy aktorów (Cadbury, 2000, s. 5, 11–12), tj.:

- rodzina właścicieli pełniąca funkcje zarządcze,
- kadra zarządzająca, niezwiązana z rodziną.

Nie należy też zapominać o trzecim kluczowym aktorze, czyli członkach rodziny właścicieli pozostających poza firmą, którzy formalnie nie zarządzają, ale zazwyczaj mają nieformalne możliwości wpływu. Może on zachodzić na przykład poprzez rodzinne powiązania z będącym członkiem rodziny prezesem (np. mąż – żona, siostra – brat itp.) czy poprzez obecność w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej, czy być efektem działań struktur podsystemu zarządzania rodziną (np. rada rodziny).

Pamiętać też należy, że każda z ww. grup interesariuszy wnosi swoje własne interesy i oczekiwania, które mogą być zróżnicowane, a to z kolei może znaleźć odbicie w charakterze relacji między nimi. Mogą być one przyjazne i pokojowe, ale również mogą być pełne negatywnych emocji. Jeśli te ostatnie nie zostaną szybko rozładowane, to mogą stać się początkiem końca rodzinnego biznesu (szczególnie niebezpieczne może być ich nagromadzenie wśród członków rodziny). Dlatego też do kluczowych wyzwań w procesie tworzenia struktur systemu nadzoru

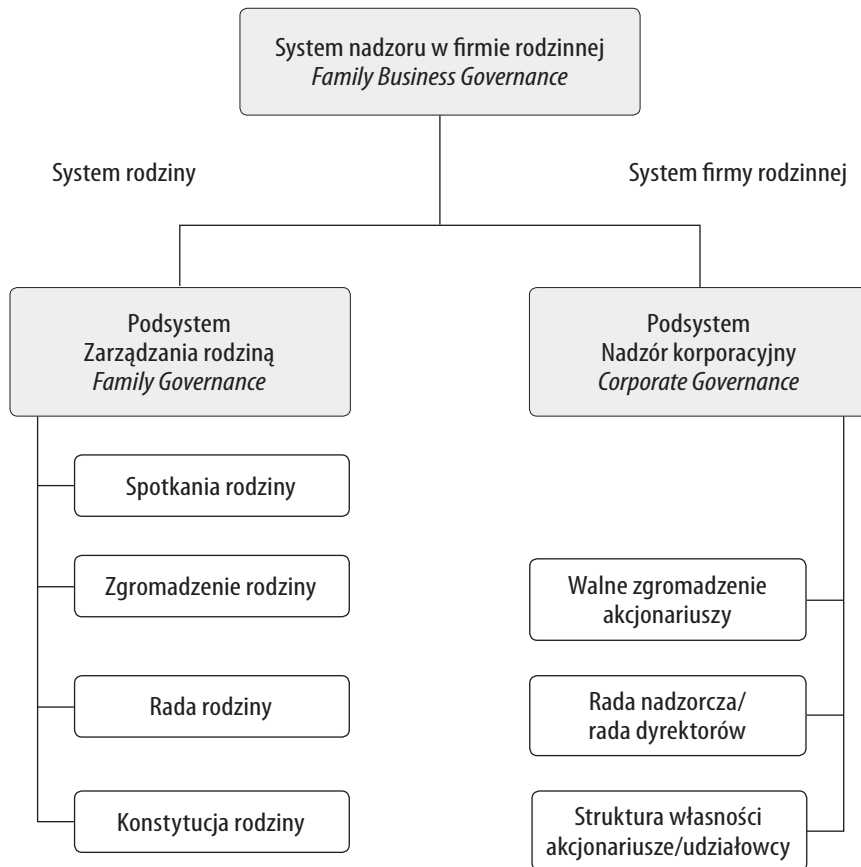
w firmie rodzinnej należy przejrzyste zdefiniowanie ról ww. grup, określenie ich zadań oraz odpowiedzialności w życiu firmy rodzinnej (np. Cadbury, 2000). Ich realizacja powinna następować w ramach obu podsystemów działających na forum rodziny i forum firmy – tworzących system nadzoru w firmie rodzinnej. Ich stworzenie będzie warunkować relacje między firmą a rodziną właścicieli oraz zarządzanie nimi. Patrząc zaś na problem szerzej, należy też pamiętać o konieczności zarządzania relacjami pomiędzy innymi jeszcze grupami interesariuszy, które są obecne w firmie rodzinnej (np. Cadbury, 2000).

Wraz z pojawieniem się w rodzinnym biznesie grup interesów innych niż tożsame z rodziną zespół zarządzający, pojawia się konieczność wprowadzenia monitoringu i nadzoru podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Jak już wskazywano, potrzeba stworzenia systemu nadzoru w firmie rodzinnej, w tym podsystemu nadzoru korporacyjnego, pojawia się już wtedy, kiedy więcej niż jedna osoba ma prawo do korzyści wygenerowanych w rodzinnym przedsiębiorstwie (Hartley, Griffith, 2009, s. 207). Podstawowym zadaniem wdrożonych mechanizmów i struktur tego systemu powinno być zaangażowanie odpowiednich ludzi w podejmowanie decyzji, związanych z każdym aspektem ciągłości rodzinnego bogactwa. Dotyczy to zarówno systemu firmy, jak i systemu rodziny.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące podsystemu nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*), można stwierdzić, że potrzeba tworzenia jego struktur w firmie rodzinnej powstaje wraz z pojawianiem się w niej – na poziomie decyzyjnym i w strukturze własności – kolejnych grup interesów, powiązanych i niepowiązanych z rodziną właścicieli. Ich obecność jest odpowiedzią na rosnące ryzyko utraty jedności między interesem rodziny a interesem firmy. Dynamika procesu budowy systemu nadzoru korporacyjnego w rodzinnej firmie rośnie wraz ze wzrostem złożoności biznesu i rodziny. Jak już sygnalizowano, kluczowym czynnikiem różnicującym rodzinę właścicieli jest dystrybucja własności wśród rosnącej liczby członków rodziny. Tym samym ma miejsce zróżnicowanie możliwości kontroli i oddziaływania poszczególnych członków rodziny na rodzinny biznes. O ich zakresie decyduje bez wątpienia wielkość posiadanego pakietu akcji czy udziałów (poziom rodziny). Należy też pamiętać, że wraz z rozwojem rodzinnego biznesu i rosnących potrzeb kapitałowych, w jego strukturze własności mogą pojawić się nowi, niepowiązani już z rodziną, właściciele. Drugim

ważnym procesem determinującym pojawianie się różnych grup interesów w rodzinie właścicieli, o którym już w tym rozdziale była mowa, jest różnicowanie się członków rodziny pod względem poziomu zaangażowania w zarządzanie rodzinnym przedsiębiorstwem – na rodzinnych insiderów i outsiderów. Trzecim zaś procesem odpowiedzialnym za różnicowanie się grup interesów w firmie rodzinnej, jest pojawienie się w niej niepowiązanych z rodziną profesjonalnych menedżerów (poziom firmy rodzinnej).

Rysunek 2. Podstawowe komponenty systemu nadzoru w firmie rodzinnej tworzone w ramach podsystemu zarządzania rodziną i podsystemu nadzoru korporacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Neubauer i Lank (1998); Ward (2004); Gersick, Davis, Hampton i Lansberg (1997).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że stworzenie systemu nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*) stanowi bez wątpienia niełatwe wyzwanie. O jego złożoności decyduje konieczność budowy i wdrożenia mechanizmów i struktur pozwalających na zarządzanie relacjami między kluczowymi grupami interesów, obecnymi w firmie i rodzinie. Zarówno te mechanizmy, jak i struktury powinny umożliwiać podejmowanie decyzji, które nie tylko pozwolą na zachowanie równowagi interesów tych grup, lecz także zapewnią ciągłość rodzinnego biznesu. Na rysunku 2 zostały zaprezentowane podstawowe komponenty obu podsystemów. Ich rola i zadania zostaną omówione szczegółowo w kolejnych rozdziałach.

2.2. Nadzór w firmie rodzinnej – przegląd definicji

Powyższe rozważania identyfikujące przestrzeń tworzenia się struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej wraz z procesami inicjującymi jego budowę stanowią punkt wyjścia do podjęcia próby zdefiniowania nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*). Dokonany przegląd literatury przedmiotu ujawnił jednak dość szerokie spektrum definicji uwzględniających różne wymiary tego zagadnienia, jak również różniących się węższym bądź szerszym spojrzeniem na zachodzące w tej sferze procesy.

Na przykład P. Gubitta i M. Gianecchini (2002, s. 278) przyjęli, że w firmach rodzinnych nadzór (*governance*) staje się „syntezą (a czasami kompromisem) wartości rodziny i reguł biznesu”. Synteza ta obejmuje wszystkie krytyczne etapy rozwoju organizacji, takie jak: delegowanie funkcji menedżerskich, rozwój stylu zarządzania, zaangażowanie członków rodziny w organy zarządcze, przedsiębiorczy proces sukcesji czy otwarcie na dopływ kapitału z innych, niepowiązanych z rodziną źródeł i idące wraz z nim zmiany w strukturze własności. Tworzone struktury nadzoru na poziomie firmy rodzinnej mogą mieć charakter ciał zarówno kolegialnych (tj. walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada dyrektorów czy zarząd – *executive board*), jak i indywidualnych (prezes – CEO, COO). Do ich zadań należą natomiast zdefiniowanie procesu podejmowania decyzji i jego efektywność (Gubitta i Gianecchini, 2002; s. 279). Tworzony model nadzoru powinien być zgodny z formalnymi i nieformalnymi regułami obecnymi w danej organizacji. W funkcjonowanie struktur nadzoru mogą się angażować

członkowie rodziny oraz outsiderzy niepowiązani z rodziną właścicieli. Powinni oni wносить krytyczne zasoby dla rozwoju organizacji, umożliwiające zarządzanie nią oraz kontrolę nad nią. Działaniom tym powinno towarzyszyć poczucie odpowiedzialności (Gubitta i Gianecchini, 2002, s. 279).

Istotną słabością zaprezentowanej powyżej definicji jest wyłączna koncentracja na poziomie firmy i tym samym brak dostrzeżenia wagi procesu tworzenia się struktur i mechanizmów systemu zarządzania rodziną, czyli *family governance*.

Definicja zaproponowana przez I. Lansberga ujmuje już szerzej *family business governance*. Jego zdaniem tworzenie struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej ma na celu ochronę długoterminowych interesów akcjonariuszy – członków rodziny, poprzez zapewnienie wzrostu i ciągłości przedsiębiorstwa oraz działania podtrzymujące harmonię i bogactwo rodziny. Struktury nadzoru stanowią ważną siłę napędową ciągłości istnienia firmy rodzinnej, a czynnikiem warunkującym ich skuteczność jest ciągła edukacja członków rodziny w zakresie ich wykorzystania. W firmach rodzinnych działania podejmowane w sferze *governance* (nadzoru/rządzenia) powinny być wręcz traktowane jako sposób na życie (Lansberg, 1999, s. 281–282).

Budowa struktur systemu nadzoru jest bez wątpienia pożądaną odpowiedzią na wzrost złożoności rodziny, firmy oraz jej struktury własności. Działania te powinny jednak charakteryzować się pewną elastycznością, gdyż praktyka życia pokazuje, że mogą pojawić się sytuacje wymagające rozwiązań zupełnie innych niż nadzór w postaci systemu i jego struktur. Zdarza się bowiem, że nawet w przypadku złożonych biznesów rodzinnych struktury systemu nadzoru w firmie rodzinnej mogą nie być potrzebne, a ich zadania w pełni efektywnie realizować będzie charyzmatyczny lider, stojący na czele rodzinnego biznesu. Uwzględniając więc różnorodność potrzeb firm rodzinnych, I. Lansberg proponuje, aby w odniesieniu do sfery nadzoru (ang. *governance*) stosować raczej koncepcję „panowanie vs rządzenie” (ang. *to rule versus to govern*). W praktyce wyraża się ona poprzez obecność lidera (ang. *ruling*) lub poprzez struktury (ang. *governance*). W przypadku firmy rodzinnej przez cały czas mamy też do czynienia z wyborem między scentralizowaną władzą jednostki (ang. *to rule*) a partycypacyjnym i światłym rządzeniem (ang. *enlightened governance*) (Lansberg, 2009, s. 56).

Zdaniem I. Lansberga (2009) budowy systemu nadzoru w firmie rodzinnej nie należy traktować jako jednorazowego rozwiązania pro-

blemu; należy go raczej postrzegać jako rozłożony w czasie proces. W firmie rodzinnej mamy bowiem do czynienia ze swoistym układem tymczasowej równowagi. Tymczasowość ta wynika z tego, że zarówno firma, jak i rodzina, przechodzą przez różne etapy rozwoju i wejście w każdy kolejny etap powoduje zaburzenie dotychczasowej równowagi, co natychmiast skutkuje koniecznością wypracowania nowej (np. wejście nowej generacji do biznesu, pojawienie się rodzinnych outsiderów czy oddanie pełni władzy niepowiązanemu z rodzina prezesowi; więcej w tabelach 6 i 7). Oznacza to pojawianie się w różnych fazach życia przedsiębiorstwa rodzinnego różnych potrzeb w zakresie nadzoru, na które w elastyczny sposób należy odpowiedzieć. Kluczem do sukcesu, wyrażającym się efektywnością stworzonych rozwiązań w sferze nadzoru w firmie rodzinnej, powinna być umiejętność unikania nadmiernych usztywnień i przywiązywania się do już istniejących strukturalnych rozwiązań.

Przed prezentacją propozycji definicji *family business governance*, sformułowanej przez Fredda Herza Browna – szefa Relative Solutions LLC – firmy konsultingowej świadczącej usługi na rzecz przedsiębiorstw rodzinnych, należy najpierw pokazać jego sposób rozumienia terminu *governance*. Bazując na swoich doświadczeniach, Herz Brown definiuje go jako sposób organizacji każdego rodzaju kontroli i jej działania. Składa się zaś na niego system wskazówek i protokołów, które pozwalają na zarządzanie, często złożonymi i powiązanymi interesami, różnymi grupami interesariuszy obecnymi w rodzinie. Ponadto daje on zestaw procedur, które pozwalają na określenie dalszych kierunków działania, podejmowanie decyzji oraz komunikację wspólnych wartości, misji i wizji wśród różnych grup interesów. Poza tym *governance* zapewnia rodzinie narzędzia, które pozwalają na rozpoznanie dynamiki rodziny i umożliwiają zarządzanie nią (Herz Brown, 2009, s. 46).

System nadzoru w firmie rodzinnej powinien więc zapewniać struktury i mechanizmy, które pozwolą na utrzymanie równowagi między napięciami wynikającymi z powiązań ekonomicznych i emocjonalnych wśród członków rodziny. Potrzeba ich tworzenia nasila się zaś wraz ze wzrostem złożoności zarówno organizacji, jak i rodziny. System ten powinien także pozwolić w sposób zrównoważony podejmować decyzje, kluczowe dla dalszego istnienia rodziny jako ekonomicznej jednostki. Ważną kwestią jest też to, że specyfika danej rodziny właścicieli jest zawsze wpisana w tworzony system nadzoru firmy rodzinnej (Herz Brown, 2009, s. 47).

2.3. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że o złożoności sfery nadzoru w firmie rodzinnej decyduje fakt, że obejmuje ona dwa systemy: system rodziny oraz system firmy rodzinnej. W praktyce wymusza to stworzenie, w ich ramach, adekwatnych do potrzeb zarówno rodziny właścicieli, jak i firmy rodzinnej, dwóch podsystemów składających się na system nadzoru w tego typu podmiotach. Na poziomie rodziny działa podsystem zarządzania rodziną, z charakterystycznymi dla niego instytucjami w postaci: spotkań rodziny, zgromadzenia rodziny, rady rodziny oraz konstytucji rodziny. Z kolei na poziomie rodziny działa podsystem nadzoru korporacyjnego, w którym kluczową rolę odgrywa rada nadzorcza/rada dyrektorów (zob. rysunek 2).

Podstawowym czynnikiem inicjującym budowę struktur nadzoru w firmie rodzinnej jest proces różnicowania się grup interesów, postępujący na poziomie rodziny oraz firmy. Jego głównym następstwem jest narastający rozdział interesów kluczowych grup interesariuszy rodzinnego przedsiębiorstwa. Typowe linie podziału interesów najczęściej przebiegają między interesem firmy i interesem rodziny oraz między interesami członków rodziny bezpośrednio zaangażowanych w biznes (insiderów) a oczekiwaniami członków rodziny niepowiązanych biznesowo z organizacją. Wraz z pojawieniem się rozbieżności interesów między interesariuszami pojawia się potrzeba wprowadzenia mechanizmów i struktur umożliwiających poszukiwanie konsensusu między nimi. Poziom trudności tych działań rośnie wraz z pojawieniem się kolejnych grup interesariuszy, które powstają w organizacji i w rodzinie właścicieli wraz ze wzrostem ich złożoności, jak również wraz z postępującymi zmianami w strukturze własności rodzinnego biznesu.

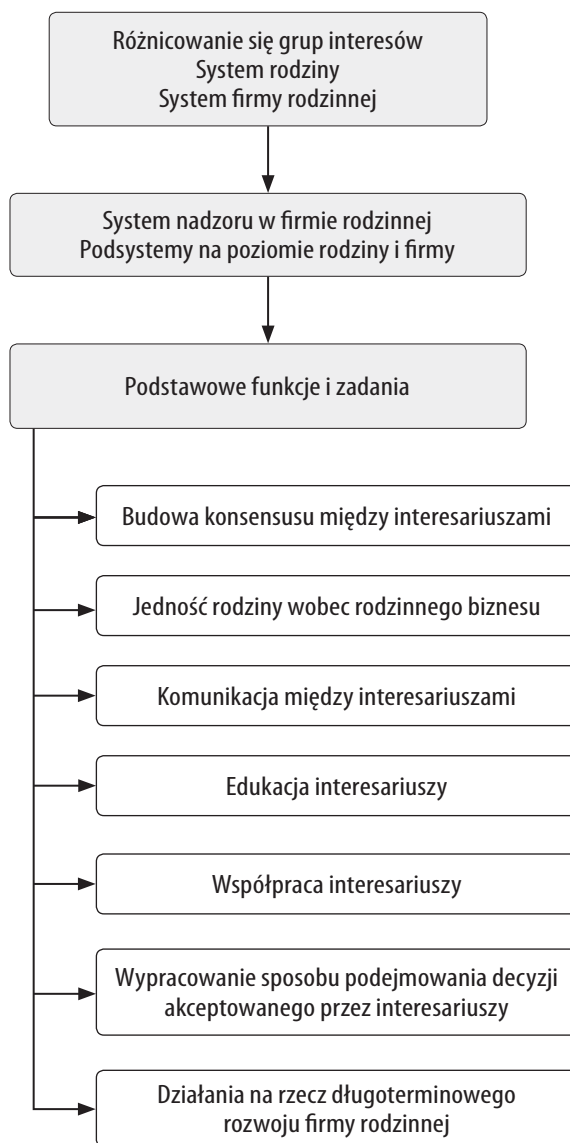
Na poziomie operacyjnym tworzone struktury systemu nadzoru w firmie rodzinnej mają na celu zachowanie równowagi między napięciami, których źródłem może być albo firma, albo rodzina, albo oba te systemy jednocześnie. W przypadku firmy rodzinnej nie można też lekceważyć emocji (szczególnie tych, których źródłem jest rodzina), gdyż pozostawione same sobie mogą przerodzić się w siły destrukcyjne, które nie tylko wpłyną negatywnie na rodzinę, ale także mogą oddziaływać negatywnie na działalność firmy.

W ujęciu strategicznym skuteczny system nadzoru w firmie rodzinnej należy postrzegać jako siłę napędową ciągłości jej istnienia w długim terminie.

Niezależenie od perspektywy postrzegania systemu nadzoru w tego typu podmiocie – operacyjnej czy strategicznej – do kluczowych zadań, z jakimi powinien się on zmierzyć, należy budowa zrównoważonych relacji między rodziną właścicieli a rodzinnym biznesem. Podstawowymi filarami, na jakich powinny się one opierać, są zrozumienie i akceptacja działań rodzinnego biznesu przez członków rodziny właścicieli. Czynnikiem to zapewniającym jest dostęp do wiedzy o tym, co dzieje się w firmie. Tym samym za kluczowe funkcje systemu nadzoru w firmie rodzinnej należy uznać funkcje komunikacyjną oraz edukacyjną (rysunek 3).

Na koniec warto podkreślić, że mimo obecności sfery nadzoru w firmie rodzinnej na liście czynników mających pozytywny wpływ na ciągłość jej trwania (zob. rozdział 1), jego znaczenie dostrzegają przede wszystkim doradcy firm rodzinnych. Wyzwaniem pozostaje przekonanie firm rodzinnych o istotnej wadze tej sfery dla kontynuowania rodzinnego biznesu w rękach kolejnych pokoleń.

Rysunek 3. System nadzoru w firmie rodzinnej – siły sprawcze jego powstania oraz podstawowe wyzwania



Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 3

PODSYSTEM ZARZĄDZANIA RODZINĄ – PODSTAWOWE KOMPONENTY

Tematyka tego rozdziału dotyczy podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*), obejmującego swoim działaniem rodzinę właścicieli firmy rodzinnej. Do jego podstawowych komponent, zgodnie z tym, co zaprezentowano na rysunku 2, należą:

- spotkania rodziny,
- zgromadzenie rodziny,
- rada rodziny,
- konstytucja rodziny.

Ich charakterystyka obejmuje czynniki inicjujące ich tworzenie, przypisywane im funkcje oraz stawiane zadania. Należy jednak wcześniej podkreślić, że ze względu na zróżnicowaną ilość informacji na temat ww. instytucji, poziom szczegółowości tych charakterystyk będzie zróżnicowany. Trzeba również podkreślić, że głównym źródłem informacji o nich są doświadczenia konsultantów pracujących dla firm rodzinnych; instytucje te są stosunkowo słabo zbadane przez badaczy. Jedną z przyczyn istniejącego stanu rzeczy może być ich duża informacyjna wrażliwość, a także niechęć do dopuszczania „obcych” do prywatnych spraw rodziny.

3.1. Spotkania rodziny

Spotkania rodziny należą do najprostszych struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*), które powstają na forum rodziny i stanowią komponentę podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*). O ich formule decyduje faza rozwoju rodziny i rodzinnego biznesu. W przypadku fazy Kontrolującego właściciela stanowią one najprostszą nieformalną strukturę podsystemu zarządzania rodziną. Najczęściej przyjmują one postać spotkań męża/żony (przedsiębiorcy ze swoim współmałżonkiem), na których dyskutowane są problemy dotyczące zarówno firmy, jak i rodziny. Częstotliwość tych spotkań może być duża i mogą się one odbywać praktycznie codziennie „przy śniadaniu, obiedzie czy kolacji”. Z czasem zaczynają w nich uczestniczyć dorastające dzieci i w zależności od potrzeb są podejmowane na nich tematy dotyczące rodziny lub firmy. Dla młodych członków rodziny spotkania te mogą stać się przyczynkiem do rosnącego zainteresowania firmą rodzinną, albo przyczynić się do wzmocnienia chęci pójścia własną drogą i nieangażowania się w rodzinny biznes (Neubaer i Lank, 1998, s. 80; Gersick i in., 1997).

Wraz z pojawianiem się kolejnych generacji w firmie rodzinnej spotkania rodziny powinny podlegać stopniowej formalizacji. Do pierwszych jej przejawów należą m.in.: wprowadzenie określonych terminów ich organizacji, wprowadzenie agendy spotkania, a przede wszystkim określenie jego celu. Przejście z fazy nieformalnych spotkań rodziny do prowadzenia ich w sposób formalny może wskazywać, że rodzina właścicieli osiągnęła punkt, w którym zaczyna już potrzebować bardziej instytucjonalnych rozwiązań do budowy dobrych relacji lub rozwiązywania problemów (Fahed-Sreih i Djoundourian, 2006, s. 229). Zdaniem Lubatkina i in. (2005) drugie pokolenie przedstawicieli firmy rodzinnej powinno podejmować działania mające na celu instytucjonalizację i formalizację mechanizmów nadzoru, których celem będzie monitorowanie zatrudniania i zachowania członków rodziny w rodzinnym biznesie (Lubatkin i in., 2005, s. 320).

Typologia spotkań rodziny, obok ich podziału na formalne i nieformalne, obejmuje także zaproponowane przez Warda (2004, s. 17) ich rozróżnienie pod względem rodzaju uczestników biorących w nich udział. Pierwszy rodzaj spotkań tworzą spotkania, na których spotykają się członkowie rodziny, którzy pracują lub mają udziały własności

w przedsiębiorstwie; głównym tematem tych spotkań jest przedsiębiorstwo. Drugi typ obejmuje spotkania, w których uczestniczą wszyscy członkowie rodziny. Dają one możliwość omówienia znaczenia biznesu w ich życiu, a także pozwalają omówić inne, niezwiązane z nim kwestie (Ward, 2004, s. 17).

Analiza dostępnej, acz niezbyt bogatej literatury przedmiotu poświęconej spotkaniom rodziny, wskazuje na różnorodność celów, jakie są im przypisywane. Cele te charakteryzują się różną wagą i stopniem trudności realizacji; ich osiągnięcie z kolei powinno przyczynić się do stworzenia solidnych fundamentów pod przyszłe, bardziej złożone elementy systemu nadzoru w firmie rodzinnej. Spotkania rodziny – mimo braku złożoności strukturalnej – mogą stać się ważnym punktem wyjścia do wypracowania dobrych praktyk w procesie zarządzania relacjami w rodzinie oraz relacjami rodzina–firma, w tym szczególnie dotyczących zarządzania emocjami i rozwiązywania konfliktów. Przykładanie przez rodzinę właścicieli od samego początku odpowiedniej wagi do budowania własnego zbioru dobrych praktyk w ww. obszarach powinno pozytywnie przełożyć się na rodzinę oraz rodzinne przedsiębiorstwo. Wypracowanie rozwiązań, adekwatnych do specyfiki obu tych instytucji powinno sprzyjać ich dalszemu rozwojowi oraz harmonijnemu współistnieniu, mimo ciągle rosnącej ich złożoności. Warto w tym miejscu podkreślić przydatność spotkań rodziny do rozwijania umiejętności współpracy różnych grup interesów obecnych w rodzinie i zaangażowanych w biznes rodzinny. Jest ona szczególnie istotna w kontekście podstawowego celu, jaki jest przypisywany spotkaniom rodziny w postaci budowy spójności rodziny oraz wzrostu poczucia jej jedności (Ward, 2004, s. 17). W procesie tym kluczową rolę będą bez wątpienia odgrywać normy i wartości rodzinne. Ich znaczenie w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest nie do podważenia (Hall i Nordqvist, 2008, s. 55).

Spotkania rodziny mogą stanowić dogodne miejsce do tworzenia społecznych relacji wśród członków rodziny właścicieli. Dają im możliwość spotkania i przedyskutowania różnych kwestii, a także prowadzą do wzrostu interakcji między nimi. Spotkania rodziny powinny pozwalać na prezentację oraz integrację potrzeb i interesów członków rodziny – właścicieli firmy, dotyczących rodziny i rodzinnego biznesu (Mustakillo i in., 2002, s. 208). Przypisywana im jest również rola forum umożliwiającego członkom rodziny dzielenie się na nim swoimi nadziejami, jak również stwarzającego możliwość przedyskutowania celu prowa-

dzenia wspólnego biznesu (Ward, 2004, s. 17). Spotkania rodziny umożliwiają założycielom-właścicielom komunikowanie rodzinnych wartości, kreowanie nowych pomysłów biznesowych oraz przygotowanie przedstawicieli kolejnego pokolenia do przejęcia pałeczki lidera rodzinnego biznesu (IFC Family Business Governance, 2008, s. 29). Ważnym ich zadaniem jest także edukacja członków rodziny (Ward, 2004, s. 17).

Spotkania rodziny mogą być też miejscem, w którym następuje pierwsze zderzenie zróżnicowanych poglądów reprezentowanych przez różnych członków rodziny. Ich zróżnicowanie wiąże się także z emocjami, których źródłem mogą być z kolei różne role, jakie członkowie rodziny odgrywają w rodzinie oraz w firmie (Mustakillo i in., 2002, s. 208). Wyzwolone emocje mogą przełożyć się na jakość prowadzonej dyskusji. Brak umiejętności zarządzania emocjami może spowodować trudność w realizacji długoterminowych celów firmy rodzinnej. Zdrowe i przyjazne stosunki w rodzinie są bez wątpienia wstępnym warunkiem do sukcesu i przetrwania firmy (Fahed-Sreih i Djoundourian, 2006, s. 231). Spotkania rodziny powinny być więc okazją do komunikacji między członkami rodziny, której podstawową cechą jest brak obaw przed wyrażaniem własnych poglądów i odczuć.

Jak już sygnalizowano, jedną z kluczowych funkcji, jakie spełniają spotkania rodziny, powinno być umożliwienie członkom rodziny właścicieli tworzenia między sobą społecznych relacji. Waga tego typu relacji jest szczególnie duża w kreowaniu wspólnej wizji dotyczącej rodzinnego biznesu. W praktyce ich obecność przekłada się na jakość procesu podejmowania decyzji strategicznych oraz poziom zaangażowania się wyższej kadry zarządzającej w realizację przyjętej w firmie rodzinnej strategii (Mustakallio i in., 2002, s. 205–206). W kontekście przyjmowania długoterminowej orientacji działania firmy rodzinnej wzrost jakości podejmowanych decyzji strategicznych wydaje się kluczowy (Mustakillo i in. 2002, s. 216). Wyniki badań Eddleston i in. (2013) pokazały m.in., że wysoki poziom planowania strategicznego przynosi największe korzyści dla wzrostu firmy, gdy jest jeszcze ona w rękach pierwszej generacji. Warto też dodać, że badane firmy rodzinne z pierwszej generacji, które nie planowały strategicznie i nie planowały sukcesji, osiągnęły wzrost na najniższym poziomie (Eddleston i in., 2013, s. 1189 i 1191).

Podsumowując, należy stwierdzić, że spotkania rodziny należą do najprostszycy struktur podsystemu zarządzania rodziną. Charakte-

ryzują się one wysokim poziomem nieformalności, i w zależności od sytuacji poświęcone są tylko sprawom firmowym albo problemom rodziny i firmy. Wraz ze wzrostem złożoności rodziny formuła spotkań rodziny może ewoluować w kierunku bardziej sformalizowanych struktur. Pierwszym tego przejawem może być podjęcie działań ukierunkowanych na ich formalizację w postaci określenia stałych terminów spotkań czy wprowadzania agendy strukturalizującej ich przebieg i obejmującej tematy wzbudzające zainteresowanie wszystkich uczestników. Ważne jest także wskazanie celu ich organizacji.

Podstawową funkcją spotkań rodziny jest funkcja komunikacyjna. Do zagadnień, jakie powinny być na nich dyskutowane, należą wartości rodziny, misja oraz długoterminowa wizja rozwoju firmy rodzinnej. Ważnym wymiarem tych spotkań jest również ich edukacyjny charakter, szczególnie istotny dla młodszego pokolenia. Stanowią też przydatne forum do prezentacji poglądów i dyskusji problemów przez wszystkich zainteresowanych członków rodziny. Pozwalają również na wypracowywanie umiejętności osiągnięcia konsensusu, co w przypadku właścicieli firm rodzinnych stanowi duże wyzwanie, o czym w dużej mierze może decydować dualność funkcji pełnionych w rodzinie i firmie rodzinnej.

Spotkania rodziny tworzą też dogodne miejsce do budowy społecznych relacji między członkami rodziny. Jakość tych relacji przekłada się z kolei na jakość podejmowanych decyzji strategicznych w firmie rodzinnej, co sprzyja przyjmowaniu długookresowej perspektywy jej działania.

Aby spotkania rodziny mogły z sukcesem przyczynić się do spełniania wymienionych powyżej funkcji, wśród ich uczestników musi się pojawić świadomość korzyści, jakie mogą one przynieść zarówno dla rodziny, jak i dla firmy rodzinnej. Sama świadomość jednak nie wystarczy. Powinny za nią iść działania strukturalizujące te spotkania oraz odpowiednie zarządzanie nimi.

3.2. Zgromadzenie rodziny

Z czasem, gdy rośnie złożoność rodziny i rodzinnego biznesu, z niesformalizowanych form powstają zręby bardziej formalnych struktur i w efekcie dotychczasowe nieformalne spotkania rodziny przekształcają się w bardziej ustrukturalizowane i sformalizowane zgromadzenie rodziny (ang. *Family Assembly*), zwane też forum rodziny (ang. *Family*

Forum). Potrzeba jego utworzenia pojawia się w kolejnych fazach rozwoju, takich jak Partnerstwo rodzeństwa czy Konsorcjum kuzynów za krytyczną wielkość rodziny uważa się zaś liczbę 30–40 jej członków (Neubauer i Lank, 1998, s. 81).

Zgromadzenie rodziny jest formalnym forum umożliwiającym dyskusję dotyczącą zarówno biznesu, jak i rodziny, w którym biorą udział wszyscy jej członkowie. Warto jednak dodać, że zdarzają się też odstępowstwa od reguły uczestnictwa wszystkich członków rodziny w tego typu spotkaniu. Niektóre rodziny wprowadzają kryteria ograniczające w nich udział, takie jak wiek czy uczestnictwo małżonków członków rodziny. Stosowane są również ograniczenia w prawie głosu.

Zgromadzeniu rodziny zazwyczaj przewodniczy patriarcha rodu albo inny, posiadający duży autorytet członek rodziny. W dużych rodzinach przewodnictwo zgromadzenia rodziny znajduje się w rękach rady rodziny (ang. *family council*), która też może przyjmować różne formy, w zależności od fazy życia rodziny (szerzej w kolejnym punkcie) (IFC Family Business Governance, 2008, s. 29).

Podstawowym celem zgromadzenia rodziny jest konsolidacja rodziny, zarówno w kontekście zacieśniania więzów rodzinnych, jak i wzrostu zrozumienia i akceptacji jej członków dla tego, co się dzieje w rodzinnym biznesie. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji rosnącej złożoności rodziny wyrażającej się wzrostem liczby członków rodziny oraz kształtowaniem się nowych gałęzi rodziny. Zgromadzenie rodziny pozwala na informowanie wszystkich członków rodziny na temat tego, co się dzieje w rodzinnym biznesie, a także daje im możliwość wypowiedzenia własnych opinii dotyczących jego rozwoju. Tego typu spotkania stanowią również dogodne miejsce do poruszenia innych kwestii związanych z rodziną. Sprzyjają identyfikacji potencjalnych konfliktów, najczęściej wynikających z asymetrii informacji między członkami rodziny (*insiderzy vs outsiderzy*) oraz poszukiwaniu dla nich możliwych rozwiązań celem osiągnięcia konsensusu (IFC Family Business Governance, 2008, s. 9).

Zgromadzenie rodziny może odbywać się raz w roku lub częściej, w zależności od potrzeb rodziny. W czasie tych spotkań mogą być dyskutowane wszystkie kwestie nurtujące członków rodziny, w tym mogą wystąpić takie działania jak (IFC Family Business Governance, 2008, s. 9; Herz Brown, 2009, s. 48):

- akceptacja dla wprowadzenia zmiany w wartościach i wizji rodziny,
- edukacja członków rodziny w zakresie ich praw i odpowiedzialności,

- akceptacja kryteriów polityki zatrudnienia i wynagrodzenia członków rodziny,
- wybór członków rady rodziny (jeśli rada tego typu istnieje),
- wybór członków innych rodzinnych komitetów,
- wybór członków rady dyrektorów/rady nadzorczej złożonej z określonej liczby outsiderów, tj. niepowiązanych z rodziną członków oraz członków rodziny, wybranych ze względu na swoje kompetencje.

Warto w tym miejscu dodać, że nie tylko „praca” (edukacja czy komunikacja) może być czynnikiem motywującym do organizacji zgromadzenia rodziny. Może być też ono zwołane dla przyjemności i podtrzymywania rodzinnych kontaktów (Herz Brown, 2009, s. 48). Znaczenie tego aspektu rośnie wraz ze wzrostem rodziny właścicieli i jej rosnącym rozproszeniem po kraju lub poza jego granicami.

3.3. Rada rodziny

Wraz ze wzrostem złożoności rodziny właścicieli firm rodzinnych, przejawiającej się rosnącą liczbą członków oraz zróżnicowaniem pokoleń, pojawia się potrzeba tworzenia bardziej zaawansowanych i sformalizowanych struktur podsystemu zarządzania rodziną. Opisane w poprzednich punktach spotkania rodziny oraz zgromadzenie rodziny przestają już być wystarczające dla realizacji podstawowego wyzwania, jakim jest budowa jedności coraz większej rodziny w relacjach z rodzinnym biznesem (np. Pendergast, Ward i Drun de Pontet, 2011, s. 170). Różnicująca się struktura rodziny przekłada się na zróżnicowanie potrzeb oraz oczekiwań jej członków wobec rodzinnego biznesu. Tym samym proces zarządzania nimi zaczyna być coraz bardziej złożony i wymaga już bardziej formalnych i wyspecjalizowanych struktur w porównaniu do tych, które były stosowane w fazie kontrolującego właściciela. Kluczową instytucją, która pozwala zapanować nad chaosem rosnącego w liczbę członków zgromadzenia rodziny oraz podejmuje działania na rzecz budowy jednomyślności rodziny wobec rodzinnego biznesu traktowana, jest rada rodziny (ang. *family council*)¹. Może ona

¹ Rada rodziny jest również określana jako familijna/rodzinna rada nadzorcza, wewnętrzna rada oraz jako komitet wykonawczy rodziny (Neubaer i Lank, 1998, s. 93).

działać jako ciało formalne lub nieformalne, którego funkcje i rola ewoluują z czasem, celem zaspokojenia zmieniających się potrzeb zmieniającej się rodziny właścicieli (Lansberg, 1999, s. 301).

O powołaniu rady rodziny zazwyczaj decyduje liczba pokoleń rodziny oraz liczba jej członków. Zdaniem Pendergast, Warda oraz Drun de Pontet (2011, s. 170) rada rodziny powinna działać już od trzeciej generacji. Z wytycznych IFC wynika z kolei, że tego typu rada powinna być powołana w chwili osiągnięcia przez rodzinę krytycznej wielkości, czyli przekroczenia 30 członków (IFC, 2011, s. 30). Jej utworzenie stanowi naturalną odpowiedź na rosnącą złożoność zgromadzenia rodziny i narastającą trudność zarządzania nim, w tym zdolność wypracowania łączących wszystkich albo większość członków rodziny, celów dotyczących rodzinnej firmy. W tak dużym gronie prowadzenie konstruktywnej dyskusji, kończącej się podjęciem akceptowanej przez większość decyzji, stanowi zdecydowanie trudne wyzwanie (IFC, 2011, s. 30).

Krytyczna wielkość rodziny wymusza więc wyłonienie grupy osób, które będą pełnić funkcję organu decyzyjnego, podejmującego strategiczne decyzje mające na celu budowę konsensu między interesem rodziny a interesem firmy rodzinnej (Budziak, 2012, s. 220; IFC, 2011, s. 30). Stworzenie rady rodziny powinno zatem ułatwić rodzinie budowę spójnego podejścia do rodzinnego biznesu oraz wyrażanie wobec niego spójnych poglądów (Pendergast i in., 2011, s. 170).

Rada rodziny jest zazwyczaj wybierana spośród członków zgromadzenia rodziny w wyniku głosowania (IFC, 2011, s. 30–31). Należy jednak pamiętać, żeby proces jej wyboru został tak zorganizowany, aby sprzyjał budowie lojalności rodziny i promocji jej jedności, a nie stał się źródłem nieporozumień w rodzinie.

Ze względu na przypisywanie radzie rodziny roli ciała jednoczącego rodzinę oraz ośrodka decyzyjnego jej rozmiary powinny umożliwiać jej efektywną pracę, której efektem powinny być decyzje adekwatne do potrzeb rodziny i rodzinnego biznesu. W jej skład powinno więc wchodzić od 5 do 9 osób wnoszących umiejętności potrzebne do wykonywanych przez nią zadań (Budziak, 2012, s. 220; IFC, 2011, s. 30). Kryteria wyboru do rady powinny obejmować m.in. (Neubaer i Lank, 1998, s. 93; Lansberg, 1999, s. 303):

- kompetencje, a nie jedynie przynależność do rodziny – o wyborze do rady powinny przede wszystkim decydować zdolności potencjalnych członków do wypełniania obowiązków rady. Należy

- w tym miejscu podkreślić, że w literaturze przedmiotu często pojawia się pogląd, że powinni to być jednak członkowie rodziny,
- więzy krwi, a nie więzy wynikające z małżeństwa (np. rozwody mogą bardzo utrudnić życie);
 - dyspozycyjność czasową oraz chęć poświęcenia koniecznego czasu na rzecz pracy w radzie;
 - brak zaangażowania w bieżące zarządzanie firmą – członek rady rodziny nie powinien być jednocześnie członkiem rady dyrektorów/rady nadzorczej lub prezesem rodzinnej spółki ze względu na prawdopodobieństwo wzrostu konfliktów interesu;
 - zaangażowanie w rodzinne dziedzictwo.

W kontekście realizacji głównej funkcji rady rodziny, jako ciała wypracowującego konsensus między rodziną a rodzinnym biznesem, powinny się w niej znaleźć osoby mające zdolności przywódcze, umiejętności komunikacji oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów. W przypadku obecności gałęzi rodziny szczególnie jest też cenna obecność osób posiadających autorytet w rodzinie. O wyborze do rady mogą również decydować wiek oraz doświadczenie potencjalnego członka (Lansberg, 1999, s. 303).

Niektórzy autorzy podnoszą też potrzebę zapewnienia w radzie rodziny różnorodności, która powinna sprzyjać wypracowywaniu akceptowanych przez rodzinę decyzji dotyczących firmy. Różnorodność ta powinna zaowocować obecnością w radzie szerokiego spektrum opinii i poglądów, odzwierciedlających jednocześnie zróżnicowanie rodziny. Jej źródłem powinno być zróżnicowanie członków rady pod względem: płci, wieku (przedstawiciele starszego i młodszego pokolenia), przynależności do różnych gałęzi rodziny, obecności lub braku więzów krwi lub też doświadczenia w pracy w rodzinnym biznesie (np. Lansberg, 1999).

Przedstawione powyżej propozycje kryteriów wyboru członków do tego typu rady powinny być traktowane jedynie jako punkt wyjścia w procesie jej tworzenia. Każda rodzina jest bowiem inna, różne są jej potrzeby dotyczące funkcjonowania struktur podsystemu zarządzania rodziną, a skład rady rodziny powinien przede wszystkim im odpowiadać. Można jednak przyjąć, że dobrą praktyką inicjującą powołanie rady rodziny powinno być opracowanie listy kryteriów decydujących o wejściu w jej skład, zasad jej wyboru oraz określenie jej wielkości i długości kadencji bycia członkiem. Jasno powinna też być

określona możliwa liczba kadencji zasiadania w radzie. Określenie długości kadencji oraz ich liczby sprzyja uczestnictwu w pracach rady większej liczby członków rodziny i tym samym poszerzone są możliwości nabierania przez nich nowych doświadczeń (Neubaer i Lank, 1998, s. 93; IFC Family Business Governance, 2008, s. 31). Działania te budują także poczucie uczciwości i równych szans wśród członków rodziny (IFC, 2011, s. 30–31).

Pracą rady powinien kierować przewodniczący, który powinien być główną osobą kontaktową w rodzinie oraz w imieniu rodziny powinien kontaktować się z kadrą zarządzającą firmą rodzinną. Dobrą praktyką jest także powołanie sekretarza rady, który „pilnuje” programu posiedzeń, a także zapewnia do nich dostęp pozostałym członkom rodziny (Neubaer i Lank, 1998, s. 93; IFC Family Business Governance, 2008, s. 31).

W tym miejscu należy też podnieść delikatną kwestię potencjalnego wynagrodzenia członka rady. W przypadku dużych rodzin praca w radzie może stać się bowiem dla niego pracą na etacie, co wiąże się z koniecznością płacenia mu wynagrodzenia. W takiej sytuacji w celu uniknięcia potencjalnych nieporozumień ważne jest poinformowanie o tym pozostałych członków rodziny oraz określenie jasnych kryteriów ustalenia jego wynagrodzenia (Lansberg, 1999, s. 304).

W przypadku dużych rodzin i dużych rad można wprowadzić podział jej pracy w postaci stworzenia wewnętrznych komitetów rady, zajmujących się istotnymi dla danej rodziny sferami, takimi jak polityka zatrudnienia i zwalniania członków rodziny, praca biura rodziny, edukacja i rozwój rodziny, konstytucja rodziny, filantropijna działalność rodziny oraz historia rodziny czy spędzanie czasu wolnego (Lansberg, 1999, s. 304 i s. 306). Powołując komitety, należy jednak od razu doprecyzować, jakie są ich możliwości decyzyjne. Za dobrą praktykę można uznać przyjęcie zasady wynikającej z doświadczeń rad dyrektorów/rad nadzorczych, że komitety wypracowują rozwiązania, które następnie rekomendują radzie, a ostateczną decyzję po wcześniejszym przedyskutowaniu propozycji komitetów podejmuje jednak cała rada.

Jeżeli zaś chodzi o podstawowe sfery, w jakich aktywność rady rodziny powinna się wyrażać, to należą do nich (Lansberg, 1999, s. 303; Pendergast i in., 2011, s. 172):

- wsparcie działania zgromadzenia rodziny,
- edukacja członków rodziny,
- rozwiązywanie konfliktów,

- pełnienie funkcji łącznika między rodziną a firmą rodzinną,
- dbałość o merytoryczną jakość dyskusji prowadzącą do podjęcia decyzji odpowiadającej potrzebom rodziny i firmy,
- pełnienie funkcji forum do dyskusji na temat ciągłości biznesu i sukcesji,
- identyfikacja potrzeb i oczekiwań akcjonariuszy firmy rodzinnej.

W ramce 3 zaprezentowane są przykładowe kwestie, które powinny się znaleźć w centrum uwagi rady rodziny.

Ramka 3. Przykładowe wyzwania stojące przed radą rodziny

- Alokacja kapitału; dywidenda, zyski, długi, reinwestycje dla biznesu
- Filozofia firmy rodzinnej
- Historia rodziny i jej rola w biznesie
- Kultura rodziny i jej rola w biznesie
- Wartości rodziny i ich rola w strategii firmy
- Planowanie zagospodarowania majątku po śmierci właściciela
- Misja rodziny
- Uczestnictwo członków rodziny w biznesie
- Rola w społeczeństwie – filantropia, działalność obywatelska
- Odpowiedzialność rodziny jako właścicieli biznesu
- Widoczność rodziny w publicznej domenie/w przestrzeni publicznej
- Rola biznesu we wspieraniu celów członków rodziny
- Kształcenie członków rodziny we wszystkich obszarach

Źródło: Pendergast, Ward i Drun de Pontet (2011, s. 172).

Ze względu na istotne znaczenie dla funkcjonowania rodzinnego biznesu funkcji rady rodziny, jako głównego łącznika między nim a rodziną właścicieli, warto określić jej kluczowe zadania w tym zakresie. Należą do nich (IFC Family Business Governance, 2008, s. 31; Lansberg, 1999, s. 300, 302, 308):

- dyskutowanie zagadnień dotyczących rodzinnego przedsiębiorstwa;
- wskazywanie i omówienie kandydatów na członków rady dyrektorów/rady nadzorczej;
- przygotowanie i modyfikowanie dokumentów rodziny dotyczących wizji, misji i wartości firmy;

- przygotowywanie i modyfikowanie polityki rodziny w zakresie zatrudniania członków rodziny, ich wynagradzania oraz polityki dotyczącej udziałów/akcji firmy rodzinnej;
- konsultacja ważnych decyzji biznesowych;
- opracowanie zasad podziału korzyści z biznesu rodzinnego wśród członków rodziny;
- opracowywanie polityki emerytur dla członków rodziny;
- wskazywanie głównych celów w działalności filantropijnej.

Jeżeli zaś chodzi o przykłady aktywności rady rodziny w zakresie podejmowanych przez nią działań edukacyjnych wśród członków rodziny, do kluczowych z nich należy edukowanie ich na temat ich praw, odpowiedzialności i przywilejów wynikających z rodzinnego biznesu. Ponadto rada rodziny powinna wskazywać potencjalnych mentorów wspierających juniorów w rozwijaniu ich karier oraz określaniu dla nich innych możliwości kształcenia (Lansberg, 1999, s. 300; 302).

Omawiając funkcje rady rodziny, należy pamiętać, że jej rola w życiu rodziny wraz z zachodzącymi w rodzinie zmianami ewoluje, co niesie ze sobą konieczność ewolucji zadań rady celem zaspokojenia zmieniających się potrzeb rodziny (Lansberg, 1999, s. 301). Rola rady rodziny rośnie na przykład w procesie sukcesji na stanowisku prezesa rodzinnego biznesu. Rada powinna wskazać, kogo widzi na szczycie firmy, jak również przekazać tę informację do obecnej w firmie rodzinnej, rady dyrektorów/rady nadzorczej (Lansberg, 1999, s. 319–320).

Dla wzrostu przejrzystości działań rady dla wszystkich członków rodziny, jak również celem ułatwienia funkcjonowania jej samej, powinny zostać opracowane zasady jej działania. Do kluczowych z nich należy sposób podejmowania decyzji przez radę – czy większością głosów, czy w inny sposób. Ważne jest również określenie liczby spotkań rady, które powinny się odbyć w ciągu roku. O liczbie tych ostatnich zazwyczaj decyduje złożoność rodziny; w praktyce liczba posiedzeń waha się od 2 do 6 w ciągu roku (np. Cadbury, 2000).

Podstawowym dokumentem regulującym jej funkcjonowanie powinien być regulamin rady, zawierający oprócz zasad jej działania, także kryteria i sposób wyboru do rady oraz liczbę możliwych kadencji (Lansberg, 1999, s. 306). Regulamin ten powinien również zawierać listę zadań, z jakimi rada rodziny powinna się zmierzyć. Praktyka pokazuje, że niektóre rodziny opracowują regulamin rady rodziny od razu w momencie jej powołania, celem zapewnienia wszystkim członkom

rodziny informacji dotyczących kryteriów doboru jej członków oraz stawianych przed nią zadań (Pendergast i in., 2011, s. 171).

3.4. Konstytucja rodziny

Konstytucja rodziny² stanowi formalny dokument, przygotowywany wspólnie przez członków rodziny, określający wartości, przekonania oraz cele rodziny, ze szczególnym odniesieniem się do relacji w rodzinie i do postępowania z rodzinnym biznesem (Lansberg, 1999). Konstytucja rodziny jest deklaracją zasad, które określają zaangażowanie rodziny w podstawowe wartości, wizję i misję przedsiębiorstwa rodzinnego (Neubauer i Lank, 1998, s. 89). Dokument ten powinien przyczyniać się do wspólnego zrozumienia dla spraw rodziny i rodzinnego biznesu, w tym wskazywać zbiór zachowań w obu tych sferach. Jego charakter jest niejawnym, o czym decyduje obecność w nim prywatnych spraw rodziny (Budziak, 2012, s. 215). Opracowanie konstytucji powinno przynieść rodzinie takie korzyści jak (www.kpmgfamilymbusiness.com/family-constitution/):

- określenie kluczowych praktyk, które członkowie rodziny powinni stosować, np.: określenie granic działania celem uniknięcia konfliktów,
- jasne wyrażenie oczekiwań dotyczących ról poszczególnych osób – członków rodziny,
- pewność w zakresie możliwości i źródeł wsparcia dostępnych dla członków rodziny,
- jasność dotycząca przywództwa, przy jednoczesnym szacunku i uznaniu dla udziału poszczególnych osób w istnieniu i sukcesie firmy rodzinnej,
- wyraźne określenie kanałów komunikacji oraz zrozumienie ról poszczególnych osób,
- równowaga wartości rodziny i potrzeb biznesu.

² Tego typu dokument jest także określany jako Kredo rodziny (*Family Creed*); Protokół rodziny (*Family Protocol*), Oświadczenie/deklaracja zasad rodziny (*Statement of Family Principle*), Reguły i wartości rodziny (*Family Rules and Values*) Reguły i regulacje rodziny (*Family Rules and Regulations*), Umowa rodziny (*Family Agreement*) jak również Strategiczny plan rodziny (*Family Strategic Plan*). Dla przejrzystości dalszych rozważań dla tego typu dokumentu będzie używany termin „Konstytucja rodziny” (Neubauer i Lank, 1998, s. 85–89).

Przygotowanie konstytucji wymaga od rodziny wcześniejszego przemyślenia, jakie ważne decyzje muszą zostać podjęte oraz osiągnięcia konsensusu w zakresie głównych celów rodzinnego biznesu (KPMG Enterprise, 2011, s. 3). Członkowie rodziny powinni być też zgodni co do sposobu podejmowania decyzji (www.kpmgfamilypol.com/family-constitution/). Konstytucja rodziny powinna również określać założenia istotnych dla rodziny i rodzinnego biznesu, polityk. Przykładowe propozycje tych ostatnich zawiera ramka 4.

Ramka 4. Polityki rodziny właścicieli firmy rodzinnej – wybrane przykłady

- Polityka zatrudnienia
- Polityka dywidendy
- Polityka wynagrodzeń
- Opis pracy członków organów wykonawczych i nadzoru
- Program nauczania i rozwoju
- Zasady postępowania
- Polityka postępowania w zakresie konfliktów interesów
- Polityka dobroczynności
- Oświadczenie o wartościach rodziny
- Porozumienie akcjonariuszy członków rodziny (to porozumienie może mieć charakter prawnie wiążącej umowy; powyższe polityki tego charakteru nie mają)
- Obowiązująca umowa dla biznesu (może mieć ona charakter prawnie wiążącej umowy)

Źródło: Aronoff, Astrachan i Ward (2011, s. 78).

Sformułowanie założeń polityk wymienionych w ramce 4 może sprzyjać (np. Aronoff, Astrachan i Ward, 2011):

- uniknięciu problemów lub sprawnemu ich rozwiązaniu,
- redukcji przyszłych napięć w rodzinie,
- wzmocnieniu rodziny dzięki posiadanym doświadczeniom w zakresie dochodzenia do porozumienia,
- wyjaśnieniu pozycji danego członka w rodzinie i redukcji potencjalnych nieporozumień,
- pomocy rodzinie w określeniu jej wartości, które akceptuje i które stanowią podstawę jej działania,

- poprawie przyszlých decyzji poprzez zapewnienie, że podstawą tworzenia polityk była informacja i obiektywizm, a nie „zaciekle bitwy” rodzinne,
- wykreowaniu więcej entuzjazmu dla wiedzy na temat firmy rodzinnej,
- wzrostowi prawdopodobieństwa długotrwałego trwania biznesu oraz sukcesu rodziny i jej dobrobytu.

Jeśli chodzi o termin rozpoczęcia prac nad przygotowaniem konstytucji, to jako taki nie został on określony. Zdaniem ekspertów powinno to jednak nastąpić tak szybko, jak to jest możliwe (KPMG Enterprise, 2011, s. 4), a na pewno wtedy, kiedy rodzina właścicieli zacznie odczuwać potrzebę uporządkowania relacji w rodzinie oraz relacji rodziny wobec firmy. Wzrost wielkości i złożoności rodziny, w tym również liczba jej członków zaangażowanych w biznes rodzinny bez wątpienia należą do podstawowych czynników generujących tę potrzebę.

Warto też pamiętać, że przygotowanie konstytucji jest procesem, który może trwać od 6 do 18 miesięcy lub nawet dłużej, w zależności od rodziny i rodzinnego biznesu oraz ich stopnia złożoności (www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/). Decyduje o tym znaczny poziom wrażliwości zagadnień, jakie konstytucja podejmuje i związanych z nimi emocji. W czasie jej przygotowania może dochodzić do ścierania się wielu poglądów reprezentowanych przez różnych członków rodziny; dyskusje te mogą być mocno burzliwe, a konsensus trudny do osiągnięcia. Podstawowe kwestie, które w procesie tworzenia konstytucji powinna wziąć pod uwagę rodzina, zawiera ramka 5. Ich wcześniejsze rozpracowanie może przełożyć się na zmniejszenie potencjalnych barier hamujących prace nad tym dokumentem.

Jednym z ważniejszych zagadnień, które w konstytucji rodziny powinno zostać omówione, jest system nadzoru firmy rodzinnej i jego mechanizmy tworzone w ramach jego podsystemów (tj. nadzoru korporacyjnego – *corporate governance* i zarządzania rodziną – *family governance*). Ważnym wyzwaniem jest określenie składu oraz ról i zakresu władzy kluczowych struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej i ich aktorów, tj.: członków rodziny (jako akcjonariuszy, oraz członków zespołu kadry zarządzającej i rady nadzorczej). Ważne jest również zdefiniowanie relacji między strukturami systemu nadzoru w rodzinnym przedsiębiorstwie, tworzonymi na jego poziomie oraz na poziomie

rodziny. Tym samym dokument ten wskazuje, w jaki sposób członkowie rodziny mogą uczestniczyć w nadzorze i zarządzaniu swoim biznesem (zob. szerzej tabela 8) (Budziak, 2012; IFC Family Business Governance, 2008, s. 22; Neubauer i Lank, 1998, s. 89).

Ramka 5. Podstawowe pytania, na które rodzina powinna odpowiedzieć w procesie tworzenia konstytucji rodziny

Kto będzie zaangażowany w przygotowanie konstytucji rodziny?

Jak będzie wyglądał harmonogram pracy nad konstytucją?

Kto jest upoważniony do uczestniczenia w spotkaniach rodziny poświęconych przygotowaniu projektu konstytucji? Kto powinien przewodniczyć tym spotkaniom?

Jaka formuła pracy nad konstytucją zostanie wybrana? Czy zostaną stworzone komitety czy zespoły zadaniowe, które wyniki swojej pracy będą raportować całej rodzinie?

Jakie podejście zostanie przyjęte:

- *business first* (w tym wypadku prezes rodzinnego biznesu może prowadzić prace nad konstytucją,
- *family first* (w tym wypadku zgromadzenie rodziny lub rada rodziny będą odpowiedzialne za stworzenie konstytucji)

Czy do firmy rodzinnej zostanie zatrudniony konsultant, który będzie wspierał rodzinę lub kierował tym procesem?

Jak powinien wyglądać proces podejmowania decyzji? Jakie kwestie mogą być decydowane większością głosów?

Jakie decyzje powinny wymagać jednomyślnej zgody?

Jakie zagadnienia powinny się znaleźć w przygotowanej konstytucji (np. jakie wartości; kwestie własności)?

Kto będzie odpowiedzialny za „przełożenie na papier” grupowego myślenia i decyzji?

Jak będzie wyglądał sposób ratyfikacji przygotowanej konstytucji rodziny (kto i gdzie)?

Źródło: www.kpmgfamilypbusiness.com/family-constitution/ (3.11.2014) oraz KPMG Enterprise (2011, s. 6).

Konstytucja rodziny należy do dokumentów „żyjących”, co oznacza, że co jakiś czas wymaga ponownego przejrzenia i uaktualnienia celem zapewnienia, że poruszane w niej kwestie są adekwatne do ciągle zmieniających się potrzeb rodziny i posiadanej przez nią firmy. Korekta konstytucji powinna następować w kluczowych momentach funkcjonowania rodzinnego biznesu, na przykład w chwili wejścia do niego no-

wej generacji. Niektórzy eksperci wskazują także widełki czasowe jej aktualizowania (np. 3–5 lat) (KPMG Enterprise, 2011, s. 4).

Tabela 8. Konstytucja rodziny a system nadzoru w firmie rodzinnej

System nadzoru w firmie rodzinnej	Komentarz/propozycje działań
Podsystem nadzoru korporacyjnego	
Rada nadzorcza	<ul style="list-style-type: none"> ■ kryteria doboru niezależnych członków ■ parytety i uprawnienia dla rodziny, np. przewodniczący rady jest zawsze członkiem rodziny
Zarząd	<ul style="list-style-type: none"> ■ parytety i uprawnienia dla rodziny, ■ udział członków rodziny i rola kadry zarządzającej spoza rodziny w podejmowaniu decyzji, np. sposób głosowania
Podsystem ładu rodziny/zarządzania rodziną	
Rada rodziny	<ul style="list-style-type: none"> ■ kto wchodzi w skład rady ■ podstawowe zasady funkcjonowania
Zgromadzenie rodziny	<ul style="list-style-type: none"> ■ rola decyzyjna czy „ozdobna”

Źródło: Budziak (2012, s. 212, 215).

Mimo wskazywanej przez doradców firm rodzinnych wagi tego typu dokumentu, nie jest on zbyt szeroko rozpowszechniony wśród tego typu podmiotów. Z ich doświadczeń wynika, iż większość rodzin nie posiada formalnie spisanej konstytucji rodziny (IFC Family Business Governance, 2008, s. 22). Opinie te potwierdzają także badania, niestety nie ma ich wiele i mają one raczej charakter wycinkowy (tabela 9).

Tabela 9. Popularność konstytucji rodziny wśród przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywa międzynarodowa

Kraj	Wyniki badań
Australia	<p>Z badań przeprowadzonych w 2013 roku przez KPMG and Family Business Australia wśród australijskich firm rodzinnych wynika, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ jedynie 16% z badanej próby miało konstytucję rodziny lub zasady postępowania (ang. <i>Code of Conduct</i>), w tym była ona najbardziej popularna wśród firm dużych oraz średnich

cd. tabeli 9

Kraj	Wyniki badań
	<p>Z badań <i>The Australian & Private Family Business Survey</i>, przeprowadzonych w 1997 r. przez Monash University wynika, że konstytucji rodziny nie posiadało</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ponad 90% firm z pierwszym pokoleniem ■ 86% firm z drugim pokoleniem ■ 91% firm z trzecim i czwartym pokoleniem
Stany Zjednoczone	<p>Z przeprowadzonych w 2007 r. badań pn. <i>Laird Norton Tyee Family Business Survey 2007</i> na próbie 788 firm rodzinnych działających w USA wynika, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ mniej jak połowa badanych podmiotów (45,8%) stworzyła dokument określający rodzinne wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KPMG and Family Business Australia (2013); KPMG Report (2013); Laird Norton Tyee (2007, s. 18–19); Dana, [http](#).

Jedną z pierwszych konstytucji rodziny w Polsce jest Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski, opracowana przez rodzinę Roleskich – właścicieli Firmy Roleski – produkującej głównie przyprawy mokre (keczupy, majonezy, musztardy oraz dressingi). U podstaw jej stworzenia leżała chęć uporządkowania kwestii obecnych na styku rodziny i firmy. Konstytucja liczy 40 stron i obejmuje preambułę oraz siedem rozdziałów, których podstawowe charakterystyki prezentuje tabela 10 (Lipiec, 2011, s. 40–41 i 42).

Tabela 10. Konstytucja firmy rodzinnej Roleski – charakterystyka

Rozdział Konstytucji	Charakterystyka
Rozdział I. Definicje i postanowienia ogólne	<ul style="list-style-type: none"> ■ definiuje pojęcia dotyczące rodziny oraz firmy – punktem wyjścia jest rodzina nuklearna jako podstawowa jednostka społeczna w budowaniu trwałości firmy
Rozdział II. Zasady ogólne	<ul style="list-style-type: none"> ■ wskazuje sposób oraz wartości rodzinne i biznesowe, na podstawie których należy rozwijać firmę rodzinną
Rozdział III. Zarządzanie i nadzór	<ul style="list-style-type: none"> ■ reguluje kwestie związane z zarządzaniem firmą, w tym określa rolę i zakres działań Rady Rodziny ■ określa prawa sukcesora pełniącego funkcję Dyrektora Generalnego ■ zawiera zasady etyczne obowiązujące w firmie Roleski

Rozdział IV. Praca w Firmie Rodzinnej	<ul style="list-style-type: none"> ■ określa warunki oraz sposób zatrudnienia członków rodziny, w tym działania uniemożliwiające nepotyzm ■ określa założenia polityki szkoleniowej
Rozdział V. Aspekty ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ definiuje politykę ekonomiczną firmy Roleski ■ określa kwestie związane z rozporządzaniem majątkiem firmy, w tym jego utrzymanie w rękach rodziny
Rozdział VI. Zasady postępowania	<ul style="list-style-type: none"> ■ określa zasady dla członków rodziny w przypadku prowadzenia przez nich działalności gospodarczej ■ definiuje odpowiedzialność firmy, np. w zakresie oddziaływania na środowisko naturalne
Rozdział VII. Przepisy przejściowe i końcowe	<ul style="list-style-type: none"> ■ wskazuje zasady postępowania w kwestiach istotnych dla rodziny oraz biznesu, które nie zostały ujęte w konstytucji ■ zalecenie corocznego przeglądu konstytucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lipiec (2011, s. 41).

Na koniec należy dodać, że opracowanie i przyjęcie konstytucji rodziny nie stanowią gwarancji uniknięcia konfliktów między członkami rodziny. Z doświadczeń firm rodzinnych, które opracowały tego typu dokument, wynika jednak, że jego obecność sprzyja minimalizacji źródeł nieporozumień. Inną wartością dodaną jest też to, że jej przygotowanie zmusza rodzinę do rozważenia ważnych zagadnień dotyczących przyszłości rodzinnego biznesu (KPMG, 2011, s. 2).

Praktyka pokazuje również, że formalny brak spisania konstytucji rodziny nie oznacza braku reguł czy zwyczajów, które determinują prawa, obowiązki i oczekiwania członków rodziny i innych struktur nadzoru obecnych w firmie. Zazwyczaj są one obecne, ale mają charakter nieformalny (IFC, 2008, s. 22).

3.5. Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że instytucje wykształcone w ramach podsystemu zarządzania rodziną, tj. spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny, rada rodziny oraz konstytucja rodziny, odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania relacjami między firmą a rodziną jej właścicieli. Do podstawowych ich zadań należy pełnienie funkcji głównego kanału komunikacji między firmą a rodziną, a także między członkami rodziny. Ważną rolę odgrywają także w procesie edukacji członków rodziny w zakresie zrozumienia rodzinnego biznesu, poznania wartości i wizji

rodziny, jak również swoich praw i odpowiedzialności wobec firmy i rodziny. Podstawowe charakterystyki spotkań rodziny, zgromadzenia rodziny, rady rodziny podsumowuje tabela 11. Kluczowy czynnik decydujący o ich rozwoju stanowi zaś poziom złożoności rodziny właścicieli, wyrażony rosnącą liczbą jej członków oraz gałęzi rodu.

Mimo że sfera *family governance* znalazła się na liście czynników mających pozytywny wpływ na ciągłość trwania firmy rodzinnej, jej znaczenie dostrzegają przede wszystkim doradcy firm rodzinnych. Wyzwaniem wciąż pozostaje przekonanie rodzin właścicieli o jej znaczeniu dla pozostawienia rodzinnego biznesu w rękach kolejnych pokoleń.

Tabela 11. Podstawowe charakterystyki spotkań rodziny, zgromadzenia rodziny oraz rady rodziny

	Spotkanie rodziny Family Meeting	Zgromadzenie rodziny Family Assembly	Rada rodziny Family Council
Faza	Założyciel (Kontrolujący założyciel)	Partnerstwo rodzeństwa Konsorcjum kuzynów	Partnerstwo rodzeństwa Konsorcjum kuzynów
Status	Zazwyczaj nieformalny	Formalny	Formalny
Członkowie	Zazwyczaj otwarte dla wszystkich członków rodziny. Dodatkowe kryteria członkostwa mogą zostać określone przez założyciela	Zazwyczaj otwarte dla wszystkich członków rodziny. Dodatkowe kryteria członkostwa mogą zostać określone przez rodzinę	Osoby z rodziny wybierani na zgromadzeniu rodziny przez jego członków. Kryteria wyboru definiowane przez rodzinę
Wielkość	Niewielkie rozmiary, dopóki rodzina pozostaje w fazie założyciela/kontrolującego właściciela. Zazwyczaj 6–12 członków rodziny	Zależy od wielkości rodziny i kryteriów członkostwa	Zazwyczaj zależy od przyjętych kryteriów członkostwa. Najlepiej 5–9 członków
Liczba spotkań	Zależy od fazy rozwoju biznesu. W przypadku dynamicznie rozwijającego się biznesu mogą być nawet raz w tygodniu	1–2 razy do roku	2–6 razy do roku

<p>Główne aktywności</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komunikacja wartości i wizji rodziny. ■ Dyskutowanie i kreowanie nowych pomysłów biznesowych. ■ Przygotowanie następnego lidera/-ów biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dyskutowanie i komunikacja pomysłów, nieporozumień i wizji ■ Aprobata dla polityki dotyczącej głównej gałęzi rodziny ■ Edukowanie członków rodziny w zakresie kwestii rodzinnego biznesu ■ Wybór rady rodziny i innych członków komitetu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozwiązywanie konfliktów ■ Rozwój głównych polityk i procedur dotyczących głównej gałęzi rodziny ■ Planowanie ■ Edukowanie ■ Koordynacja pracy z kadrą zarządzającą i radą oraz utrzymywanie równowagi między rodziną a biznesem
---------------------------------	---	---	--

Źródło: <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6746/Family-Council#sthash.IZ161A56.dpuf> (06.10.2014).

Rozdział 4

RADA DYREKTORÓW/RADA NADZORCZA W FIRMIE RODZINNEJ – PODSTAWOWY MECHANIZM PODSYSTEMU NADZORU KORPORACYJNEGO¹

4.1. Rada dyrektorów/rada nadzorcza w firmie rodzinnej – perspektywa teoretyczna

Rada dyrektorów/rada nadzorcza² stanowi kluczowy komponent działającego podsystemu nadzoru korporacyjnego, który wraz z podsystemem zarządzania rodziną (ang. *family governance*), tworzy system nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*). Przyna-

¹ Część zawartych w rozdziale 4 wyników badań literaturowych została wcześniej opublikowana, co miało na celu poddanie pod dyskusję podjętej tematyki (Kołodkiewicz, 2011).

² Ze względu na fakt, że prezentowane w tym rozdziale przypadki stanowią doświadczenia zarówno rad dyrektorów, jak i rad nadzorczych, została przyjęta ogólna formuła pisania „rada dyrektorów/rada nadzorcza” lub ogólnie „rada”. W przypadku prezentowania doświadczeń charakterystycznych wyłącznie dla danego typu rady w rozważaniach pojawia się informacja, o której radzie – radzie dyrektorów czy radzie nadzorczej – jest mowa.

Rada dyrektorów pełni funkcję organu nadzoru spółki w modelu monistycznym, natomiast rada nadzorcza – w modelu dualistycznym (Oplustil, 2010, s. 211 oraz

leżność rady do tego systemu określa tym samym specyfikę jej działania, a także w istotnym stopniu różnicuje warunki jej funkcjonowania w porównaniu do rad spółek nie-rodzinnych. Do czynników w dużej mierze o tym decydujących należą fazy rozwoju trzech systemów, jakie składają się na firmę rodzinną, tj.: rodzina, firma rodzinna oraz jej struktura własności (zob. tabela 7, rozdział 1 oraz tabela 12). W zależności od ich fazy rozwoju potrzeby firmy rodzinnej oraz rodziny jako jej właścicieli w odniesieniu do rady będą zróżnicowane (Bammens, Voordeckers i Van Gils, 2008, s. 163). Podstawowymi czynnikami warunkującymi kontekst funkcjonowania rady dyrektorów/rady nadzorczej w tego typu podmiotach będą często charakteryzujący je brak rozdziału własności od zarządzania (szczególnie w fazie kontrolującego właściciela) oraz chęć utrzymania firmy w rodzinie (tj. pozostawienie jej własności i zarządzania nią w rodzinie). Ten ostatni czynnik może się m.in. wyrażać brakiem relacji między składem rady a skuteczną realizacją stawianych przed nią zadań. Odpowiadać za to mogą emocje i ograniczona racjonalność członków rodziny właścicieli pracujących w firmie rodzinnej. Mogą oni bowiem nie dostrzegać potencjalnej wartości dodanej, jaką mogliby wносить do rady członkowie niepowiązani z rodziną (Voordeckers, Van Gils i Van den Heuvel, 2007, s. 151).

Tabela 12. Rada dyrektorów/rada nadzorcza a fazy rozwoju firmy

Rozwój firmy	Cechy charakterystyczne	Kluczowe Wyzwania	Rada dyrektorów Pozycja i zadania
Start up	<ul style="list-style-type: none"> ■ nieformalna struktura organizacyjna, w centrum właściciel – menedżer ■ jeden produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ przetrwanie ■ (wejście na rynek, planowanie biznesu, finansowanie) ■ racjonalna analiza vs marzenia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak uwzględnienia rady w tej fazie

s. 386). Do podstawowych różnic, jakie występują między tymi radami m.in. należy ich skład. W skład rady dyrektorów wchodzi dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy (tego typu rada łączy realizację funkcji nadzorczych oraz zarządczych). Rada dyrektorów jest charakterystyczna dla krajów anglosaskich, np. USA czy Wielkiej Brytanii. W skład rady nadzorczej z kolei wchodzi wyłącznie członkowie niewykonawczy, a podstawową jej rolą jest pełnienie funkcji nadzorczych, funkcje zarządcze pełni natomiast zarząd (rozdzielenie funkcji nadzoru od zarządzania). Rady nadzorcze działają m.in. w Niemczech, Austrii oraz w Polsce (zob. Kołodkiewicz, 2013).

Rozwój/ Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ rośnie funkcjonalne ustrukturyzowanie ■ wiele produktów lub linii biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ewolucja roli właściciela – menedżera i profesjonalizacja biznesu ■ planowanie strategiczne ■ system organizacyjny i polityka działania ■ zarządzanie gotówką 	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak uwzględnienia rady w tej fazie ■ rada dyrektorów może ułatwić rozpoczęcie procesu planowania strategicznego
Dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> ■ organizacyjne struktury wspierają stabilność ■ stała lub zmniejszająca się baza klientów, z niewielkim wzrostem ■ struktura dywizjonalna zarządzana przez średnią kadrę zarządzającą ■ dobrze wykształcona organizacyjna rutyna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ strategiczna zmiana celu ■ zaangażowanie zarządzania i własności ■ reinwestycje 	<ul style="list-style-type: none"> ■ może zostać powołana rada doradców), w skład której mogą wchodzić członkowie niepowiązani z firmą (outsiderzy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gersick, Davis, McCollom, Hampton i Lansberg (1997, s. 99, 108, 114, 122, 125, 173).

Wymienione uwarunkowania w dużej też mierze decydują o szeroko rozpowszechnionym przekonaniu, że w przypadku firmy rodzinnej rada dyrektorów/rady nadzorcza jest fikcją. Zdaniem wielu badaczy i ekspertów rada należy do najsłabiej wykorzystywanych instytucji systemu nadzoru w firmach rodzinnych (Jaffe i Davis, 2010, s. 54; Ward, 2004).

Obecność rady dyrektorów/rady nadzorczej w przedsiębiorstwie rodzinnym, a szczególnie w takim, w którym jeszcze nie nastąpiło rozdzielenie własności od zarządzania (faza kontrolującego właściciela), wzbudza też pewne kontrowersje. Jednym z podstawowych ich źródeł, jest przyjęcie założenia, że w przypadku braku rozdziału własności od zarządzania – jaki często występuje w młodych i nienotowanych na giełdzie tego typu podmiotach – nie ma potrzeby powoływania rady, gdyż zaangażowany w zarządzanie właściciel jej nie potrzebuje. Takie podejście wynika z postrzegania rady przede wszystkim jako podstawowego mechanizmu kontroli, co jest zgodne z założeniami teorii agencji (ang. *agency theory*). Zgodnie z nimi głównym zadaniem rady – jako organu nadzoru i kontroli – jest czuwanie nad interesami akcjonariuszy/udziałowców; w razie zaś wystąpienia konfliktu ich interesów z interesami kadry zarządzającej, podjęcie działań mających na celu

jego usunięcie. Rada, kontrolując i monitorując poczynania kadry menedżerskiej, przeciwdziałała tym samym jej oportunistycznym zachowaniom (Fama, 1980; Fama i Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989).

Osoby opowiadające się natomiast za powołaniem rady w firmach rodzinnych, charakteryzujących się:

- brakiem rozdziału własności i zarządzania,
- skoncentrowaną własnością w rękach jednego właściciela

twierdzą z kolei, że rolą rady w tego typu podmiotach nie jest nadzór, ale wsparcie zarządzających właścicieli fachową poradą i wiedzą. Przypisują też radzie kluczowe znaczenie w procesie zapewnienia kontynuacji działania rodzinnego biznesu i tym samym jego istnienia. U podstaw tych poglądów leży przekonanie o wnoszeniu przez radę długoterminowej perspektywy do dyskusji na temat przyszłości rodzinnego biznesu. Często bowiem bieżąca działalność operacyjna tak pochłania zarządzającego firmą właściciela, że nie starcza mu już czasu na przyjęcie perspektywy dalszej niż dzień dzisiejszy. Ważnym wymiarem obecności rady, w której zasiadają outsiderzy, czyli członkowie niepowiązani z rodziną właścicieli, jest ich zdolność do spojrzenia na firmę rodzinną racjonalnie i bez emocji. To z kolei pozwala na szybsze wyłapanie potencjalnych zagrożeń w jej otoczeniu oraz identyfikację sposobów ich ominięcia.

Doradczą rolę rady tłumaczy m.in. teoria zarządcy (ang. *stewardship theory*). Zgodnie z jej założeniami rada pełni funkcję przewodnika kadry zarządzającej w procesie realizacji misji spółki oraz osiągania przyjętych przez nią celów. Zgodnie z teorią zarządcy dostrzega się też strategiczną rolę rady w wyniku posiadania przez nią wpływu na strategiczne dla spółki decyzje (Donaldson i Davis, 1991; Donaldson, 1990). Znaczenie tej roli szczególnie rośnie w przypadku braku odpowiedniej wiedzy ze strony właściciela – prezesa (Donaldson, 1990). Rada – dzięki zakumulowanym doświadczeniom praktycznym oraz wiedzy wnoszonej przez członków-outsiderów – może być przydatna w rozwiązywaniu trudności napotkanych np. w czasie implementacji strategii czy wprowadzania zmian w spółce rodzinnej (Blumentritt, 2006).

Przydatność rady dyrektorów w sferze zarządzania strategicznego potwierdzają m.in. badania przeprowadzone w 2007 r. wśród amerykańskich firm rodzinnych. 77% amerykańskich firm rodzinnych – uczestników badań Laird Norton Tyee – zadeklarowało, że rada dyrektorów (lub rada doradców) miała pozytywny udział w ich rozwoju. 75% respon-

dentów podkreśliło również istotną rolę rady w podejmowaniu decyzji strategicznych (Laird Norton Tyee, 2007, s. 18).

Radzie dyrektorów/radzie nadzorczej, obok funkcji doradcy wspierającej kadre zarządzającą, przypisuje się również rolę instytucji zapewniającej dostęp do zasobów rzadkich dla firmy. Takie postrzeganie rady tłumaczy z kolei teoria zależności od zasobów (ang. *the resource dependence theory*), wskazując, że rada może stanowić istotny zasób organizacji, który jednocześnie ułatwia dostęp do innych, krytycznych dla tej ostatniej zasobów (np. Pfeffer i Salancik, 1978). Przydatność rady, jako zasobu, warunkują wiedza i doświadczenie jej członków (kapitał rady), zaś posiadane przez nich zróżnicowane sieci kontaktów (kapitał relacyjny) zapewniają spółce nie tylko łączność z otoczeniem zewnętrznym, ale także dostępność do zasobów dla niej krytycznych. Rada, która zwiększa spółce możliwości dostępu do potrzebnych jej zasobów, może przyczyniać się do zmniejszenia niepewności inwestorów przed zainwestowaniem w jej akcje. W tym kontekście często rozważaną charakterystyką rady jest jej wielkość – im większa rada, tym większe możliwości pozyskania potrzebnych zasobów (np. Hillman i Dalziel, 2003).

Ze względu na fakt, że w centrum uwagi badaczy znajdują się głównie rady dyrektorów/rady nadzorcze firm rodzinnych notowanych na giełdzie (np. Corbetta i Salvato, 2004; Morck, 2005; Kowalewski i in. 2010), o czym też decyduje pewna łatwość dostępu do danych, dalsze rozważania będą ukierunkowane na pokazanie praktyki działania rad w firmach rodzinnych, w których nie nastąpił jeszcze rozdział własności od zarządzania. Analiza literatury przedmiotu wskazuje bowiem, że w przypadku podmiotów znajdujących się w fazie kontrolującego właściciela rada może stanowić ważny czynnik warunkujący dalsze ich przetrwanie. Tego zdania są między innymi konsultanci doradzający firmom rodzinnym. W publikacjach, w których opisują swoje doświadczenia w tym obszarze, wskazują dużą przydatność rady zarówno w unikaniu potencjalnych problemów, jak i w ich rozwiązywaniu (np. Ward, 2004; Hess, 2006; Gersick i in. 1997).

4.2. Rola rady w życiu firmy rodzinnej oraz typy rady

W firmie rodzinnej, będącej w fazie kontrolującego właściciela, struktura zarówno własności, jak i zarządzania jest przejrzysta. Najczęściej

bowiem pierwsze pokolenie rodziny zarządza nią oraz jest jej właścicielem. W takich uwarunkowaniach, jak już sygnalizowano powyżej, działania rady będą w większym stopniu zorientowane na usługową rolę doradcy (zgodnie z założeniami teorii zarządcy). Aby taką rolę odgrywać w sposób efektywny, w radzie powinny zostać zgromadzone odpowiednie dla potrzeb organizacji zasoby wiedzy i doświadczeń, oraz przydatne kontakty, co z kolei uzasadnia teoria zależności od zasobów. Funkcja kontroli będzie natomiast zyskiwać na znaczeniu wraz ze wzrostem złożoności struktury własności oraz zarządzania, co warunkuje pojawianie się w rodzinie kolejnych pokoleń, jak również członków kadry zarządzającej oraz właścicieli spoza rodziny. W przypadku firm rodzinnych jednym z kluczowych czynników stymulujących zmiany w roli rady może być pogłębiający się podział w rodzinie właścicieli na insiderów – członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie firmą i będących jej właścicielami, oraz outsiderów – członków rodziny, realizujących się zawodowo poza rodzinnym biznesem, ale mających jego udziały lub akcje. Podstawowym efektem tego podziału jest rosnąca między nimi asymetria informacji, co przekłada się na potrzebę wzrostu aktywności rady w realizacji funkcji kontroli i monitorowania.

Warto też dodać, że zachodzące w firmie rodzinnej zmiany pokoleniowe determinują zróżnicowanie poziomu potrzeb w zakresie doradczej aktywności rady. Wyniki badań wskazują, że potrzeba otrzymywania od rady dyrektorów porady jest wyższa dla pierwszej i trzeciej generacji. W praktyce przekłada się to na obecność w radzie outsiderów, czyli członków rady niepowiązanych z rodziną. W przypadku zaś drugiej generacji prawdopodobieństwo obecności outsiderów w radzie jest mniejsze w porównaniu do pierwszej i trzeciej generacji (Bammens, Voordeckers i Van Gils, 2008, s. 170). Wyniki tych badań potwierdzają również, że w zależności od fazy rozwoju rodziny wyrażającej się obecnością w firmie rodzinnej różnych pokoleń, następuje zróżnicowanie potrzeb w zakresie nadzoru, co tym samym przekłada się na zróżnicowanie potrzeb wobec rady (Bammens, Voordeckers i Van Gils, 2008, s. 163).

Ważną rolą rady jest także pełnienie funkcji forum do dyskusji, gdzie mogą się ścierać poglądy kadry zarządzającej i członków rady. Spotkania rady z prezesem spółki powinny stanowić też okazję do weryfikacji pomysłów oraz wyboru tego, który wydaje się najlepszy z perspektywy potrzeb organizacji (np. Sonnenfeld, 2004). Rada może też

stanowić czynnik sprzyjający, a czasami wręcz warunkujący zatrudnienie wysoko wykwalifikowanego prezesa, niepowiązanego z rodziną właścicieli przedsiębiorstwa. Dla wielu z nich możliwość posiadania merytorycznej rady, która będzie ich wspierać w przypadku podejmowania decyzji, nie zawsze będącej po myśli rodziny właścicieli, stanowi decydujący czynnik o przyjęciu tego stanowiska (Blumentritt i in., 2007).

W odniesieniu do firm rodzinnych w literaturze przedmiotu często przewija się wątek „samotności” prezesa, na którą rada może stanowić ważne antidotum. Na przykład A.L. Danco (1982, s. 137) wyróżnia pięć typów działań, jakie powinni podejmować członkowie rady celem wsparcia rodzinnego lidera:

- komunikowanie prezesowi własnego rozumienia i postrzegania ogólnych warunków biznesu,
- dzielenie się z nim umiejętnościami i doświadczeniem,
- wspieranie w rozwoju strategii firmy i jej wdrażaniu,
- pomaganie w czasach kryzysu – w poszukiwaniu rozwiązań, które pomogą wyeliminować napotkane problemy,
- wspieranie w procesie profesjonalizacji kadry zarządzającej, w tym w sukcesji, która w przypadku firm rodzinnych stanowi szczególnie ważne wyzwanie.

W przypadku rady dyrektorów/rady nadzorczej działającej w firmie rodzinnej należy pamiętać, że rodzinność firmy poszerza spektrum jej działania, m.in. poprzez konieczność współpracy z osobami reprezentującymi strukturę podsystemu zarządzania rodziną. W praktyce przejawia się to wyrażaniem dbałości o (Jaffe i Davis, 2010, s. 54):

- reprezentowanie głosu rodziny,
- równowagę pomiędzy interesami rodziny a potrzebami biznesu – m.in. rada powinna być zaangażowana w prowadzenie mediacji pomiędzy potrzebami akcjonariuszy członków rodziny a potrzebami rodzinnej firmy.

Do tych wyzwań należy także podnoszona już kwestia sukcesji, zapewniającej ciągłość operacyjnej władzy rodziny lub sukcesji zewnętrznej, czyli oddanie władzy profesjonalistom niepowiązanym z rodziną. Zaangażowanie rady w proces sukcesji zostanie szerzej omówione w kolejnym punkcie oraz w rozdziale 6.

Podsumowanie podstawowych aktywności rady w firmie rodzinnej, wraz ze wskazaniem konkretnych przykładów jej działania zawiera tabela 13.

Tabela 13. Zadania rady w firmie rodzinnej

	Wewnętrzne zadania (Internal Focus)	Zewnętrzne zadania (External Focus)
Krótkoterminowe	Wybór i nadzór nad wyższą kadrą zarządzającą	Kontrolowanie przychodów Dbałość o klientów
Długoterminowe	Sukcesja przywództwa Mediacja pomiędzy interesami różnych grup akcjonariuszy	Planowanie strategiczne Utrzymanie biznesu i tworzenie nowych możliwości biznesowych

Źródło: Jaffe i Davis S. (2010, s. 54–56).

W literaturze przedmiotu można spotkać różne propozycje modeli rad dyrektorów/rad nadzorczych (tych ostatnich znacznie rzadziej), które wyróżniają autorzy zajmujący się problematyką nadzoru w firmach rodzinnych. Na przykład F. Colarossi i in. wyróżnili następujące typy rady dyrektorów w firmie rodzinnej (Colarossi i in. 2008, s. 96):

- rodzinna rada dyrektorów (ang. Familiar Board of Directors),
- hybrydowa rada dyrektorów (ang. Hybrid Board of Directors),
- rozwinięta rada dyrektorów (ang. Evolved Board of Directors).

Ich pogłębione charakterystyki zawarte są w tabeli 14.

Do podstawowych czynników decydujących, który z typów rady, zaprezentowanych w tabeli 14, jest obecny w danej firmie rodzinnej, należą podejście zarządzającego właściciela oraz faza rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa. Na przykład w młodej firmie rodzinnej, znajdującej się w fazie start-up czy w fazie rozwoju/formalizacji, której własność oraz władza skupione są w ręku zarządzającego właściciela-założyciela, najczęściej spotyka się radę rodzinną, w skład której wchodzi członkowie rodziny właściciela. Zazwyczaj ma też ona charakter rady papierowej, która nie generuje wartości dodanej dla organizacji (np. Hess, 2006, s. 69). W takiej sytuacji rada jest w firmie obecna, a podstawową kompetencją, jakiej się oczekuje od jej członków, jest podnoszenie we właściwym momencie ręki do głosowania, zgodnie z oczekiwaniami prezesa.

Tabela 14. Rada dyrektorów* w firmie rodzinnej – charakterystyki

Typ rady	Charakterystyka
Rodzinna rada dyrektorów	<ul style="list-style-type: none"> ■ złożona wyłącznie z członków rodziny ■ typowa dla firm, gdzie nie nastąpił rozdział własności od zarządzania – kluczowe decyzje w rękach rodziny
Hybrydowa rada dyrektorów	<ul style="list-style-type: none"> ■ złożona zarówno z członków rodziny, jak i osób z nią niepowiązanych ■ outsiderszy nie mają krytycznego znaczenia dla prac rady, poszerzają jednak jej zasoby kompetencji (uzupełnienie zasobów rodziny) oraz wspierają lidera w walce ze rosnącą złożonością prowadzonego biznesu
Rozwinięta rada dyrektorów	<ul style="list-style-type: none"> ■ złożona jest z krewnych, kadry zarządzającej niepowiązanej z rodziną oraz z niezależnych dyrektorów (są nimi dyrektorzy niewykonawczy, którzy nie są powiązani z rodziną w wymiarze rodzinności czy biznesowym) ■ rolę niewykonawczych dyrektorów jest zewnętrzne opiniowanie wewnątrz rady ■ dyrektorzy niewykonawczy są niezależni, bo nie są emocjonalnie zaangażowani w firmę i nie są zaangażowani w codzienne zarządzanie organizacją ■ wynagrodzenie dyrektorów niewykonawczych powinno mieć niewielki udział w ich dochodach, aby rodzina właścicieli nie mogła wywierać na nich wpływu

* W skład rady dyrektorów wchodzi dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy (tego typu rada łączy realizację funkcji nadzorczych oraz zarządczych).

Źródło: Colarossi, Giorgino, Steri i Viviani (2008).

Z czasem, gdy rodzinne przedsiębiorstwo rośnie, rodzinna rada zaczyna przeobrażać się w radę hybrydową. Zapraszani są do niej znajomi zarządzającego właściciela, którzy wnoszą do rady nowe kompetencje. Częstym scenariuszem jest zapraszanie do rady zaprzyjaźnionych prawników czy księgowych – dotychczasowych doradców firmy, jak również członków zespołu kadry zarządzającej (jako dyrektorów wykonawczych w radzie dyrektorów). Zdaniem Warda (2004) oraz Hessa (2006) także działania nie sprzyjają wzrostowi jakości pracy rady, gdyż tego typu członkowie mogą być narażeni na konflikt interesów. Wynika to z faktu, że członkowie ci mogą reprezentować organizacje, które świadczą usługi (księgowe czy prawne) na rzecz danej firmy rodzinnej. Trudno w takim układzie spodziewać się ich sprzeciwu wobec rozwiązań proponowanych przez rodzinnego lidera. Oznacza to, że należy ich raczej zakwalifikować do grona „przytakiwaczy”, aniżeli do konstruktywnych krytyków pomysłów właściciela-prezesa. Z tego też powodu

wśród ekspertów panuje przekonanie, że do rady nie powinno się wprowadzać doradców firmy, za których usługi można zazwyczaj płacić (Jaffe i Davis, 2010, s. 55–56).

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że wartość dodaną może generować rada, w skład której będą wchodzić członkowie niepowiązani żadnymi więzami z zarządzającym liderem i organizacją, czyli członkowie niezależni. Jak pokazuje praktyka, mimo licznych sugestii doradców firm rodzinnych, obecność tego typu członków nie jest jednak zbyt rozpowszechniona. Na przykład przeprowadzone w 2007 r. przez Laird Norton Tyee badania amerykańskich firm rodzinnych pokazują, że w badanej próbie, złożonej z ok. 800 podmiotów, w 61% z nich rada dyrektorów była obecna. Wśród tych rad dominowały jednak rady rodzinne, które działały w ponad 54% badanych podmiotów. Z kolei około 44% badanych firm zadeklarowało obecność rady hybrydowej, w skład której wchodziłi członkowie powiązani z rodziną oraz nieposiadający z nią żadnych relacji. Jedynie zaś w 2% badanych przedsiębiorstw rodzinnych w skład rady wchodziłi członkowie, których można określić jako niezależnych (Laird Norton Tyee, 2007, s. 18).

Podobny poziom rozpowszechnienia rodzinnej rady dyrektorów wśród badanych włoskich firm rodzinnych otrzymali F. Colarossi i in. (2008, s. 97–98). Tego typu rada była obecna w 43% badanych firmach, które zatrudniały do 70 pracowników. Pewne zaś zaskoczenie może wzbudzać drugie miejsce rozwiniętej rady, której obecność zadeklarowało 30% badanych respondentów. Rada hybrydowa była natomiast naj słabiej rozpowszechnioną radą w badanej próbie włoskich przedsiębiorstw rodzinnych (Colarossi i in., 2008, s. 97–98).

Opisane powyżej typy rad, jakie mogą się pojawić w tego typu podmiotach, wskazują kluczowe źródła potencjalnych ich członków. Ich tożsamość w dużej mierze warunkuje rolę rady w firmie rodzinnej oraz jej miejsce na kontinuum aktywna–pasywna. Na początku głównym ich dostawcą jest rodzina, a członków pochodzących z jej grona można określić jako zależnych. Z czasem w radzie pojawiają się outsiderzy, czyli osoby spoza rodziny. W pierwszej fazie tego procesu są to osoby z zewnątrz, które są jednak powiązane z firmą rodzinną czy rodziną właścicieli więzami społecznymi lub biznesowymi. Określa się ich jako członków powiązanych lub „szarych” (ang. *affiliate* lub *grey member*). Z perspektywy zyskiwania przez radę sprawczej mocy działania, wyrażającej się umiejętnością zgłaszania odrębnego zdania, członkami,

k którzy mogą być jej źródłem, są natomiast członkowie niezależni, a więc osoby niepowiązane z rodziną właścicieli więzami krwi czy też relacjami biznesowymi (Jaskiewicz i Klein, 2007, s. 1081). Zagadnienie niezależnych członków rady oraz ich wkład w prace rady zostaną jeszcze omówione w rozdziale 6.

4.3. Czynniki warunkujące powołanie rady dyrektorów/ rady nadzorczej w firmie rodzinnej

Jednym z kluczowych czynników determinujących powstanie rady w firmie rodzinnej są bez wątpienia przepisy prawa obowiązujące w danym kraju. Jeżeli biznes rodzinny zaczyna działać w takiej formie, że zgodnie z prawem musi funkcjonować rada, to oczywiście jest ona tworzona.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje jednak, że oprócz wymogów prawa, do czynników determinujących powstanie rady należą (np. Fiegener i in., 2000):

- zmiany wynikające z cyklu życia organizacji, w tym:
 - wzrost jej rozmiarów,
 - wzrost złożoności zarządzania nią – przechodzenie w kierunku bardziej profesjonalnego sposobu zarządzania,
 - potrzeba zarządzania siecią kluczowych relacji zewnętrznych,
- sukcesja prezesa
 - wiek prezesa (gdy prezes zbliża się do wieku emerytalnego),
 - gdy zmiana przywództwa nie nastąpi w ramach rodziny,
- zmiana struktury własności – rozproszona *vs* skoncentrowana, w tym dyfuzja własności poza dotychczasowych właścicieli (np. poprzez wejście na giełdę) oraz wzrost liczby akcjonariuszy,
- potrzeba otrzymania wsparcia w zarządzaniu strategicznym.

O zainteresowaniu się obecnego prezesa kwestią wyboru następcy w przypadku przedsiębiorstwa o rodzinnym rodowodzie decyduje w dużej mierze chęć zapewnienia kontynuacji jego dzieła, czyli utrzymanie dotychczasowego kierunku działania firmy, zagwarantowanie ciągłości realizacji jego wizji i roli w społeczeństwie oraz zachowanie dotychczasowych wartości. Wyniki badań, jak już sygnalizowano w rozdziale 1, wskazują jednak, że ciągłość trwania firmy rodzinnej w rękach kolejnego pokolenia stanowi istotne wyzwanie. Jedynie ok. 1/3 firm

rodziny przekazanych drugiemu pokoleniu istnieje dalej, a już tylko 1/10 przechodzi w ręce kolejnych generacji (badania Poutziorurisa i in. z 2004 r., za: O'Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 18).

Zdaniem wielu praktyków rada i zasiadający w niej outsiderzy – członkowie niezależni oraz zależni – powinni odgrywać szczególnie ważną rolę w procesie planowania sukcesji. Ich zaangażowanie w tym obszarze może być ważnym przyczynkiem do jego zakończenia z sukcesem. Będzie on się objawiał nie tylko poprzez wybór odpowiedniego do potrzeb przedsiębiorstwa sukcesora, ale przede wszystkim poprzez zapewnienie w jego osobie takich kompetencji, które staną się podstawą do zapewnienia ciągłości istnienia rodzinnej firmy (O'Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 19).

Jak pokazuje praktyka, zainteresowanie poszukiwaniem następcy wzrasta wraz z wiekiem obecnego prezesa, a jego nasilenie następuje, gdy zbliża się on do wieku emerytalnego. Zależność tę zaobserwowali na przykład Berman Brown i Coverely (1999). W ich próbie badawczej, złożonej z prezesów 21 rodzinnych przedsiębiorstw działających na terenie wschodniej Anglii w Wielkiej Brytanii, trochę mniej niż połowa respondentów w wieku 45–54 lat oraz połowa respondentów z grupy wiekowej 55–65 lat miały już plany dotyczące wyboru swojego sukcesora. Natomiast w grupie respondentów poniżej 45 lat żaden z nich nie miał jeszcze przygotowanych planów sukcesji (Berman Brown i Coverley, 1999, s. 95).

Podobne wyniki badań, potwierdzające zależność między wiekiem prezesów i zbliżającą się emeryturą a przygotowaniem planów sukcesji, otrzymał zespół Fiegenera (2000, s. 291–309). Interesującą obserwacją, jaką jeszcze one przyniosły, było ujawnienie zależności między wiekiem prezesa a zmianą jego podejścia do rady dyrektorów. Otrzymane wyniki badań pokazały, że prezesi spółek (a często byli to właściciele-założyciele) najczęściej decydowali się na wprowadzenie outsiderów do rady w perspektywie zbliżającej się emerytury. Wśród czynników tłumaczących takie zachowanie prezesów badacze wyróżnili m.in. chęć otrzymania pomocy (Fiegener i in., 2000, s. 305):

- w sytuacji stopniowego ograniczania ich zaangażowania w zarządzanie firmą,
- w zakresie planowania i realizacji ich przejścia na emeryturę,
- w przygotowaniu następcy i w stworzeniu warunków zapewniających ciągłość „sukcesji” po ich odejściu.

Na zakończenie przeglądu czynników decydujących o obecności rady w firmie rodzinnej, znajdującej się w fazie kontrolującego właściciela, należy jeszcze raz podkreślić, że kluczową osobą w określaniu pozycji rady na kontinuum aktywna–pasywna, jest przede wszystkim jej właściciel-założyciel – reprezentant pierwszego pokolenia rodziny. Jeśli nie dostrzeże on korzyści z aktywnego włączenia rady w życie organizacji, to nie będzie ona pełniła żadnej istotnej funkcji. Jeśli nie dostrzeże on też potrzeby uzupełnienia swojej wiedzy i doświadczeń, to prawdopodobieństwo zaproszenia do rady kompetentnego outsidera będzie też minimalne.

4.4. Outsider w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej firmy rodzinnej

Analizując zagadnienie rady w firmach rodzinnych, należy pamiętać, że model rady ewoluuje wraz z rozwojem organizacji oraz rodziny, a celem tej ewolucji jest zaspokojenie zmieniających się potrzeb wymienionych powyżej systemów (Dyer, 1986, za: Fiegenger i in., 2000, s. 296). Dynamika tego procesu jest przede wszystkim warunkowana potrzebami zarządzającego prezesa, zmianami zachodzącymi wewnątrz firmy rodzinnej, w tym rosnącą jej złożonością i pojawianiem się w niej profesjonalnej kadry zarządzającej spoza rodziny, jak również procesami zachodzącymi w rodzinie właścicieli (z czasem pojawiają się nowe pokolenia, nowe gałęzie rodziny, a wraz z nimi postępuje podział między zarządzającą grupą członków rodziny a jej członkami – właścicielami udziałów/akcji firmy).

Jak już sygnalizowano, jedną z ważniejszych zmian strukturalnych w radzie firmy rodzinnej jest pojawienie się w niej członków outsiderów, tj. członków niepowiązanych więzami krwi z rodziną właścicieli. Mogą być oni zależni, czyli powiązani np. relacjami biznesowymi lub społecznymi (zagrożenie pojawienia się potencjalnego konfliktu interesów) lub niezależni (brak potencjalnych źródeł konfliktu celów). Ważnym wymiarem tego procesu powinna być rosnąca aktywność rady oraz jej transformacja w zasób przydatny dla organizacji. W praktyce powinno to oznaczać zgromadzenie w radzie zasobów wiedzy i umiejętności, które będą adekwatne do potrzeb organizacji.

Do czynników inicjujących proces wyboru do rady dyrektorów/rady nadzorczej członka outsidera należy przede wszystkim dostrzeżenie

takiej potrzeby przez zarządzającego właściciela. Jego zaproszenie do rady może odbywać się na zasadzie komplementarności jego umiejętności do obecnych już w firmie zasobów, wnoszonych przez prezesa-właściciela oraz kadre zarządzającą, a także na zasadzie ich różnicowania. Ważnym kryterium zaproszenia zewnętrznego członka do rady powinny być także jego specyficzne zdolności oraz doświadczenie, które w danej chwili jest potrzebne organizacji (Jaffe i Davis, 2010, s. 55–56). Nie należy też zapominać o wnoszonych przez niego sieciach kontaktów. Jest to szczególnie ważne w przypadku małych firm rodzinnych, w których zespół kadry zarządzającej jest relatywnie mniejszy i jego zasoby mogą być niewystarczające dla ich rozwoju. Na przykład badani przez L. Erakovic i S. Goela (2005, s. 62) członkowie rad w tego typu podmiotach wskazywali swoje zaangażowanie w pracę rady jako sposób na dostarczanie niematerialnych zasobów istotnych dla organizacji. Innym ważnym wymiarem budowy wartości biznesu, warunkowanym ich członkostwem w radzie i przez nich dostrzeganym, była budowa wiarygodności firmy.

Ze względu na specyfikę firmy rodzinnej pochodzący spoza rodziny właściciel członek rady powinien charakteryzować się umiejętnością rozumienia potrzeb rodziny. Powinno się to wyrażać m.in. w zdolności słuchania członków rodziny i rozumienia ich potrzeb. W momencie pojawienia się między nimi konfliktów interesów powinien umieć im pomóc w znalezieniu dla nich rozwiązania (Jaffe i Davis, 2010, s. 55–56). Ta cecha szczególnie przybiera na znaczeniu wraz z rozwojem rodziny, gdy zaczynają pojawiać się w niej nie tylko nowe pokolenia (np. faza Partnerstwo rodzeństwa), ale także nowe gałęzie rodziny (np. Konsorcjum kuzynów) oraz gdy następuje podział w rodzinie właścicieli na rodzinnych insiderów – zaangażowanych w zarządzanie organizacją i rodzinnych outsiderów – posiadających akcje/udziały (własności). Zdolność zewnętrznego członka rady do rozumienia rodziny jest ważna nie tylko w przypadku opisanej powyżej sytuacji. Może być ona również przydatna dla pierwszego pokolenia rodzinnych liderów. W efekcie końcowym może się to przejawiać w otrzymywanym przez tych ostatnich wsparciu w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego oraz w tak ważnym dla organizacji pierwszym procesie sukcesji – gdy pierwsza generacja zostaje zastąpiona drugą (doradcza funkcja rady).

Obecność członków outsiderów w radach firm rodzinnych, mimo wskazywanych korzyści wynikających z ich obecności (szerzej zob.

ramka 5), nie należy do zjawisk szeroko popularnych w gospodarczej praktyce. Dotyczy to zarówno firm rodzinnych znajdujących się w fazie kontrolującego właściciela, który w swoim ręku skupia praktycznie całą jej własność, jak i firm z bardziej rozproszoną strukturą własności. Na przykład Anderson i Reeb (2004), badając firmy rodzinne z listy S&P 500, stwierdzili, że niezależni członkowie rady występują w radach firm rodzinnych w liczbie mniejszej w porównaniu z pozostałymi spółkami. Dzieje się tak mimo że, jak pokazują wyniki badań, spółki rodzinne z większą liczbą niezależnych członków w radzie mają lepsze wyniki w porównaniu z tymi, w których liczba niezależnych członków rady jest mniejsza. Ponadto wydaje się, że spółki, które w radach mają równowagę między członkami rodziny a niezależnymi członkami, również radzą sobie lepiej z biznesową rzeczywistością (O’Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 19).

Ramka 5. Przykładowe korzyści wynikające z obecności w radzie firmy rodzinnej niepowiązanego z rodziną właściciela członka rady

- wnosi zewnętrzną perspektywę postrzegania strategii i kontroli
- wnosi nowe umiejętności i wiedzę, która do tej pory nie była dostępna w firmie
- wnosi obiektywne i niezależne od rodziny poglądy
- podejmuje niezależne od powiązań z rodziną decyzje w zakresie rekrutacji i promocji
- dzięki jego obecności firma może odnosić korzyści z posiadanych przez niego kontaktów biznesowych czy innego typu powiązań
- odgrywa rolę równoważącą między różnymi członkami, którzy są powiązani z rodziną, w pewnych przypadkach pełni funkcję sędziego, który rozstrzyga nieporozumienia wśród członków rodziny, pełniących funkcje kadry zarządzającej

Źródło: Neubauer i Lank (1998, s. 113).

Kolejnym ważnym krokiem po podjęciu decyzji o zaproszeniu do rady zewnętrznego członka (powiązanego lub niezależnego) powinno być przeprowadzenie analizy potrzeb firmy rodzinnej, w celu określenia, jakie umiejętności i doświadczenia powinien on wnieść do obecnych już w firmie zasobów (Jaffe i Davis, 2010, s. 55). Ich określenie powinno uwzględniać nie tylko obecną sytuację organizacji, ale również potencjalne kierunki jej rozwoju i czekających ją zdarzeń (np. sukcesja).

Dobór outsidera powinna warunkować zarówno jego wiedza, jak i doświadczenie zdobyte w sektorze działania firmy czy też poza nim. W przypadku firm rodzinnych szczególnie ważne jest pozyskanie takich członków do rady, którzy zarządzają organizacjami znajdującymi się na dalszym etapie rozwoju niż dana firma (na przykład są już po transferze władzy między generacjami). Taki członek rady dzięki nabytej już wiedzy i własnym doświadczeniom może być cennym jej zasobem.

Z pola uwagi nie powinien też umykać fakt, że zewnętrzni członkowie rady, a szczególnie niezależni, są ważnym mechanizmem budowy wiarygodności przedsiębiorstwa (np. Certo, 2003; Certo i in., 2001). Ich powołanie do rady rodzinnego biznesu stanowi ważny sygnał dla rynku, że rodzina poważnie i profesjonalnie podchodzi do biznesowych decyzji (Jaffe i Davis, 2010, s. 56).

Następnym etapem po określeniu profilu członka outsidera jest rozpoczęcie jego poszukiwań. Jak pokazuje praktyka, a szczególnie doświadczenia doradców firm rodzinnych, znalezienie odpowiedniego zewnętrznego członka nie jest proste. Poszukiwania te wymagają dużego wysiłku ze strony rodzinnego lidera. Często też wysoka trudność tych poszukiwań powoduje brak outsiderów w radach firm rodzinnych. Pierwsze pokolenie założycieli nie zawsze wie bowiem, gdzie i jak ich szukać. Często też obawiają się, że jak już nawet znajdą osobę, jaką potrzebują, to nie będzie ona zainteresowana wyjściem do ich rady (przyczynę tę często też podkreślają doradcy współpracujący z firmami rodzinnymi – np. Danco, 1982; Ward, 2004). Głównym źródłem tych obaw jest to, że ich firma jest dla rynku „czarną skrzynką”, i potencjalni outsiderzy, a szczególnie tacy, którzy cieszą się uznaniem rynku, nie będą chcieli ryzykować swojej reputacji. Ponadto u podstaw ich odmowy do wejścia do rady może leżeć także obawa przed finansową i prawną odpowiedzialnością związaną z ich obecnością w radzie (Jaffe i Davis, 2010, s. 55).

Inną ważną kwestią jest również określenie wysokości wynagrodzenia dla zewnętrznego członka rady. Punktem wyjścia do jego ustalenia powinno być rozpoznanie, jak członkom swoich rad płacą inne firmy. Istotne jest też, aby w tych analizach zostało uwzględnione wynagrodzenie pozostałych członków rady, w tym członków rodziny (Jaffe i Davis, 2010, s. 56).

Wysokość wynagrodzenia dla członka rady outsidera będzie raczej niższa w porównaniu do wynagrodzeń otrzymywanych przez niezależnych członków rady w spółkach giełdowych. Pewne standardy powinno

jednak ono spełniać i nie powinno być niższe niż wynagrodzenie innych członków rady – członków rodziny, a w radzie dyrektorów – dyrektorów wykonawczych – członków zespołu wyższej kadry zarządzającej.

Praktyka doradców pracujących z firmami rodzinnymi wskazuje, że jednym z kluczowych czynników wpływających na przyjęcie zaproszenia do rady w spółce prywatnej, jest chęć podzielenia się własnymi doświadczeniami i wiedzą. Innym, ważnym czynnikiem, jest również poszerzanie poprzez uczestnictwo w radzie sieci relacji i kontaktów (np. Ward, 2004).

Ten ostatni czynnik powinien odgrywać istotną rolę w powoływaniu zewnętrznych członków do rady. Gdy zarządzający firmą rodzinną właściciel dojrzeje już do podjęcia decyzji o wyjściu poza pasywną radę rodzinną czy hybrydową radę, złożoną z „Przytakiwaczy”, to kryterium zgromadzenia w radzie osób, które mogą być „wabikiem” dla innych, powinno być jednym z ważniejszych. Powinien on również pamiętać o określeniu kryteriów, które precyzują, jaką wiedzę i umiejętności w danej fazie rozwoju potrzebuje jego rodzinne przedsiębiorstwo.

Jak już sygnalizowano, jednym z czynników odpowiedzialnych za słabą obecność aktywnych i wnoszących wartość dodaną rad w firmach rodzinnych, może być brak wiary prezesa-właściciela w możliwość pozyskania profesjonalnych członków do nich oraz brak wiedzy dotyczącej tego, jak ich szukać. Jaffe i Davis (2010, s. 55) proponują, aby proces rekrutacji nowych członków zacząć między innymi od analizy posiadanej sieci kontaktów i relacji. W poszukiwaniach tych można też skorzystać ze wsparcia profesjonalnych doradców; przydatna może być też przynależność do stowarzyszeń przedsiębiorców czy izb przemysłowych.

Z powyższych rozważań wynika, że obecność outsiderów w radzie firmy rodzinnej jest traktowana jako ważny czynnik podnoszący skuteczność pracy rady. Należy jednak pamiętać, że o tym, czy będą oni generować wartość dodaną dla firmy, decyduje szereg czynników, a wśród nich szczególną rolę odgrywać może dynamika rodziny. Ponadto możliwości ich działania mogą być ograniczone niechęcią do psucia istniejących relacji z rodziną właścicieli (zarówno tych biznesowych, jak i społecznych). Innym jeszcze wskazywanym czynnikiem, który może ograniczać ich wkład, jest zła sytuacja firmy. Zdarza się bowiem, że gdy w przedsiębiorstwie pojawia się problem, pomocy przy jego rozwiązaniu szuka się m.in. poprzez zaproszenie do rady outsidera. Niestety, jeśli sytuacja problemowa przekroczyła masę krytyczną jego obecność niewiele może już pomóc (O’Sullivan i Koutsoukis, 2008, s. 19).

4.5. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać, że podstawowym czynnikiem warunkującym pojawienie się rady dyrektorów/rady nadzorczej w firmie rodzinnej znajdującej się w fazie kontrolującego właściciela, w której nie ma rozdziału własności od zarządzania, są regulacje prawne wymagające stworzenia rady w momencie, gdy podmiot zacznie działać w odpowiedniej formie prawnej. W Polsce na przykład, zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych, rada nadzorcza musi zostać powołana w spółce akcyjnej czy w spółce z o.o. po spełnieniu przez tę ostatnią zwartych w k.s.h. kryteriów.

O obecności rady decyduje więc prawo, ale o tym, jaka ta rada będzie i jakie miejsce będzie zajmować na kontinuum: rada aktywna – rada pasywna, w dużej mierze decydować już będzie zarządzający firmą rodzinną właściciel-założyciel, a w przyszłości kolejni, pochodzący z rodziny, właściciele. Potrzeby zarówno tego pierwszego właściciela, jak i następnych, będą stymulować bądź hamować aktywność rady. Za czynniki sprzyjające zaproszeniu zewnętrznych członków do rady można uznać rosnącą złożoność firmy rodzinnej, wyrażającą się m.in. wzrostem jej wielkości, wzrostem złożoności struktur zarządzania oraz zmianami jej struktury własności. Rada, w której obecni są outsiderzy, jest też przydatna w przypadku pojawienia się potrzeby pozyskania doświadczonego prezesa spoza rodziny, jak również niepowiązanego z rodziną inwestora lub w procesie wejścia firmy rodzinnej na giełdę. Te ostatnie procesy oznaczają także zmiany w strukturze jej własności, a obecność w radzie niezależnych od rodziny członków sprzyja budowie wiarygodności firmy rodzinnej na rynku (np. Certo, 2003; Certo i in., 2001). Ich obecność może też wskazywać świadomość potrzeby tworzenia wiarygodnych mechanizmów nadzoru korporacyjnego, wśród których rada dyrektorów/rada nadzorcza traktowana jest jako jeden z kluczowych.

Kolejnym ważnym czynnikiem sprzyjającym zaproszeniu zewnętrznego członka do rady w firmie rodzinnej, jest zbliżanie się sukcesji, czyli transferu zarządzania z rąk seniorów w ręce juniorów lub w ręce niepowiązanych z rodziną profesjonalistów w przypadku braku odpowiednich talentów w młodszym pokoleniu. Bliskość sukcesji może stymulować potrzebę wzrostu aktywności rady, co w praktyce może oznaczać zmianę jej składu, obejmującą np. wymianę zależnych człon-

ków rodziny na zewnętrznych – powiązanych lub niezależnych członków rady. Ważnym kryterium ich doboru powinno być posiadanie przez nich własnych doświadczeń w zakresie sukcesji.

Jeżeli zaś chodzi o czynniki hamujące proces zapraszania outsiderów do rady, to za kluczowy z nich należy uznać podejście do tej kwestii zarządzającego firmą rodzinną właściciela. Jak już niejednokrotnie sygnalizowano, rada ma charakter taki, jaki właściciel firmy na dany moment potrzebuje. Jeśli dostrzega w niej jedynie potencjalne ciało kontrolujące i monitorujące prezesa spółki, to w sytuacji braku rozdziału zarządzania od własności, dla pełniącej funkcję prezesa właściciela użyteczność tego ciała jest niewielka. Rośnie ona jednak w momencie dostrzeżenia w radzie instytucji, z której członkami może przedyskutować np. potencjalne pomysły rozwoju firmy.

Za inne jeszcze czynniki, które mogą hamować zapraszanie outsiderów do rady, należy uznać problem znalezienia członków odpowiednich dla potrzeb firmy rodzinnej. Może to wynikać z wielkości firmy rodzinnej oraz skali jej działania. Mała czy średnia spółka może być postrzegana przez potencjalnych członków rady jako mniej atrakcyjna w porównaniu do dużej spółki. Za istotną trudność w pozyskaniu wnoszących wartość dodaną członków rad należy też uznać ich wynagrodzenie.

Jak już wskazywano, istnieje wiele czynników, które powodują ewolucję roli i zadań rady dyrektorów/rady nadzorczej w firmie rodzinnej. Do wymienionych powyżej, które były związane z firmą rodzinną, należy też dodać czynniki, których źródłem jest sama rodzina właścicieli. Do kluczowych z nich należy różnicowanie się członków rodziny na zatrudnionych w firmie rodzinnych insiderów i realizujących się zawodowo poza firmą rodzinnymi outsiderów oraz postępujące w rodzinie zmiany w zakresie dystrybucji akcji/udziałów rodzinnej spółki wśród jej członków. Procesy te poszerzają zadania rady o aktywności z zakresu kontroli i monitorowania. Wzrost ich znaczenia rośnie w przypadku pojawiania się wśród właścicieli firmy rodzinnej niepowiązanych z rodziną „obcych” (np. w przypadku wejścia spółki na giełdę). Pojawienie się „obcych” w gronie wyższej kadry zarządzającej również może przełożyć się na wzrost wagi kontrolno-monitorujących działań rady.

Kolejną siłą sprawczą wymuszającą zmiany w zakresie roli i zadań rady jest obecność w firmie różnych pokoleń. W przypadku pierwszego pokolenia rada ma przede wszystkim na celu wzmocnienie swoją wiedzą

i doświadczeniem zarządzającego prezesa-właściciela. W przypadku pojawienia się trzeciego pokolenia rodziny u sterów może natomiast stanowić ważne wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń (np. Voordeckers, Van Gils i Van den Heuvel, 2007).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że stworzenie aktywnej i skutecznej rady dyrektorów/rady nadzorczej w ramach podsystemu nadzoru korporacyjnego, stanowiącego jeden z dwóch podstawowych filarów systemu nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*) należy do trudnych wyzwań, z jakimi właściciele firm rodzinnych muszą się zmierzyć. Jeśli jednak uda im się ominąć wszystkie pułapki, jakie mogą napotkać w procesie jej tworzenia, to jej obecność bez wątpienia może przynieść firmie rodzinnej wartość dodaną. Obecność aktywnej i merytorycznie przygotowanej rady jest przydatna w budowaniu równowagi między firmą a rodziną. Jej rola jest szczególnie istotna w procesie transferu zarządzania między kolejnymi generacjami lub w pozyskaniu adekwatnego do potrzeb firmy rodzinnej niepowiązanego z rodziną, prezesa-outsidera.

Na zakończenie należy jeszcze raz podkreślić, że rola i funkcje rady w firmie rodzinnej ewoluują wraz ze wzrostem złożoności organizacji, zmianami w strukturze własności oraz zmianami w rodzinie. Dynamika procesów zachodzących w powyższych systemach przekłada się również na stawiane przed nią zadania.

Rozdział 5

SYSTEM NADZORU W FIRMIE RODZINNEJ – POLSKIE DOŚWIADCZENIA¹

Podstawową cechą polskiego sektora firm rodzinnych jest to, że tworzą go przede wszystkim wciąż młode podmioty, które powstały w latach 80.–90. XX wieku, i które w chwili obecnej wchodzą w proces transferu władzy i własności między pierwszą a drugą generacją (np. Safin, Pluta i Pabjan, 2014; Surdej i Wach, 2010; Sułkowski i Marjański, 2009; Kowalewska, 2009). Określając ich fazę rozwoju i przyjmując za punkt odniesienia kryteria podziału firm rodzinnych opracowanych przez K.E. Gersicka i in. (1997), widzimy, że większość polskich firm rodzinnych znajduje się w fazie Kontrolującego właściciela. Decyduje o tym fakt, że wśród nich w dużej mierze dominują podmioty, których własność skoncentrowana jest w rękach pierwszej generacji – albo jednej osoby założyciela, albo w rękach małżeństwa założycieli. Jeśli zaś są obecni inni właściciele (najczęściej dzieci założycieli), to mają jedynie symboliczne udziały (ang. *token holdings*) bez możliwości większego oddziaływania na firmę jako właściciel (Gersick, 1997, s. 32).

¹ Wyniki badań dotyczące polskich doświadczeń w zakresie budowy systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych były prezentowane na konferencjach, a następnie zostały opublikowane w: Koładkiewicz (2015) i w Koładkiewicz (2014a).

Jak już zasygnalizowano, jednym z ważniejszych wyzwań, z jakim w ciągu kolejnych lat polskie przedsiębiorstwa rodzinne będą musiały się zmierzyć, jest pierwsza w ich życiu zmiana pokoleniowa, wiążąca się z transferem władzy oraz własności z rąk założycieli (pierwszego pokolenia) w ręce swoich dzieci. Przeprowadzone w 2013 r. badania w grupie polskich firm rodzinnych pokazały m.in., że większość z nich jest dopiero na etapie planowania i wstępnych rozmów o procesie sukcesji (Lewandowska, 2013, s. 4–5). Warto w tym miejscu podkreślić pewien specyficzny kontekst sukcesji w polskich firmach rodzinnych, o którym decyduje brak wcześniejszych doświadczeń w tym obszarze. Dla pierwszego pokolenia polskich firm rodzinnych sukcesja jest trudniejszym wyzwaniem niż dla ich odpowiedników działających w krajach rozwiniętych. W krajach tych praktycznie nieprzerwanie kumulowały się wzorce postępowania związane z międzygeneracyjną zmianą, a z nagromadzonych do tej pory zasobów doświadczeń współczesne firmy rodzinne mogą bez ograniczeń korzystać. Polskie firmy rodzinne są natomiast dopiero na etapie zdobywania pierwszych praktyk w tym obszarze.

Zakończona sukcesem sukcesja stanowi bez wątpienia ważny czynnik warunkujący długowieczność firm rodzinnych. Jednym z kluczowych czynników o tym decydującym jest natomiast dobra komunikacja między wszystkimi interesariuszami tego typów podmiotów – zarówno tymi, którzy bezpośrednio są zaangażowani w ten proces (tj. członkowie rodziny właścicieli), jak i tymi, którzy mogą odczuć skutki tego procesu (tj. profesjonalna kadra zarządzająca, pracownicy, klienci oraz dostawcy). Można więc wstępnie przyjąć, że wyzwanie w postaci sukcesji powinno sprzyjać tworzeniu struktur systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych (ang. *family business governance*). Do podstawowych funkcji, jakie powinny spełniać mechanizmy tworzące ten system, należy bowiem budowa konstruktywnych relacji między firmą a rodziną, a także w samej rodzinie. Ważnym wymiarem tych działań jest m.in. zapewnienie dobrego przepływu informacji zarówno w rodzinie właścicieli, jak i między nią a firmą (por. rozdziały 2 i 3). Dobry przepływ informacji stanowi zaś niezbędną podstawę do podjęcia świadomych decyzji dotyczących rodzinnego biznesu.

Innym czynnikiem, który powinien sprzyjać rozwojowi systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych, jest pojawienie się w niej oraz w samej rodzinie właścicieli różnych grup interesów. W przypadku firmy są to pracujący w niej przedstawiciele pierwszego i drugiego po-

kolenia oraz niezwiązani z rodziną członkowie kadry zarządzającej. Z kolei na forum rodziny następuje proces różnicowania jej członków na rodzinnych insiderów – zatrudnionych w firmie oraz rodzinnych outsiderów – pozostających poza nią. Każda z wyróżnionych powyżej grup interesariuszy ma swoje potrzeby, których zaspokojenie wiąże z działającym rodzinnym przedsiębiorstwem. Rosnące ich zróżnicowanie niesie ze sobą zagrożenie w postaci pojawienia się konfliktów interesów, a trudne zadanie wypracowania konsensusu między obecnymi w rodzinie i w firmie rodzinnej interesariuszami spoczywa przede wszystkim na mechanizmach systemu nadzoru, który w niej został stworzony.

Wymienione potencjalne czynniki sprawcze odpowiedzialne za tworzenie mechanizmów /struktur systemu nadzoru w tego typu podmiotach, jak również wiek polskich firm rodzinnych, które stopniowo zbliżają się do trzydziestki, wskazują na potrzebę przeprowadzenia badań w tym obszarze. Warto też dodać, że sfera nadzoru w firmach rodzinnych nie wzbudza tak szerokiego zainteresowania polskich badaczy jak inne obszary ich działania, takie jak sukcesja, strategia firmy rodzinnej, kultura czy zarządzanie konfliktami. Tym samym wciąż niewiele o niej wiemy. Chęć poznania zjawisk i procesów w niej zachodzących stała się inspiracją do przeprowadzenia badań dotyczących doświadczeń w zakresie budowy i funkcjonowania systemu nadzoru w krajowych firmach rodzinnych. Ich podstawowym celem była ocena poziomu zaawansowania badanych firm rodzinnych w budowaniu struktur systemu nadzoru zarówno na poziomie rodziny (tj. podsystemu zarządzania rodziną), jak i na poziomie firmy (tj. podsystemu nadzoru korporacyjnego). Celem badań było również dokonanie oceny przydatności wypracowanych do tej pory rozwiązań w ramach obu podsystemów z perspektywy rodziny właścicieli i rodzinnego przedsiębiorstwa.

Na potrzeby badań sformułowano również następujące zadania badawcze:

1. Identyfikacja kluczowych składowych tworzących wypracowane na forum rodziny modele spotkań rodziny (tj. uczestnicy tych spotkań, czynniki decydujące o pojawieniu się tematu firmy na spotkaniu rodziny, rodzaj zagadnień powiązanych z firmą rodzinną, charakter tych spotkań – formalny i nieformalny oraz ich miejsce ich organizacji).
2. Identyfikacja pełnionych przez spotkania rodziny funkcji oraz ich znaczenie dla rozwoju bardziej złożonych struktur tworzących system nadzoru w firmie rodzinnej.

3. Identyfikacja przyczyn powołania rady nadzorczej oraz czynników decydujących o jej składzie
4. Ocena przydatności i aktywności rady nadzorczej – z perspektywy badanych respondentów

5.1. Metodyka badań

Badania zostały zrealizowane w 2013 r., w ramach projektu badawczego pt.: *Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych*². Badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych był wywiad. Narzędziem badawczym był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu.

Wywiady zostały przeprowadzone od sierpnia do grudnia 2013 roku. Średni czas trwania wywiadu wynosił od 45 minut do około jednej godziny. W badaniu wzięło udział 39 respondentów z 20 firm rodzinnych, w tym 19 przedstawicieli starszego pokolenia oraz 20 reprezentantów młodszego drugiego pokolenia. Wśród reprezentantów starszego pokolenia dominowali przedstawiciele pierwszego pokolenia, czyli założyciele rodzinnych firm, a wśród młodszych *gros* respondentów pochodziło z drugiego pokolenia. Jeśli chodzi o inne generacje, to w badaniu udział też wzięło trzech przedstawicieli trzeciego pokolenia (młodsza generacja) oraz jeden respondent z czwartego pokolenia (starsza generacja) (tabela 15).

Zarządzane przez uczestniczących w badaniu respondentów firmy rodzinne – zarówno małe, średnie, jak i duże (jedna z badanych firm była też notowana na GPW w Warszawie) – działały w różnych sektorach (tabela 15). W momencie prowadzenia badań ich własność pozostawała przede wszystkim w rękach przedstawicieli starszej generacji, w kilku zaś firmach członkowie młodszej generacji dysponowali już częścią własności firmy. W zdecydowanej części badanych rodzin właściciele transfer zarządzania między obecnymi w przedsiębiorstwach generacjami został już rozpoczęty. Badani przedstawiciele młodszego pokolenia w przeważającej mierze pełnili funkcje zarządcze, aczkolwiek decyzyjność w kluczowych kwestiach dotyczących firmy pozostawała

² Projekt badawczy pt. *Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych* został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/05445.

w mocy starszego pokolenia. Należy też podkreślić, że w momencie prowadzenia badań w badanych firmach rodzinnych były obecne tylko dwa pokolenia rodziny. Obecność przedstawicieli młodszego pokolenia w firmie rodzinnej czasami też powodowała „zaburzenie” jedności rodziny poprzez zatrudnienie w firmie ich życiowych partnerów. Generowało to istotne wyzwanie w sytuacji obecności rodzeństwa. Nie we wszystkich jednak badanych rodzinach właściciele tego typu sytuacja miała miejsce. Nie zawsze też żona założyciela rodzinnego przedsiębiorstwa była bezpośrednio w nim zatrudniona, w części jednak przypadków była natomiast zaangażowana w nie emocjonalnie.

Ze względu na artykułowaną przez większość respondentów potrzebę pozostania anonimowym członkiem badanej grupy, imiona i nazwiska poszczególnych osób zostały zakodowane w następującej formule [R'x] dla przedstawiciela starszej generacji oraz [R''x] dla reprezentanta młodszego pokolenia, 'x' zaś jest liczbą. Przyjęty symbol kodu pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego respondenta. Badane firmy zostały z kolei zakodowane jako numery od 1 do 20 (tabela 15).

Przed prezentacją otrzymanych wyników badań należy jeszcze raz podkreślić, że ze względu na jakościowy charakter badań wyciągane wnioski odnoszą się wyłącznie do badanej grupy firm rodzinnych i nie mogą być uogólniane na całą populację firm rodzinnych w Polsce.

Tabela 15. Respondenci i ich firmy – podstawowe charakterystyki

Firma	Rok powstania	Respondent Starsza generacja	Respondent** Młodsza generacja	Rada nadzorcza	Wielkość SME/Mała /Średnia Duża
Firma 1	1989	R'1	R''2	Brak	SME Średnia
Firma 2	1989	R'3	R''4	5 członków Brak outsiderów	SME Średnia
Firma 3	1996	R'5	R''6 R''7	Brak	SME Średnia
Firma 4	1869	R'8 Czwarte pokolenie	–	5 członków 3 outsiderów	SME Średnia

cd. tabeli 15

Firma	Rok powstania	Respondent Starsza generacja	Respondent** Młodsza generacja	Rada nadzorcza	Wielkość SME/Mała /Średnia Duża
Firma 5	1983	R'10	–	6 członków 5 outsiderów	Duża
Firma 6	1992	R'11	R''12	Brak	SME Mała
Firma 7	1991	–	R''13 R''14	Brak	Duża
Firma 8	1982 1984	R'15	R''16	Brak	SME Średnie
Firma 9	1927	R'17 Drugie pokolenie	R'18 Trzecie pokolenie	Brak	SME Średnie
Firma 10	2001	R'19	R''20	5 członków 2 outsiderów	SME Mała
Firma 11*	1980	R'21 Drugie pokolenie	R''22 Trzecie pokolenie	3 członków Brak outsiderów	SME Średnie
Firma 12	1992	R'23	R''24	Brak	SME Średnie
Firma 13	1992	R'25	R''26	Brak	SME Mała
Firma 14	1993	R'27	R''28	5 członków 4 outsiderów	Duża
Firma 15	1961	R'29 Drugie pokolenie	R''30 Trzecie pokolenie	Brak	SME Średnie
Firma 16	1984	R'31	R''32	Brak	SME Mała
Firma 17	1985	R'33	R''34	Brak	Duża
Firma 18	1989	R'135	R''36	Brak	SME Średnie
Firma 19	1990	R'37	R''38	Brak	SME Średnie
Firma 20	1991	R'39	R''40	Brak	SME Średnie

Źródło: opracowanie własne.

5.2. System nadzoru w badanych polskich firmach rodzinnych – pierwsze obserwacje

Analiza otrzymanych wyników badań dotyczących oceny rozwoju systemu nadzoru w badanych polskich firmach rodzinnych pozwala na sformułowanie kilku podstawowych obserwacji. Przed ich prezentacją należy przypomnieć, że badane firmy charakteryzowały się praktycznie pełnią władzy starszej generacji – w większości właściciele – założyciele (pierwsze pokolenie), przy jednocześnie rosnącym zaangażowaniu w zarządzanie firmą przedstawiciele młodszego (drugiego) pokolenia. Przeprowadzone badania wskazują, że mimo zidentyfikowanych powyżej czynników sprzyjających tworzeniu struktur systemu nadzoru w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, takich jak pojawienie się różnych grup interesów zarówno w firmie, jak i w rodzinie oraz zbliżająca się sukcesja, jego budowa nadal pozostaje dla nich wyzwaniem. Podstawę do tego wniosku dają następujące obserwacje badawcze:

1. Podstawową instytucją, która do tej pory została stworzona w ramach wykształconego w badanych firmach rodzinnych podsystemu zarządzania rodziną, były spotkania rodziny, stanowiące najprostszymi element tego podsystemu.
2. Większość badanych podmiotów nie dostrzegała potrzeby powołania rady nadzorczej, stanowiącej podstawowy mechanizm systemu nadzoru korporacyjnego. Rada nadzorcza była obecna jedynie w 6 z 20 badanych firm rodzinnych.

W kolejnych podpunktach zostanie podsumowana dotychczasowa praktyka działania wymienionych powyżej struktur oraz ocena ich użyteczności.

5.3. Spotkania rodziny – mechanizm podsystemu zarządzania rodziną – polska praktyka

5.3.1. Spotkania rodziny – wypracowane modele

Analiza doświadczeń badanych przedstawicieli firm rodzinnych w zakresie formuły organizacji spotkań rodziny oraz występowania na nich tematów związanych z firmą rodzinną, wskazuje, że wciąż pozostają

one w dużym stopniu mało sformalizowane. Dominowała wśród nich formuła rodzinnych spotkań, w tym również okolicznościowych, w czasie których wcześniej czy później pojawiały się kwestie związane z rodzinnym przedsiębiorstwem. Typowy rozwój zdarzeń ilustrują poniższe wypowiedzi:

[R'2] – „(...) Tak, jak obiady mamy z babcią, czy z wujkiem, to zdecydowanie zawsze są tematy firmowe, wychodzą prędzej, czy później.”

[R'11] – „Siedzimy, jemy obiad wspólnie i rozmawiamy, bo myślę, że osiemdziesiąt czy dziewięćdziesiąt procent wolnego czasu i czasu, który poświęcamy wspólnie, jako można powiedzieć dwupokoleniowa rodzina, to poświęca się firmie i problemom związanym z firmą, uczestnictwu w jakichś targach, w jakichś spotkaniach i strategii, konkurencji, ceonom i tak dalej, i tak dalej, i tak dalej.”

[R'14] „(...) niestety, albo stety, każde spotkanie takie prywatne, domowe zawsze kończy się rozmowami o firmie. (...) są one bardzo spontaniczne. Rozmawiamy o czymś zupełnie innym i w pewnym momencie zaczynamy rozmawiać o sprawach związanych z firmą. (...) to po prostu bierze się znikąd, nawet nie wiem, kto jakby rozpoczyna rozmowę o firmie. Bardzo często jest to moja mama, ale też nie zawsze...”

Podjęta w badaniach próba identyfikacji czynników odpowiedzialnych za pojawienie się tematu firmy przy domowym stole, ujawniła dwie najczęściej wywołujące go przyczyny. Pierwszą z nich można określić jako chęć wymiany myśli z innymi członkami rodziny celem znalezienia rozwiązania dla bieżącego firmowego problemu. Taki pogląd wyraził np. [R'23], stwierdzając, że dyskusje na temat firmy pojawiają się w domu „(...), w takich chwilach, kiedy komuś z nas coś tam w głowie bardzo przeszkadza, czy uważamy, że trzeba porozmawiać”. Podobną opinię wygłosił respondent [R'28], deklarując, że „One [tematy firmowe] wychodziły przeważnie z jakiejś emocjonalnej sytuacji albo jakiejś negatywnej sytuacji, czasem pozytywnej. Z jakiegoś spektakularnego wątku, (...) I rozwijały się systemem szkatułkowym, czyli ktoś tam coś powiedział, później tamten dopowiedział i... Często też kończyliśmy na sprawach personalnych [dotyczących pracowników]”. Z kolei [R'29] wskazał, że „(...) rozmowy są wtedy, gdy jest coś źle i gdy trzeba jakoś ratować, ale to nie jest budowanie wizji na przyszłość, żeby

kolejne pokolenie miało, żeby kolejne pokolenie tę firmę przejmowało. To nie jest naszym celem, nie jest tą ideą, która nam przyświeca, i której podporządkowujemy wszystko”.

Drugim czynnikiem stymulującym pojawienie się tematów firmowych przy rodzinnym stole była chęć przedyskutowania w spokoju i w oddaleniu od firmowego zgiełku nowego pomysłu na inwestycje inwestycyjnego czy koncepcji strategicznej. Tego zdania był m.in. [R’12], mówiąc, że w domu „(...) Jest więcej czasu, jest spokój i to pozwala na taką otwartą, spokojną rozmowę na argumenty, którą nie zawsze ze względów technicznych jesteśmy w stanie przeprowadzić tutaj [w firmie]”. Dodał także, że „często najlepsze pomysły właśnie wpadają, „(...) w niedzielę wieczorem czy przy jakimś sobotnim obiedzie i wtedy jest szansa, żeby na bieżąco je przeanalizować, przedyskutować”. Podobną opinię wyraził także respondent [R’39], m.in. stwierdzając, że „(...) są takie okresy, kiedy trzeba po prostu pewne rzeczy, (...) przedyskutować w spokoju. Gdzie nikt nas nie odrywa od pracy, bieżące jakieś sprawy, które pojawiają się, nawet jak się najlepiej zorganizuje pracę, no bo te bieżące sprawy, no jednak, no one mają wpływ. Więc my rozmawiamy w domu i pewne takie koncepcyjne rzeczy [są tematem tych rozmów]”. Warto jednak dodać, że w przypadku [R’39] tego typu spotkania ograniczały się do rozmowy reprezentantów pierwszego pokolenia, czyli męża i żony – założycieli Firmy 20.

Obok przedstawionej powyżej formuły relacji spotkania rodziny–firma rodzinna, charakteryzującej się spontanicznością i nieformalnością pojawiania się na nich tematów firmowych, zgromadzony materiał badawczy pozwala również na wyróżnienie dwóch jeszcze innych praktyk działania. Pierwsza z nich wskazuje na brak szerszej dyskusji na temat spraw firmowych, w czasie domowych spotkań rodziny. Druga praktyka ujawnia potrzebę formalizacji dyskusji na temat firmy na spotkaniu rodziny. Formalizacja ta nie ograniczała się jedynie do ich organizowania w określonym czasie i z wcześniej przyjętą agendą spotkania, znaczenie miało także miejsce ich organizacji.

Jeśli chodzi o pierwszą praktykę, czyli brak dyskusji na temat spraw firmowych w czasie spotkań rodziny, to wystąpiła ona tylko w kilku badanych rodzinach. Badani uzasadniali ją głównie brakiem odpowiednich partnerów do rozmowy. Tak m.in. twierdził respondent [R’19]: „W domu u nas o firmie się nie dyskutuje, dlatego, że ja nie mam partnerów do dyskusji. Znaczący moją żonę to interesuje pod takim kątem, żeby to wszystko można było cementować”. Z kolei respondentka

[R'29] stwierdziła, że brak dyskusji problemów firmowych w jej domu rodzinnym wynikał z faktu przyjętego modelu rodziny: „My z moim mężem nie komunikujemy się tak..., nie siedzimy godzinami, nie opowiadamy, nie przeżywamy na drobno spraw, na pewno nie firmowych. W związku z czym ja czasami nie wiem, co u niego w pracy, on czasami nie wie, co u mnie w pracy”. Warto w tym miejscu dodać, że firma, którą w danym momencie [R'29] zarządzała, została stworzona przez jej ojca, z którym przez jakiś czas razem pracowała i z którym na bieżąco omawiała firmowe problemy. Jej mąż z kolei zarządzał swoją firmą, a w jej firmę nigdy nie był zaangażowany. Model ten był zupełnym przeciwieństwem układu wypracowanego przez rodziców obecnej właścicielki, którzy tworzyli „bardzo otwartą rodzinę, między sobą omawiali różne rzeczy, dyskutowali godzinami, w związku z czym wypływały tematy firmowe”, a jej „(...) mama, która nie pracowała zawodowo, zawsze uczestniczyła emocjonalnie w życiu firmy”. W chwili obecnej partnerem do dyskusji kwestii firmowych stopniowo staje się jej córka, która skończyła prawo i może w przyszłości przejąć zarządzanie firmą. W momencie prowadzenia badań nie było to jeszcze przesądzone, córka także nie była formalnie zaangażowana w zarządzanie przedsiębiorstwem. W ich rozmowach firma pojawiała się najczęściej w dwóch aspektach – w kontekście potrzeby rozwiązania bieżących problemów z pracownikami oraz rozwiązań prawnych, czemu sprzyjało prawnicze wykształcenie córki [R"30].

Inny badany przedstawiciel starszego pokolenia [R'31] brak rozmów o firmie w czasie spotkań rodzinnych uzasadniał z kolei obecnością osób z zewnątrz w osobach partnerów życiowych swoich dzieci, którzy „(...) nie są absolutnie zainteresowani [sprawami firmy]; (...) zięć jest wykładowcą na uniwersytecie, niezupełnie raczej zainteresowany tym. Nie chcę po prostu tego tematu [tj. firmy] poruszać na takim forum”. Na swoje potrzeby wypracował za to rozwiązanie w postaci konsultacji indywidualnych dotyczących spraw firmowych, które odbywał z córką, synem lub żoną.

W przypadku części badanych rodzin-właścicieli, które nie podejmowały tematu firmy przy rodzinnym stole, potrzeba omawiania problemów związanych z firmą była najczęściej zaspokajana w czasie rozmów prowadzonych przez zaangażowanych w zarządzanie firmą przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia, które odbywały się głównie w jej siedzibie (np. [R'19] i [R"20] czy [R'31] i [R"32]). Warto też podkreślić, że mimo iż badani wskazywali na brak rozmów o przed-

siębiorstwie w rodzinnym gronie, to raczej chodziło im o brak szerokiej dyskusji na jej temat. Z ich wypowiedzi wynikało bowiem, że firma w czasie spotkań rodziny pojawiała się, gdyż, jak to ujął respondent [R”32]: „(...) czasami się nie da uniknąć takich rzeczy”.

Innym jeszcze ważnym czynnikiem, odpowiedzialnym za brak dyskusji na temat rodzinnego biznesu w czasie rodzinnych spotkań, była też deklarowana przez część badanych chęć zachowania równowagi między pracą a życiem rodzinnym. Potrzeba ta często wiązała się z wzrostem firmy, wraz z którym postępowała liczba tematów z nią związanych. Tym samym temat firmy mógł zdominować sprawy domowe. Taki rozwój wydarzeń nastąpił m.in. w Firmie 14, która już dawno przekroczyła kryterium wielkości dużej firmy. Inicjatorem „wyrzucenia” tematu firmy z domowych spotkań rodzinnych była żona założyciela rodzinnego biznesu, która swego czasu również aktywnie zaangażowała w jego działalność, a obecnie pełni funkcję przewodniczącej rady nadzorczej. Zaproponowała m.in., aby „płacić karę za poruszanie tematów firmowych prywatnie”. Zdaniem jej męża – respondenta [R’27] działanie to było skuteczne i w chwili obecnej nie ma rozmów na temat firmy. Dyskusje na jej temat zostały przeniesione do miejsca pracy, przyjmując charakter formalnych rozmów pomiędzy prezesem – reprezentantem pierwszego pokolenia a wiceprezesem – reprezentantem drugiego pokolenia. W tym rozwiązaniu syn [R”28], pełniący funkcje wiceprezesa, zaczął jednak dostrzegać słabe punkty, wynikające z faktu, że „(...) coraz bardziej brakuje takich rozmów, bo coraz bardziej pochłonięci jesteśmy bieżączką, bo ta bieżączka przybiera skalę, (...) o 20% większą co roku, prawda? A od dużej masy, to już jest dużo [tematów do dyskusji]”.

Podobny kierunek, czyli organizację spotkań rodzinnych w siedzibie firmy, wybrały jeszcze dwie inne rodziny uczestniczące w badaniach. W przypadku właścicieli Firmy 20 – w zarządzie firmy zasiadali wszyscy członkowie rodziny, czyli: rodzice oraz ich dwoje dzieci, a spotkania rodziny przyjęły formę regularnych spotkań zarządu. Respondent [R”40] scharakteryzował je w następujący sposób „(...) raz na 2 tygodnie spotykamy się i omawiamy projekty strategiczne, czyli mamy stworzony pewien portfel takich projektów strategicznych i projektów, tak zwanych korporacyjnych, które obejmują obie spółki, czyli handlową, i produkcyjną, i omawiamy stan [ich] zaawansowania, jakieś zagrożenia i takie rzeczywiście strategiczne decyzje, na przykład personalne”. Taka formuła spotkań rodziny stanowiła stosunkowo młode przedsięwzięcie,

inicjatorką zaś jego wdrożenia była córka i zarazem młodsza siostra, która zanim zaczęła pracę w rodzinnym przedsiębiorstwie, próbowała swoich sił w innych dużych korporacjach. Pozwoliło jej to na zdobycie własnego bagażu doświadczeń zawodowych, poszerzających perspektywę postrzegania swojej firmy rodzinnej.

W Firmie 17 proces formalizacji spotkań rodziny odbywanych w jej siedzibie, poświęconych zarówno jej problemom, jak i omówieniu zagadnień związanych z przygotowaniem konstytucji rodziny regulującej aspekty funkcjonowania rodziny i firmy, był dość młodym przedsięwzięciem. W zależności od potrzeb uczestników tych spotkań tworzona była ich agenda, a działania w tym zakresie współzałożycielka Firmy 17 [R'33] scharakteryzowała tak: „Staramy się właśnie, żeby na tej wokandzie były tematy, które chcemy omówić, czasami tworzymy taki plan tego spotkania, że będziemy dzisiaj mówić o tym”.

Inicjatorem formalizacji spotkań rodziny była wspomniana już współzałożycielka Firmy 17 [R'33], a impulsem do ich regularnej organizacji było, zdaniem przedstawicieli obu badanych pokoleń [R'33] – matki i [R"34] – córki, rozpoczęcie procesu sukcesji. Córka [R"34], opisując sytuację, wskazała, że: „to już jest taki moment, kiedy oni [rodzice] zaczynają sobie zdawać sprawę, że tę władzę będą musieli oddać, więc pewnie też chcą nas trochę przygotowywać i stąd też takie, no, sformalizowanie też tych spotkań i tego, żebyśmy wszyscy jednak wiedzieli, co się dzieje w tym zarządzie, co się dzieje ogólnie i myślę, że zaczęli trochę nas doceniać i widzieć w nas tych sukcesorów”.

W spotkaniach tych biorą udział rodzice-założyciele oraz ich dwoje dzieci – potencjalni sukcesorzy, cała zaś czwórka pełni jednocześnie funkcje zarządcze w rodzinnym przedsiębiorstwie. Czasami w spotkaniach, które są poświęcone stworzeniu konstytucji rodziny, bierze też udział zewnętrzny doradca, który wspiera i zarazem moderuje rodzinną dyskusję. Jedną z jego funkcji jest m.in. zarządzanie emocjami, gdyż podnoszone tematy często charakteryzuje duży ich ładunek.

Uzasadniając formalną organizację spotkań w siedzibie firmy jej współwłaścicielka [R'33] mówiła tak: „Dlaczego w firmie, a nie w domu rodzinnym – minimalizujemy te rozmowy w domu, każdy w głowie ma te problemy, ale tak mamy czasami dosyć rozmowy o firmie w domu, szczególnie takim inicjatorem tego jest syn, który zamyka temat firmowy i nie chce rozmawiać, (...), i chce mieć taki czas takiej regeneracji”.

W momencie prowadzenia badań mijało pół roku od rozpoczęcia organizacji formalnych spotkań pierwszego i drugiego pokolenia

w Firmie 17. Do chwili podjęcia decyzji o ich formalizacji, „(...) te spotkania zawsze były, ale one nie były takie sformalizowane, to jak był problem, to siadaliśmy rozmawialiśmy, (...), zawsze się *ad hoc* działało” [R’33]. W grudniu 2013 r. rodzina właścicieli Firmy 17 wciąż jeszcze pracowała nad wypracowaniem regularności ich odbywania i przekształceniem ich w cykliczne, odbywające się raz w tygodniu wydarzenia. Dostrzegającym zaś w tym zakresie wyzwaniem była potrzeba wykształcenia wśród uczestniczących w nich członków rodziny bardziej profesjonalnego do nich podejścia. Współzałożycielka firmy [R’33] scharakteryzowała tę kwestię tak: „(...) jeszcze nie wytworzyła się taka kultura w nas, taki schemat działania, że traktujemy to tak bardzo poważnie, jak spotkania z innymi pracownikami, (...) bo to wtedy i one mają inną formę troszeczkę, jednak zawsze bardziej, bo te emocje gdzieś tam [są], i [na] takie różne żarciki czasami ktoś (...) pozwala sobie. Myślę, że musimy to dopracować, to jest jeszcze przed nami”.

Innym czynnikiem, wskazującym na wciąż słabą pozycję tego typu spotkań w życiu rodziny, jest ich wypieranie z grafika przez inne firmowe zadania, gdyż, jak to opisała [R’33] „(...) zawsze coś się dzieje, bo zawsze jest coś ważniejszego, bo nie wiem, trudno jest zebrać wszystkich, bo (...), bardzo dużo jest zewnętrznych wyjazdów, dużo jest wewnętrznych spotkań, (...)”. Warto w tym miejscu dodać, że mimo tych utrudnień współzałożycielka rodzinnego biznesu [R’33] stwierdziła jednak, że (...) „każdy dostrzega ich przydatność”.

W zbiorze wypracowanych rozwiązań dotyczących organizacji spotkań rodziny i obecności na nich tematów związanych z firmą rodzinną znalazły się jeszcze dwa inne, interesujące przykłady. Jeden z nich to praktycznie całkowite przerzucenie omawiania kwestii firmowych na zarząd firmy – złożony z przedstawicieli pierwszego pokolenia rodziny założycieli będących braćmi oraz profesjonalistów-*outsiderów* spoza rodziny. Zdaniem jednego z braci pełniącego funkcję prezesa firmy 19 [R’38]: „Praktycznie nie ma takich spotkań rodzinnych, żeby coś dyskutować o firmie, tak? To są bardzo, bardzo rzadko... To takich celowych, to nigdy nie ma. To tak po prostu gdzieś tam przypadkiem się wszyscy spotykamy i coś tam obgadujemy. Natomiast nie ma takiego na pewno transferu w rodzinie, a, może zrobimy to, a, może wybudujemy tak, może tak. Nie, to jest wszystko podyktowane liczbami, statystykami, analizą”. Należy też dodać, że Firma 19 także wpisywała się do grupy dużych firm.

Wypracowany model spotkań rodziny w Firmie 8 można natomiast traktować jako wręcz modelowy przykład sformalizowanego spotkania rodziny, które odbywa się domu, a nie w siedzibie firmy i w którym uczestniczą członkowie najbliższej rodziny. W spotkaniach tych biorą udział rodzice właściciele firmy oraz obie ich córki i zięć [R”16], który został namaszczony na przyszłego prezesa firmy. W zależności od potrzeb przyjmują one charakter profesjonalnych spotkań biznesowych, które organizowane są „(...) w sprawach naprawdę bardzo ważnych” i które zdaniem respondenta [R”16] – przyszłego prezesa – bywały spotkaniami „(...) nieraz bardzo burzliwymi”. Kluczowymi tematami podejmowanymi na tego typu spotkaniach były „(...) wszelkie tematy związane z bezpośrednim rozwojem i strategią firmy”. A za takie [R”16] uznał na przykład podejmowanie działań „(...) które się wiążą z dużym ryzykiem finansowym”. W takim zaś przypadku „(...) wszyscy muszą sobie zdawać sprawę z tego [ryzyka], dlatego decyzja musi być podjęta jednomyślnie, kiedy mówimy o sytuacji, która może wyraźnie (...) zaważyć na losach firmy. (...) Kierunki rozwoju, tak? Obserwując makro i mikro otoczenie, niejednokrotnie trzeba tę strategię swoją modyfikować”.

Warto podkreślić też wskazywaną przez respondenta [R”16] praktykę przygotowywania się uczestników do tych spotkań, gdyż „ci, co mają najwięcej do powiedzenia, czy do przekonania do swojej wizji, do swojego pomysłu, to muszą umiejętnie go przedstawić i go uargumentować, ponieważ [ich pomysł] może być dosyć szybko zbombardowany”. Do dostrzeganych słabości wypracowanego do tej pory modelu „biznesowych” spotkań rodziny wspomniany już respondent [R”16] zaliczył dobór spraw, które się na nich omawia. Jego zdaniem w czasie tych spotkań powinno mieć miejsce „skoncentrowanie się tylko na tych rzeczach najważniejszych, a nie spotykanie się z każdym, mniejszym, czy średnim problemem. [czyli] coś, co można załatwić dużo sprawniej, można nawet się na chwilę w firmie spotkać, a nawet nie trzeba się spotykać, bo sięga to kompetencji danej osoby i ona jest świetnie w stanie sama sobie poradzić.”

Na zakończenie prezentacji wypracowanych przez badanych właścicieli firm rodzinnych i ich dzieci formuł spotkań rodziny należy jeszcze przedstawić rozwiązanie w postaci cyklicznych, odbywanych raz w tygodniu formalnych spotkań zatrudnionych w firmie członków rodziny z pracownikami. Taki typ spotkań funkcjonował m.in. w Firmie 9, a ich uczestnikami byli zarządzający nią obecnie przedstawi-

ciela drugiego pokolenia (rodzeństwo), ich dzieci zatrudnione w firmie także na stanowiskach zarządczych oraz pozostała kadra kierownicza firmy, obejmująca osoby niepowiązane z rodziną właścicieli. W sumie w tego typu spotkaniach zazwyczaj uczestniczyło 10–12 osób, a ich tematem była codzienna działalność firmy [R”18]. Opisując te spotkania, przedstawicielka młodszego pokolenia [R”18]: wskazała m.in., że „(...) są [one] formalne, jest porządek obrad, (...) tematy są rozpisane, co będziemy poruszać, co nie poruszać. Później na końcu każdy może, jak nie był ujęty (...) może się zgłosić, powiedzieć, co by chciał, się zapytać, dopytać, co zmienić w [firmie]? (...) tutaj ci kierownicy też mają dużo pomysłów. Oni nam mówią o tych pomysłach, później my dyskutujemy, powiedzmy, w mniejszym gronie i albo się zgadzamy, albo się nie zgadzamy”.

Z doświadczeń respondenta [R”18] wynika jednak, że scharakteryzowany powyżej typ spotkań był przede wszystkim przeznaczony na codzienne firmowe problemy, a dyskusja poświęcona kwestiom strategicznym dotyczącym rozwoju firmy rodzinnej zazwyczaj odbywała się już w mniejszym, rodzinnym gronie.

Kończąc omawianie wypracowanych w badanej próbie 20 rodzin właścicieli firm rodzinnych, formuł spotkań rodziny i obecności na nich zagadnień związanych z firmą rodzinną, warto jeszcze omówić, kto w nich bierze udział oraz jakie tematy firmowe są na nich podejmowane.

Z przedstawionych charakterystyk wynika, że jeżeli chodzi o uczestników tych spotkań, wypracowano trzy podstawowe modele działania. Pierwszy obejmuje uczestnictwo rodziców – założycieli, ich dzieci oraz ich życiowych partnerów (partnerzy są też zatrudnieni w firmie). Drugi ogranicza się jedynie do osób powiązanych więzami krwi. W jednej z badanych rodzin – właścicieli firmy 7 – brak partnerów życiowych młodszego pokolenia w rozmowach o firmie jest pokłosiem przyjętego przez jej założyciela założenia, o niezatrudnianiu ich w rodzinnym przedsiębiorstwie. Zdaniem [R”13] zasada ta została zaakceptowana przez całe rodzeństwo, a u podstaw jej akceptacji leży m.in. przekonanie, że „(...) historie życiowe różnych podobnych rodzin, biznesów rodzinnych, pokazują, że angażowanie współmałżonków, partnerów w biznes *stricte* rodzinny często kończy się źle. I kończy się nie tylko jakby źle dla firmy, ale też bardzo źle dla rodziny”. Należy jednak podkreślić, że tak wyraźne oddzielenie firmy rodzinnej od obecnych w rodzinie jej członków niepowiązanych więzami krwi z założycielami rodzinnego biznesu wystąpiło tylko w jednej z badanych rodzin właścicieli.

W części badanych rodzin zatrudnianie partnerów dzieci w rodzinnym biznesie jego właściciele-założyciele postrzegali zupełnie inaczej. W ich osobach dostrzegali bowiem potencjalnie zaufanych pracowników, szczególnie przydatnych w sytuacji, gdy firma się rozwija (np. Firmy 6 czy 12).

Warto jeszcze podkreślić dostrzegany przez część respondentów inny aspekt obecności partnera – outsidera w rodzinnym biznesie, który należy wcześniej uregulować, aby nie stał się źródłem potencjalnych problemów. Chodzi o określenie jego podległości służbowej, gdyż w sytuacji konfliktowej – czy na gruncie firmy, czy rodziny – zdaniem respondenta [R”13] „(...) jakby z emocjonalnego punktu widzenia, nigdy nie da się tak samo wybaczać jakichś błędów bratu czy bratowej”. Kwestia ta była najczęściej podnoszona w sytuacji zatrudnienia w firmie partnerów życiowych rodzeństwa – przedstawiciele młodszego pokolenia.

Analizując rodzaj związanych z firmą spraw dyskutowanych na rodzinnych spotkaniach, można je podzielić na dwa podstawowe bloki tematyczne. Jeden z nich tworzyły bieżące problemy, których przedyskutowanie na forum rodziny dawało szansę na znalezienie optymalnego dla nich rozwiązania. I najczęściej w czasie spotkania w rodzinnym gronie pojawiały się one w sposób przypadkowy. Drugi blok obejmował z kolei kwestie strategiczne, w tym kierunki dalszego rozwoju firmy, które [R’33] scharakteryzował m.in. tak: „(...) czy ta strategia, (...) która jest realizowana, to jest właściwa, czy na przykład problemy, które musimy rozwiązać takie natury właścicielskiej w kontekście dyrektorów tych najemnych, (...) tych z zarządzania. Często to są tematy związane z bieżącymi potrzebami zatrudnienia jakichś fachowców”.

Podejmowanie tak ważnych dla rodzinnego biznesu tematów w zaciszu domowym dawało możliwość ich przedyskutowania w oddaleniu od firmy, gdyż, jak to ujął respondent [R”12]: „(...) jak jesteśmy teraz w pracy, to bardzo wiele się dzieje. (...) cały czas ktoś puka, cały czas ktoś coś chce. A jak siedzimy sobie w sobotę i na spokojnie sobie o czymś rozmawiamy, to mamy ten komfort, że ... (...) człowiek jest dużo spokojniejszy i może wiele rzeczy [omówić]. Możemy porozmawiać o wielu rzeczach, na które tutaj nie ma czasu albo nie ma warunków”. Należy jednak podkreślić, że prowadzone w domu rozmowy o rodzinnym biznesie nie zawsze przebiegały w spokojnej atmosferze, o której mówił respondent [R”12]. Ważnym źródłem napięć je utrudniających były zazwyczaj emocje wnoszone przez uczestników rodzinnego spotkania,

gdyż, jak to ujął [R”40]: „(...) jakby nie było, ta praca budzi ogromne emocje i, jednak te emocje się przenoszą na życie rodzinne”.

5.3.2. Ocena przydatności spotkań rodziny dla firmy i rodziny

Ze względu na fakt, że spotkania rodziny stanowią najprostszą strukturę wśród mechanizmów podsystemu zarządzania rodziną, istotne było, jak badani respondenci oceniali przydatność tych spotkań dla firmy oraz dla rodziny. Ogólna ocena dotycząca ich przydatności dokonana przez badanych respondentów była pozytywna. Część z nich dostrzegła jednak zagrożenie wynikające z dominacji tematów firmowych w spotkaniach rodziny i tym samym zatracenia równowagi między firmą a rodziną. Respondent [R”12], będący przedstawicielem drugiego pokolenia, podsumował to jednak tak: „moim zdaniem jest to wartość dodana, jak najbardziej. Nie widzę jakby złych... [stron]. Jeżeli tylko ktoś jest w stanie zaakceptować to, że faktycznie ta sfera pracy wkrada się do tej takiej sfery domowej, rodzinnej, to uważam, że jest to wartość dodana i nic złego z tego nie ma”. Przypomnieć jednak należy, że w przypadku kilku rodzin właścicieli rodzinnego biznesu nastąpiło wprowadzenie tematów biznesowych z domowego zacisza do gabinetów firmowych (np. Firmy 10, 14, 17, 19 czy 20).

Do czynników warunkujących pozytywną ocenę spotkań rodziny w kontekście funkcjonowania firmy rodzinnej, zdaniem części badanych, należała przede wszystkim ich komunikacyjna rola. Dzięki poruszaniu na nich tematów firmowych następował wzrost świadomości pozostałych członków rodziny na temat tego, co się dzieje w rodzinnym biznesie. Respondent [R”16] scharakteryzował to następująco: „(...) mimo że pracujemy razem ze sobą, to dosyć nasze obowiązki się różnią od siebie, każdy ma jakąś swoją działkę i nieraz nie wszyscy dokładnie wiedzą, co robi ta druga osoba w szczegółach. Wiedzą jakieś hasło, jakiś temat i nieraz, (...) chcąc podjąć pewną decyzję, reszta nie do końca rozumie: dlaczego tak jest? Więc jest przy okazji potrzeba wtedy [na spotkaniu rodzinnym], na przykład, opowiedzenia, wyjaśnienia dokładnie: dlaczego, moim zdaniem, ta decyzja powinna być podjęta, co pozwala reszcie zrozumieć tę potrzebę”.

Inny uczestnik badania, przedstawiciel młodszego pokolenia [R”40], również wysoko ocenił informacyjną funkcję spotkań rodziny ponieważ „(...) po pierwsze wszyscy mamy szansę na bycie na tym samym poziomie, jeżeli chodzi o wiedzę o jakichś właśnie strategicznych pro-

jektach w firmie, czyli co się dzieje, jakie decyzje będą podejmowane, skutkujące na przykład inwestycjami”. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w przypadku tego respondenta spotkania rodzinne przyjęły formę cyklicznych spotkań zarządu, w skład którego wchodził rodzice założyciele rodzinnego biznesu oraz dwoje ich dzieci (Firma 20).

Informacyjną funkcję spotkań rodzinnych dostrzegał także przedstawiciel pierwszego pokolenia, respondent [R’33], który jej realizację scharakteryzował tak: „[na tych spotkaniach] (...) każdy (...) stara się opowiadać ze swojego podwórka, co się dzieje, (...) takie główne tematy, (...), o których dobrze jest, żeby wiedziały też osoby z rodziny, nie muszą one się zajmować (...) tym, ale żeby miały wiedzę, co w firmie tak naprawdę się dzieje”.

O wartości dodanej tworzonej przez spotkania rodziny, zdaniem jednego z badanych respondentów [R’21] decydowała także ich edukacyjna funkcja. Jego zdaniem „(...) spotkania rodzinne to jest uczenie młodego pokolenia, że należy się spotykać i dyskutować o różnych kwestiach w rodzinie. I tego rodzaju jakby tradycja powoduje, (...), że pojawia się potrzeba kolejnych spotkań (...). Więc one powinny być jakoś w miarę regularne, te spotkania rodziny”.

Podkreślić też należy, że badani respondenci dostrzegali także przydatność spotkań rodziny nie tylko w kwestiach rozwiązywania problemów firmowych, ale również dla samej rodziny. Uzasadniając ich wartość dla niej, respondent [R’16] mówił tak: „(...) tego typu spotkania cementują bardzo rodzinę. Uzmysławiają, że wszyscy powinni podążać w tym samym kierunku i to na pewno, wzmacniają [one] pewne poczucie integralności”. Respondent [R’34] – przedstawiciel drugiego pokolenia – również podkreślił ich wkład w budowanie jedności rodziny, m.in. stwierdzając: „Na spotkaniach na przykład, kiedy są rodzice i my, że my czasami zaczynamy przejmować tak jakby już te spotkania i że więcej, że my się bardziej rozumiemy, że jednak ta bliskość tych pokoleń i może takie nowe podejście do zarządzania jakoś nas zbliża, że (...) często mówimy jednym językiem”.

Jeżeli zaś chodzi o zagadnienia, jakie pojawiały się na spotkaniach rodziny, to można je podzielić na trzy grupy tematyczne, tj.: kwestie dotyczące tylko rodziny, dotyczące tylko firmy oraz łączące firmę z rodziną. Zdecydowaną zgodność poglądów między badanymi przedstawicielami obu pokoleń można było dostrzec w ocenie ich przydatności dla samej rodziny. Duża i bardzo duża ich przydatność była m.in.

dostrzegana w procesie budowy silnej rodziny oraz w zachowaniu rodzinnych tradycji.

W przypadku zagadnień dotyczących rodzinnego przedsiębiorstwa, tj. budowy silnego biznesu oraz profesjonalizacji zarządzania nim, wśród badanych respondentów można było natomiast zaobserwować pewne zróżnicowanie poglądów. Co prawda ocena korzyści wynikających z poruszania tych kwestii na spotkaniach rodziny była zdecydowanie pozytywna, ale jednak w grupie badanych można wyróżnić osoby posiadające odmienne zdanie, które wyraziły opinię o ich średniej lub małej przydatności. Zróżnicowanie poglądów było charakterystyczne dla badanych przedstawicieli obu pokoleń.

Co ciekawe, stosunkowo największe zróżnicowanie opinii wśród badanych można było zaobserwować w ocenie użyteczności spotkań rodziny do dyskusowania zagadnień leżących na styku rodziny i firmy, a szczególnie tych związanych z przyszłą sukcesją (np. planowanie przyszłych zmian w strukturze własności firmy, planowanie udziału rodziny w firmie oraz planowanie i inicjowanie procesu sukcesji). Ich poglądy rozkładały się na kontinuum od bardzo przydatne do mało przydatne. Największy poziom zróżnicowania opinii na temat przydatności spotkań rodziny, jako forum do dyskusji, można było natomiast zaobserwować w odniesieniu do planowania i inicjowania procesu sukcesji.

5.3.3. Ocena dotychczasowych doświadczeń spotkań rodziny w kontekście tworzenia struktur podsystemu zarządzania rodziną

Przed analizą doświadczeń badanych 20 rodzin właścicieli firm rodzinnych w zakresie organizowania spotkań rodziny warto przypomnieć, jaki rodzaj firm rodzinnych stanowiły badane podmioty. Zgodnie z opracowanym przez Gersicka i in. kryteriami firm rodzinnych, jeśli chodzi o:

- **wymiar własności** – wszystkie firmy rodzinne, których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu, należały do grupy przedsiębiorstw „Kontrolującego właściciela” (ang. *Controlling Ownership*),
- **wymiar rodziny** – praktycznie wszystkie firmy rodzinne (poza jedną), których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu, należały do grupy przedsiębiorstw „Pracując razem”.

Do kluczowych wyzwań stojących przed tego typu przedsiębiorstwami w sferze zarządzania rodzinną należą m.in. kwestie: podzielenia

się własnością z drugim pokoleniem, wspierania międzypokoleniowej kooperacji i komunikacji oraz skutecznego zarządzania konfliktem przy rosnącej złożoności rodziny (zob. np. Gersick i in., 1997). Za ważne wyzwanie należy też uznać dostrzeżenie potrzeby formowania coraz bardziej złożonych struktur podsystemu zarządzania rodziną, pozwalających na skuteczne zarządzanie relacjami w rodzinie oraz między nią a firmą. Ich waga istotnie rośnie wraz ze wzrostem złożoności rodziny oraz jej rodzinnego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane powyżej wyniki badań prezentujące doświadczenia 20 rodzin właścicieli polskich firm rodzinnych dotyczących spotkań rodziny wskazują, że trudno w ich przypadku mówić o świadomości problemów ładu rodzinnego, wyrażającej się chęcią stworzenia bardziej złożonych mechanizmów i struktur podsystemu zarządzania rodziną, regulujących relacje między rodziną a firmą rodzinną oraz w samej rodzinie. Tylko jedna badana rodzina – właścicieli Firmy 17 – podjęła działania w tym zakresie, rozpoczynając prace nad konstytucją rodziny, określającą w sposób profesjonalny relacje między członkami rodziny i firmą oraz reguły działania dla różnych sytuacji rodzinnych i firmowych, jakie mogą pojawić się w przyszłości. Należy też dodać, że w tworzeniu konstytucji rodziny rodzinę właścicieli wspierał ekspert zewnętrzny, który nie tylko naświetlał możliwe problemy, lecz także, moderując czasami burzliwą dyskusję, starał się zarządzać emocjami jej uczestników.

Pozostałe badane rodziny właścicieli znajdowały się wciąż na początku drogi w procesie tworzenia struktur podsystemu zarządzania rodziną, wykorzystując przede wszystkim najprostszy mechanizm w postaci spotkań. Analiza ich doświadczeń dotyczących sposobu wykorzystania spotkań rodziny ujawniła przeważającą orientację na wykorzystywanie ich jako nieformalnego forum do dyskusji problemów firmowych, zarówno tych bieżących, jak i strategicznych. Najczęściej pojawiały się one na tych spotkaniach w sposób niezaplanowany. Tylko w jednej z badanych rodzin właścicieli została podjęta próba formalizacji spotkań rodzinnych odbywanych w domu (Firma 8).

Jednym z dostrzeganych kierunków, w jakim ewoluowały domowe spotkania rodziny u części badanych rodzin właścicieli firm rodzinnych, było wyprowadzanie tematów firmowych z domu do siedziby firmy. Czynnikiem stymulującym ten proces była często chęć zachowania równowagi między pracą a życiem rodzinnym, co zaczęło być już szczególnie trudne w przypadku prężnie rozwijającego się rodzinnego biznesu.

Inną determinantą tego procesu był też wykształcony w rodzinie model komunikacji i współpracy (np. brak dostrzeżenia wśród członków rodziny partnerów do rozmowy na tematy biznesowe).

Interesującym wymiarem opisanego powyżej procesu było też podejmowanie działań mających na celu ich formalizację. W siedzibie firmy spotkania te odbywały się już bowiem w formie formalnych spotkań zarządu, w skład którego wchodziłi przedstawiciele zarówno pierwszego, jak i drugiego pokolenia (np. Firmy 14, 17 i 20). Takiej formule spotkań rodziny sprzyjała obecność wszystkich członków rodziny w firmie; utrudniała je jednak codzienność firmy. Część badanych zaczynała też już dostrzegać zagrożenie wypierania strategicznych kwestii przez bieżące sprawy.

Jak już zasygnalizowano, przekształcaniu spotkań rodziny w firmowe spotkania zarządu towarzyszył także proces ich formalizacji w postaci określania terminów ich organizacji, proponowania agendy spotkania, jak również zdefiniowania ich celu. Plusem formalizacji spotkań rodziny w postaci spotkań zarządu złożonego z przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia jest powrót tematów związanych z rodziną na rodzinne spotkania, co pozwala na zachowanie równowagi między rodziną a rodzinnym przedsiębiorstwem, czyli pracą. Słabością tego rozwiązania jest natomiast zatracenie jednej z ważniejszej funkcji, jaką w systemie nadzoru w firmie rodzinnej pełnią spotkania rodziny, czyli funkcji komunikacyjnej. Takie rozwiązanie może prowadzić do wzrostu asymetrii informacji między insiderami, czyli osobami bezpośrednio zarządzającymi rodzinnym biznesem, a outsiderami, czyli członkami rodziny, którzy zawodowo i życiowo realizują się poza nią. Jest to szczególnie ważne w przypadku tych rodzin właścicieli, w których wystąpił już podział w rodzinie na insiderów i outsiderów, powiązanych więzami krwi.

Formalizacja spotkań rodziny w formie spotkań zarządu, w których biorą udział kluczowi przedstawiciele obu pokoleń, w osobach rodziców założycieli i ich dzieci, pozwala z kolei na wypracowanie doświadczeń, które mogą być przydatne w kształtowaniu struktur podsystemu nadzoru korporacyjnego na forum firmy, stanowiących drugi „firmowy” filar systemu nadzoru w firmie rodzinnej. „Rodzinne” spotkania zarządu bez wątpienia pozwalają na omawianie spraw firmowych i wypracowanie skutecznych sposobów poszukiwania kompromisu wśród kluczowych dla firmy osób. Otwarte jednak pozostaje pytanie, jak te doświadczenia mogą zostać wykorzystane w sytuacji pojawienia

się rady nadzorczej, która stanowi kolejny krok w procesie rozwoju struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej. Nie należy też zapominać o obecnych w niej profesjonalistach outsiderach, którzy nie są powiązani z rodziną właścicieli.

Pojawia się także wątpliwość, czy transformacja spotkań rodziny w formalne spotkania zarządu, przy jednoczesnym braku podejmowania działań na forum rodziny, w przyszłości nie stanie się źródłem asymetrii informacji pomiędzy członkami rodziny pełniącymi funkcje zarządcze w rodzinnym biznesie (insiderami) a członkami rodziny spełniającymi się zawodowo poza nim (outsiderami). Takie zagrożenie może się pojawić w chwili wzrostu złożoności rodziny w postaci pojawienia się w niej trzeciego pokolenia, którego przedstawiciele niekoniecznie mogą chcieć łączyć swoje losy z rodzinnym przedsiębiorstwem, stając się tym samym firmowymi outsiderami.

Dlatego też rodziny właścicieli rodzinnych biznesów nie powinny zapominać o konieczności formowania bardziej złożonych struktur podsystemu zarządzania rodziną na forum rodziny (tj. rada rodziny czy opracowanie konstytucji rodziny). Umiejętność zarządzania relacjami między rodziną i firmą rodzinną należy bowiem do kluczowych wyzwań i jej znaczenie rośnie wraz z rosnącą złożonością rodziny i firmy.

5.4. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej

- mechanizm podsystemu nadzoru korporacyjnego
 - przegląd rodzimych doświadczeń
-

5.4.1. Kontekst działania rady nadzorczej w firmie rodzinnej

Przed prezentacją doświadczeń dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych w firmach rodzinnych uczestniczących w badaniu, należy przypomnieć specyfikę badanych podmiotów wyrażającą się brakiem rozdziału własności od zarządzania. Oznacza to, że osoby zarządzające firmą są jednocześnie jej kluczowymi właścicielami, a w części badanych podmiotów wręcz jedynymi. W takich uwarunkowaniach trudno mówić o konflikcie interesów między osobami zarządzającymi a właścicielem, jaki identyfikuje teoria agencji i które są w centrum uwagi nadzoru korporacyjnego (np. Fama i Jensen, 1983). Przekładają się one także na ograniczenie znaczenia funkcji kontroli i nadzoru realizowanej przez

radę, która jest tak istotna w warunkach rozdziału własności od zarządzania. Ciężar głównych zadań rady nadzorczej przesuwa się tym samym w sferę doradzania (por. rozdział 4). W praktyce działania badanych firm funkcja doradcza rady nadzorczej była też przede wszystkim dostrzegana. Zdarzały się jednak sytuacje, że respondent dopiero w czasie wywiadu ją sobie uświadamiał, ale wtedy też ją kontestował, wskazując możliwość znalezienia potrzebnej firmie porady bez potrzeby wbudowywania doradcy w strukturę rady. Tak twierdził na przykład [R²²], mówiąc: „(...) ale to nie musi być rada, to może być ktokolwiek w firmie. Nie musi to być z pozycji rady. (...) tutaj wiele osób ma dobre pomysły w firmie, które są realizowane i to nie znaczy, że te osoby muszą zasiadać w radzie”.

O specyficznej pozycji rad nadzorczych w firmach rodzinnych decyduje także fakt, że, jak to ujął [R¹⁰]: „(...) rada jest w środku, jest w takich kleszczach” między prezesem zarządu a głównym właścicielem, który jest tą samą osobą i gdy „(...) są decyzje trudne, to rada potrafi powiedzieć: „uważamy, że tak nie wolno, ale właściciel niech podejmie decyzję”.

Warto też podkreślić obecną wśród badanych respondentów dominację ogólnych wątpliwości na temat przydatności rady nadzorczej w takich firmach jak ich przedsiębiorstwa, czyli bez rozdziału własności od zarządzania, o prostej strukturze własności, jak również o ograniczonej skali działania. Przydatność rady nadzorczej respondenci dostrzegali raczej w sytuacji, gdy jest większa liczba właścicieli. Na przykład jeden z badanych [R¹⁹] tak określił potrzebę posiadania rady: „Gdyby to nie była firma rodzinna. Jeżeli, byłyby zaangażowane fundusze. Podmioty, które zainwestowały kapitał i tylko kapitał, a nie wkładały tak jak my. My wkładamy pracę, poza kapitałem, ale to wtórna rzecz, wkładamy pracę i własne ryzyko osobiste, to po co mi rada?”.

Co ciekawe, brak potrzeby obecności rady w jednej z badanych firm rodzinnych (Firma 14), mimo że była to już duża firma i do tego notowana na GPW w Warszawie, zadeklarował także członek tej rady [R^{RNF/14}], niepowiązany więzami krwi z właścicielem spółki, aczkolwiek powiązany z nim relacjami znajomości i przyjaźni. Stwierdził on m.in., że rada „gdyby nie obowiązek giełdowy, [jest] zbędna”.

Dla zrozumienia kontekstu funkcjonowania rady nadzorczej w badanych firmach rodzinnych należy także podkreślić obecność mało formalnego sposobu podejścia do rady, deklarowanego przez część badanych respondentów, którzy posiadali już doświadczenie w zakresie

funkcjonowania rady w swoich firmach. Na przykład [R'3] prezes Firmy 2, działającej jako spółka akcyjna, charakteryzując skład swojej rady, powiedział: „Jest pięcioosobowa, czyli ja... żona plus cztery córki”. Inny z kolei respondent [R'22] – przedstawiciel młodszego pokolenia – pełniący funkcję prokurenta w spółce (Firma 11), opisując „swoją” radę, w skład której, w momencie prowadzenia badań, wchodziła żona obecnego właściciela i prokurenta, czyli jego mama, jego żona z doświadczeniem prawniczym oraz jego młodszy brat z doświadczeniem finansisty, powiedział „(...) tak naprawdę na ten moment to tę radę nadzorczą to stanowią ja i tata, w pewnym sensie tak. Ponieważ nie jesteśmy członkami tej rady, bo jesteśmy pracownikami i to jakby tutaj trochę tutaj przepisy polskiego prawa decydują o tym, że lepiej jest być w pozycji pracownika niż w pozycji członka rady nadzorczej. Jeśli już się decydujemy na to, żeby zarząd był...”.

Respondent [R'4] dodał z kolei, że „(...) Rada nadzorcza, tak naprawdę, to trochę taki twór formalny; ja nie widzę tutaj zastosowania rady nadzorczej, jako (...) pomocnej w kwestii zarządzania firmą. Bo bardzo często w radzie nadzorczej zasiadają osoby takie, które też nie do końca mają wpływ na rzeczywiste działanie, bo zawsze staramy się dawać takie osoby, do których mamy zaufanie, niekoniecznie muszą być związane z naszym biznesem”. Podobne zdanie o braku przydatności rady w procesie zarządzania spółką miał także prezes [R'11], mimo że w jego Firmie 6 (sp. z o.o.) rada nie została powołana. O przydatności rady wyrażał się dość sceptycznie: „(...) Nie wierzę w to, że ktoś tu wpadnie na dwie godziny, posiedzi, wypije kawę i wymyśli mi, co ja mam zrobić. Jak ja w tym siedzę 15 godzin, znam temat od podszewki i wiem, co, gdzie, do kogo, jak i za ile. Bo wymyślić – wszystko wymyślimy. Tylko jeszcze jest jedno – z czego to sfinansować. To jest podstawa”.

W powyższy tok rozumowania wpisuje się także opinia kolejnego respondenta [R'20], który m.in. stwierdził, że „(...) nie ma co ukrywać, że i tak tą bieżącą działalność to ja prowadzę z tatą wspólnie, więc taka rada nic tam nam nie wnosi, (...), on jest głównym właścicielem, ja jestem drugim właścicielem, więc i tak członkowie rady nadzorczej są takim organem, no trochę zewnętrznym, trochę z boku...”.

Z powyższych wypowiedzi wynika, że zarządzający członkowie rodziny pozycjonują swoje rady nadzorcze jako mało użyteczne ciało w procesie zarządzania firmą. W tym też można dostrzec brak zrozumienia dla znaczenia rady w spółce. Jej użyteczność nie powinna się

bowiem wyrażać w operacyjnym wsparciu zarządzających, ale w poszukiwaniu długookresowych wyzwań i wytaczaniu strategicznych kierunków rozwoju dla firmy.

Na mało formalny sposób postrzegania rady przez badanych wskazuje także brak formalizacji jej spotkań. Jeden z respondentów – pełniący funkcję prokurenta – właściciel Firmy 11 [R'21], spotkania swojej rady – złożonej z jego żony, żony starszego syna [R'22] oraz młodszego syna – opisał następująco: „(...) Znaczy to spotkanie [rady] (...) to jest powiedzmy przy okazji niedzielnego obiadu, tak? No może to, nie wiem czy to jest formalne, czy nieformalne. Wtedy jest jakby najłatwiej porozmawiać, usiąść, pozastanawiać się. Ale nie jest to tak, że tu przyjeżdżają do firmy, siadają, prawda, i dyskutują”. Jego podejście do rady wyraża się także w opinii na temat przekazywanych radzie dokumentów „(...) Tylko te dokumenty rozumie młodszy syn [śmiej], a reszta nie bardzo”.

Istotnym czynnikiem warunkującym postrzeganie przez badanych respondentów rady nadzorczej było dostrzeżenie w niej źródeł kosztów. Podejście to było jednym z czynników decydującym o braku powołania rady, np. w Firmie 6. Jej prezes [R'11] powiedział wprost: „My niestety każdą złotówkę musimy obejrzeć 4 razy. Jak ja bym miał dzisiaj zatrudnić 3 ekspertów, (...) Każdy z nich dostanie po 2 tysiące za spotkanie i posiedza, wypiją po kawie i pójdą do domu”. Tego samego zdania był reprezentant młodszej generacji [R'16] (Firma 8), który stwierdził, że „(...) [rada] Na razie – na pewno zbędne koszty”. Koszty te były także odpowiedzialne za brak zmian składu rady, np. w Firmie 11. Jej przedstawiciel [R'20] powiedział m.in.: „(...) [naszej] rady przez ostatnich kilka lat nie rozbudowywaliśmy, nie robiliśmy z nią nic szczególnego, ponieważ to jest mimo wszystko koszt jakiś tam dla firmy i taki wariant, jaki dzisiaj mamy, to jest bardzo mało kosztowny, bo tam są jakoś tam osoby związane z rodzinami w szczególności, te, które są w radzie nadzorczej”. Warto jeszcze zwrócić uwagę na jedną wypowiedź, która pojawiła się wśród zgromadzonych opinii, a którą można traktować jako jeden z czynników ograniczających tworzenie rad w firmach rodzinnych. Jeden z badanych [R'11] wskazał na potencjalny problem z doбором adekwatnych do potrzeb spółki ekspertów, uznając za kluczowy czynnik to warunkujący niewielką skalę działania spółki. Respondent [R'20], stwierdzając z kolei: „(...) Wprowadzenie obcego z doświadczeniem fajny pomysł, ale jak to zrobić”, dostrzegł też problem w dotarciu do nich, a także w ich pozyskaniu do rady spółki.

5.4.2. Przyczyny powołania rady nadzorczej

Mimo scharakteryzowanych ograniczeń decydujących o obecności rady nadzorczej w firmach rodzinnych, w badanej próbie 20 firm rodzinnych 6 z nich dysponowało już pewnym doświadczeniem wynikającym z posiadania rady. Czynniki decydujące o ich powołaniu można podzielić na dwie podstawowe grupy – formalno-prawne oraz indywidualne potrzeby dotychczasowego prezesa – reprezentanta starszego pokolenia. Te pierwsze też dominowały w opiniach badanych.

Do pierwszej z wymienionych grup należy prowadzenie działalności w formie spółki kapitałowej, która, zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych, musi posiadać radę nadzorczą. Respondent [R'22] konieczność tę scharakteryzował tak: „(...) wynika to tylko i wyłącznie z przepisów prawa, które jakby, no, nakazują istnienie rady nadzorczej takim spółkom jak nasza. Dla nas, z naszego punktu widzenia na ten moment rada nadzorcza jest zupełnie zbędna. (...) bo to jest płaska, bardzo płaska struktura tutaj, jeśli chodzi o własność, jest niewielu udziałowców i zupełnie jakby nie ma potrzeby tworzenia rady nadzorczej. To też nie jest jakby taka skala działalności, żeby ona była potrzebna, ...”

Na podstawie doświadczeń uczestniczących w badaniu przedstawicieli firm rodzinnych można wskazać, że jedną z przyczyn prowadzenia działalności jako spółki kapitałowej była m.in. potrzeba budowy wiarygodności i prestiżu (np. Firma 2). Z kolei rozpoczęcie działań na rynku kapitałowym (New Connect czy podstawowy) zaowocowało zmianą składu rady, która wcześniej miała wyłącznie charakter rodzinny, a w momencie wejścia na rynek kapitałowy jej skład uległ zmianie. Stopień jej rodzinności wciąż pozostał jednak wysoki (np. Firma 10 – tabela 15).

Obecność rady wynikająca z potrzeb zarządzającego właściciela została podniesiona tylko w przypadku jednej badanej firmy rodzinnej (Firma 5). Jej przedstawiciel – reprezentant starszego pokolenia [R'10] – uzasadniał chęć powołania rady świadomością braku posiadania wystarczających kompetencji do zarządzania spółką w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Dostrzegał więc potrzebę powołania w spółce prezesa, „który ma tę wiedzę i umiejętności”. Nowo powołanego prezesa, niemającego powiązań z rodziną, [R'10] miał zamiar nadzorować z pozycji przewodniczącego rady nadzorczej. W 2004 r. stworzył więc „taką prawdziwą radę nadzorczą, która z za-

łożenia od razu miała taki skład, który mógł pracować, przyglądać się organizacji i wpływać na nią w pozytywny sposób”. Tworząc swoją radę [R’10], między innymi założył, że „(...) tam musi być ktoś, kto jest prawnikiem, ktoś, kto jest ekonomistą, ktoś, kto ma spojrzenie makroekonomiczne. (...) muszą być ludzie, którzy będą jakby uzupełniali się”. Warto w tym miejscu dodać, że w tamtym okresie Firma 5 spełniała już kryterium dużej spółki, zatrudniając ponad 250 pracowników. Obecnie zaś zatrudnia 350 osób.

Interesującym uzupełnieniem wyżej omówionych przyczyn stworzenia rady w firmie rodzinnej jest dostrzeżenie w niej potencjalnego miejsca dla przedstawicieli starszego pokolenia. Ich przejście do rady stwarza bowiem możliwość „odcięcia się” od codziennych firmowych trosk i „gaszenia pożarów” na rzecz przyjęcia długookresowej perspektywy postrzegania firmy. Do takiego rozwiązania od pewnego już czasu przymierzają się np. zarządzający Firmą 8 reprezentanci pierwszego pokolenia. Uzasadniając ten kierunek działań [R’15], stwierdził m.in.: „(...) My chcemy stworzyć radę nadzorczą, bo my się starzejemy, w związku z czym jest normalną rzeczą, że będziemy tą radą nadzorczą”. Charakteryzując zaś swoje przyszłe zadania jako członka rady nadzorczej wskazał, że będzie to „(...) głównie inicjacja. Inicjacja nowych projektów, ocena doradcza, tak jak do tej pory; ale mimo wieku, to ja bym powiedział, że my [z żoną] jesteśmy właśnie inicjatorami nowych działań, nowych pomysłów (...)”. Zdaniem [R’15] projekty inicjowane przez pracowników najemnych „(...) są czasami zachowawcze. To my jesteśmy bardziej inicjatywni... bardziej chętni ponosić ryzyko”.

Należy też podkreślić, że prezes [R’15] na chwilę obecną zawęził skład potencjalnej rady jedynie do siebie i swojej małżonki. Następca prezesa – zięć jednej z córek [R”16] – potwierdził to, określając przyszłą radę jako ciało złożone *stricto* z dwóch właścicieli, którzy „(...) z zewnątrz nikogo nie wpuszczą”. Mówiąc o swoich oczekiwaniach wobec przyszłej rady nadzorczej i raczej o rodzinnym jej charakterze, [R”16] zidentyfikował również potencjalne zagrożenie związane z takim, a nie innym jej składem: „(...) Jeżeli prezes się, (...), w pełni wycofa i tylko zostawi sobie rzeczywiście tę funkcję typowo nadzorczą, nie ingerując w bezpośrednie działanie firmy, to tak, to będzie... [OK]. Jeżeli zaś natomiast miałyby to być tylko na papierze, a on byłby zainteresowany sterowaniem z tylnego siedzenia, jak to się mówi, to absolutnie nie, i ja takiego układu bym nie chciał firmować...”. W praktyce ten drugi scenariusz przyjmowałby taką postać, że przyszły sukcesor [R”16],

jako zarządzający firmą prezes, firmowałby decyzje, których tak naprawdę nie byłby autorem.

Opisany scenariusz transferu z zarządu do rady nadzorczej dotychczasowego zarządzającego reprezentanta starszego pokolenia wystąpił już w dwóch firmach rodzinnych uczestniczących w badaniu (Firmy 4 i 14). W pierwszej z nich u podjęcia tej decyzji przez [R'8] leżało duże zmęczenie zarządzaniem firmą, w tym zarządzanie konfliktami, których źródłem byli w dużej mierze członkowie rodziny, „mieszający się we wszystko”. Niechęć do dalszego trwonienia sił i energii na działanie w dotychczasowym układzie zaowocowała także pozyskaniem nowego, niezwiązanego z rodziną prezesa, który zastąpił [R'8] na tym stanowisku. Proces ten [R'8] scharakteryzował tak: „(...) ponieważ miałem cały czas większość w zgromadzeniu, więc, prawdę mówiąc, nie pytając się współników – co mi mieli za złe – i uprzedzając rodzinę tylko dopiero na dzień przed tą decyzją, wykonałem taki dosyć dramatyczny manewr – kiedy prowadziłem posiedzenie zarządu, powiedziałem, że w moim odczuciu firma stała się niesterowna w moich rękach i że postanowiłem coś z tym zrobić, w związku z czym ogłaszam pół godziny przerwy i po tej przerwie powiem, co zrobiłem. I po tej przerwie przeprowadziłem nowego prezesa”.

W drugiej natomiast firmie (Firma 14) zdarzeniem, które zadecydowało o przejściu żony prezesa [R'27] odpowiedzialnej wcześniej za zarządzanie ważnym odcinkiem biznesowym do rady nadzorczej, było objęcie przez ich starszego syna [R"28] funkcji dyrektora zarządzającego, co oznaczało dla niej znalezienie się „w orbicie zarządzanej przez syna”. A to zdaniem [R'27] mogłoby być dla jego żony trudne do akceptacji. I dlatego też „jakby w naturalny sposób jest przewodniczącą rady nadzorczej firmy”. [R'27] zwrócił także uwagę na fakt, że przejście do rady nadzorczej oznacza brak „(...) aktywności zawodowej [jako] takiej, bo rola w firmie rodzinnej rady nadzorczej, no jest taka tam, powiedzmy, ozdobna”. Obecność żony prezesa w radzie nadzorczej docenił z kolei członek tej rady [R^{RNF}/14], wskazując m.in., że „(...) ona wnosi taką powagę, taki spokój i taką rozagę, a poza tym zna doskonale biznes, to też jest ważne, tak w środku”.

5.4.3. Oczekiwania wobec rad nadzorczych badanych przedstawicieli firm rodzinnych

Zgromadzone opinie i poglądy badanych przedstawicieli firm rodzinnych stanowią też interesujące źródło wiedzy na temat ich oczekiwań związanych z obecnością rady nadzorczej w ich firmach. Obok dominującego przekonania o braku potrzeby jej obecności w obecnych warunkowaniach, badani respondenci dostrzegali jednak jej przydatność. Co ciekawe – nie dla siebie czy firmy, ale przede wszystkim dla pozostałych członków rodziny. Na przykład respondent [R'21] z Firmy 11 postrzegał radę jako forum aktywizacji członków rodziny niezaangażowanych w zarządzanie firmą rodzinną. Obecność członków rodziny – swojej żony, żony starszego syna oraz młodszego syna – w swojej radzie tłumaczył tak: „(...) to raczej jest próba z mojej strony zachęcania jakby reszty rodziny do uczestniczenia tutaj w życiu firmy. Częściowo ta próba jest sukcesem”. Dostrzegał go m.in. w odniesieniu do młodszego syna, który „(...) w coraz większym stopniu jakby uczestniczy w takich rozważaniach na temat, jak firma ma funkcjonować i co powinna robić”. Pewne wątpliwości wyraził natomiast co do obecności w radzie żony starszego syna: „(...) to tak trochę jest na wyrost, ale ona jest świetnym prawnikiem, więc, no mam nadzieję, że jakoś się w jakimś momencie zaangażuje”.

Respondent [R'10] z Firmy 5 w radzie nadzorczej dostrzegał z kolei dobre miejsce do poznania przez drugie pokolenie całokształtu działania przedsiębiorstwa, do spojrzenia na nie w szerszej perspektywie w porównaniu do pełnienia funkcji zarządzającego na wybranym odcinku jego działania. Opinię tę [R'10] uzasadnił następująco: „(...) obecność w radzie ma swoją wartość, znaczy można być na zewnątrz, tylko się przyglądać i brać udział w spotkaniach rady, ale jednak obecność w radzie to jest współdecydowanie. Często są różne głosowania, są różne dyskusje zamknięte rady i uważam, że dla kogoś, kto ma być w przyszłości właścicielem, to jest ważna rzecz i duża wartość”.

Czynnikami warunkującym powyższą funkcję rady jako miejsca edukacji dla młodszego pokolenia jest bez wątpienia jej profesjonalny skład. W przypadku Firmy 5 warunek ten był spełniony. Tym samym będący członkiem rady przedstawiciel młodszego pokolenia ma szansę poszerzać swoją wiedzę nie tylko na temat organizacji, ale też w jaki sposób należy budować konstruktywne relacje między radą nadzorczą a prezesem, co zazwyczaj stanowi źródło wartości dodanej dla firmy.

Dwóch innych respondentów wskazało jeszcze, że oczekują od rady przede wszystkim realizacji funkcji doradczej, głównie w zakresie kwestii strategicznych. Jeden z badanych [R'27] tego typu oczekiwania do rady uzasadniał faktem, że „(...) skoro my jesteśmy właścicielami [tj. rodzina], czyli walne zgromadzenie właścicieli z kolei, które jest tym nadrzędnym organem spółki, (...) to składa się znowu z nas prawda, więc to tak trochę jest śmiesznie, (...), ale, tak to wygląda w firmach rodzinnych właśnie, z tą przewagą kapitału, że (...), te funkcje [rady] są raczej funkcjami doradczymi”. Respondent [R'19] traktował zaś swoją radę jako „(...) bardzo wysoko kwalifikowanego pracownika. Do konsultacji”, gdyż „(...) To jest dość wartościowy skład ludzi”. Warto też przypomnieć, że sam wchodził w jej skład, a większość pozostałych jej członków była powiązana z nim rodzinnie.

5.4.4. Skład rady nadzorczej w firmie rodzinnej oraz czynniki decydujące o zaproszeniu do rady

Bazując na doświadczeniach badanych firm rodzinnych dotyczących funkcjonowania ich rad nadzorczych, można stwierdzić, że podstawą zaproszenia do nich było bez wątpienia zaufanie właścicieli do obecnych jej członków. Źródłem tego zaufania była m.in. przynależność do rodziny – jak na przykład w Firmie 2, gdzie w skład rady wchodziły cztery córki i żona prezesa. Podstawą zaufania były też posiadane relacje przyjacielskie. W takim przypadku można już było dostrzec ich powiązanie z profesjonalną wiedzą czy praktyką biznesową.

O powołaniu członków rodziny do rady nadzorczej decydowało też to, że ich zaproszenie oznaczało mniejsze koszty dla rodzinnej firmy. Kwestię tę podniósł [R'22], stwierdzając m.in.: „(...) i taki wariant, jaki dzisiaj mamy, to jest bardzo mało kosztowny, bo tam są jakoś tam osoby związane z rodzinami, w szczególności te, które są w radzie nadzorczej”.

Jedynie dwóch respondentów – przedstawiciele pierwszego pokolenia zarządzających dużymi firmami rodzinnymi [R'10] i [R'27] – wskazywało na potrzebę zaproszenia do rady profesjonalistów. Na przykład respondent [R'10] był zdania, że obecność szerokiego spektrum profesjonalistów decyduje o wszechstronności rady, odpowiadającej kluczowym potrzebom spółki. W skład „jego” rady wchodził m.in. psycholog, którego obecność [R'10] uzasadniał m.in. tak: „uwzględnić, że psycholog przy omawianiu akcji promocyjnych i sprzedaży jest bardzo ważny;

bardzo ważną osobą, bo to można mówić tylko o cyfrach i w większości firm tak się dzieje, a mnie bardzo interesuje podejście emocjonalne do tego, co robimy. Mało tego: to jest psycholog, który jest bardzo zaangażowany również w przedsiębiorczość, znaczy [...] szkolenia. (...) i prowadząc działalność szkoleniowo-rekrutacyjną, ta osoba ma jakby większą wiedzę niż tylko psycholog taki z nazwy...”

Z kolei [R’27] był zdania, że w radzie nadzorczej „(...) muszą być to osoby profesjonalne, z dużym doświadczeniem, po to, żeby właśnie mogły tej firmie doradzać, prawda? Dlatego, że one jednak muszą też analizować wyniki finansowe, bieżące wyniki finansowe, bo przecież rada przynajmniej raz na kwartał się też zbiera, (...). A więc ma tę możliwość, że tak powiem, tutaj wskazywania kierunków działania, i wskazywania momentów niebezpiecznych”.

Należy jednak dodać, że mimo podkreślanej przez respondentów [R’10] i [R’27] potrzeby zaproszenia do rady nadzorczej osób kompetentnych i z doświadczeniem, obok tego kryterium ważna też była obecność relacji społecznych. Jednym z pozytywnych efektów z nich wynikających były m.in. dobre relacje między zarządem i radą. [R’27] ujął to tak: „członkowie rady (...) to są też osoby, które znamy od niepamiętnych czasów, więc układa się dobrze, bo to nie są takie sztywne zależności formalne, tylko to są mówię, nawet relacje takie długoletnie, a w związku z tym te relacje układają się bardzo dobrze”.

Opinia [R’20], że wśród członków rady jego spółki jest brak „(...) osoby zupełnie z zewnątrz, wziętej z castingu”, może stanowić ogólne podsumowanie podejścia do sposobu pozyskiwania członków rad nadzorczych w badanych firmach rodzinnych.

Znając już czynniki decydujące o zaproszeniu członków do rad nadzorczych obecnych w badanych firmach rodzinnych (tj. zaufanie, koszty oraz wiedza i kompetencje), warto jeszcze na chwilę zatrzymać się na osobach dokonujących ich wyboru. Nie powinno dziwić, że kluczowym graczem w tym procesie był zazwyczaj główny właściciel – reprezentant starszego pokolenia (zazwyczaj pierwszego, z wyjątkiem Firmy 4). W przypadku zaś Firmy 10, obok reprezentanta pierwszego pokolenia [R’19] w procesie doboru, czynnie też uczestniczył przedstawiciel drugiego pokolenia [R’20], pełniący funkcję prezesa spółki, jak również będący jej współwłaścicielem. W efekcie w radzie znalazł się główny właściciel [R’19], który proces jej tworzenia opisał tak: „(...) skład rady uzgadniany był, jest, między nami dwoma [ojciec i syn]. To jest wynik jakiegoś konsensusu. I w składzie rady nadzorczej jestem ja,

wiceprzewodniczącym jest mąż mojej córki, prawnik. W składzie rady jest żona syna [R"20]. W składzie rady jest jeden z mniejszościowych akcjonariuszy. To ilu mamy na razie? Czterech. Szwagier syna. Profesjonalista. Bo on jest głównym ekonomistą Banku x”.

Podjmując z kolei próbę oceny składu rad nadzorczych w badanych firmach rodzinnych, warto przypomnieć, że w badanej próbie 20 firm rada była obecna jedynie w 6 podmiotach. Co ciekawe: rada działała nie tylko w dużych firmach, ale też w średnich i w małych, a łączyła je działalność w formie spółki kapitałowej (tabela 16). Jak już sygnalizowano, było to podstawowym czynnikiem decydującym o stworzeniu rady. Podmioty działające jako spółka akcyjna zgodnie z k.s.h. muszą mieć radę. Warto jednak podkreślić, że dwie firmy rodzinne działające jako spółki z o.o. też miały radę nadzorczą.

Tabela 16. Rady nadzorcze w badanych firmach – podstawowe charakterystyki

Firma/ Forma prawna Respondenci	Liczba członków			Przedstawiciel rodziny	Liczba zatrudnionych
	Ogółem	Rodzina	Outsiderzy		
Firma 2 S.A. [R'3] [R"4]	5 członków	5	Brak	<ul style="list-style-type: none"> ■ żona Prezesa ■ cztery córki 	132
Firma 4 Sp. z o.o. [R'8]	5 członków	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ były Prezes - przedstawiciel starszego pokolenia ■ syn byłego prezesa 	214
Firma 5 S.A. [R'10]	6 członków	1	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ syn Prezesa – przedstawiciel drugiego pokolenia 	350
Firma 10 S.A. [R'19] [R"20]	5 członków	3	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ właściciel – założyciel rodzinnej grupy kapitałowej ■ synowa właściciela założyciela/ żona obecnego prezesa – syna właściciela ■ zięć właściciela założyciela 	45

Firma 11 Sp. z o.o. [R'21] [R'22]	3 członków	3	Brak	<ul style="list-style-type: none"> ■ żona obecnego Prokurenta – starsze pokolenie ■ żona obecnego Prokurenta – młodsze pokolenie ■ syn/ brat Prokurentów – młodsze pokolenie 	20
Firma 14 S.A. [R'27] [R'28] [RRNF/14]	5 członków	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ żona obecnego Prezesa – starsze pokolenie 	490

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w czasie wywiadów oraz z portalu money.pl (8.07.2014).

Jeżeli chodzi o wielkość tego organu, to wśród analizowanych firm rodzinnych dominowała rada 5-osobowa (w czterech firmach rodzinnych); w jednej z badanych firm rada była większa (6-osobowa w dużej spółce), a w innej z kolei była jedynie 3-osobowa (w małej spółce).

Rodzinny charakter analizowanych rad, wyrażający się obecnością członków powiązanych więzami krwi z głównym właścicielem, był zróżnicowany. W dwóch badanych firmach (np. 2 i 11) rada była złożona jedynie z członków rodziny. W Firmie 10 przedstawiciele rodziny głównego właściciela stanowili większość rady (3 osoby na 5 członków), a w dwóch pozostałych członkowie rodziny byli już w zdecydowanej mniejszości – w Firmie 5 w radzie był jedynie obecny syn właściciela, a w Firmie 14 żona prezesa-założyciela. Pozostali członkowie tych rad byli z kolei zaprzyjaźnieni z właścicielem, ale jednocześnie wnosili też do rady zasoby wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin.

Jeżeli chodzi o wkład wiedzy i doświadczeń dostarczany do rady przez członków outsiderów – powiązanych więzami przyjaźni z głównym właścicielem, warto podkreślić, że wnosili oni praktykę biznesową. Praktyka ta stanowi ważne źródło doświadczeń, przydatne także dla zarządzającego właściciela firmy rodzinnej. Jej znaczenie podkreślał m.in. respondent [R'20] wskazując m.in. „(...) i jest [w radzie] jeszcze jeden człowiek, który (...), też prowadzi firmę własną i ma jakieś tam spojrzenie, tak? I ma, tylko że zupełnie w innej branży, w innej formule,

z innej dziedziny, ciężko jest porównywać jego działalność z naszą, ale oczywiście doświadczenie przedsiębiorcy ma”.

Analizując rady pod kątem zgromadzonych w nich zasobów, widzimy, że jedynie rada Firmy 11 nie dysponowała „wewnętrzna” wiedzą na temat działania podmiotu. W pozostałych radach zasiadali członkowie, którzy wnosili tego typu wiedzę, będącą efektem ich obecnego (np. Firmy 2, 5) albo wcześniejszego zaangażowania (np. Firmy 4, 14) w zarządzanie firmą na różnych poziomach. Ciekawa sytuacja miała miejsce w Firmie 10, gdzie przewodniczący rady [R'19], będący jednocześnie głównym właścicielem, od początku powstania tej spółki zarządzanie nią scedował na syna. Sam jednak dysponował istotnym doświadczeniem biznesowym, wynikającym z faktu stworzenia rodzinnej grupy firm, w skład której wchodziła również Firma 10.

Z kolei niezaangażowani w zarządzanie firmą członkowie rodziny najczęściej do rady wnosili wiedzę prawniczą, a także wiedzę z zakresu finansów czy ekonomii.

Posiadanie przez członka rady praktyki biznesowej było także ważne dla [R'10], który po pierwszej kadencji w radzie na stanowisku jej przewodniczącego wrócił do spółki na stanowisko prezesa, a na wakant przewodniczącego zaprosił swojego kolegę, który „(...) przez wiele lat funkcjonował w różnych organizacjach...” i którego zawsze chciał mieć w swojej radzie. I „(...) Akurat tak się złożyło, że on mógł tego się podjąć. Jego poprosiłem o przyjęcie szefostwa rady nadzorczej. On to przyjął i do dzisiaj jest szefem rady nadzorczej i on jest po prostu byłym przedsiębiorcą. Czy właściwie nie tylko byłym, bo on coś jeszcze robi w dalszym ciągu (...), i tak jest cały czas”. Warto też dodać, że analiza składu rady w jego firmie wskazuje, że nie był to jedyny członek w jego radzie, który dysponował doświadczeniem w zakresie zarządzania (np. posiadał je m.in. obecny w jego radzie psycholog).

5.4.5. Ocena przydatności i aktywności rady nadzorczej – perspektywa respondentów

Jak już niejednokrotnie sygnalizowano, wśród badanych respondentów przeważał raczej sceptycyzm jeżeli chodzi o przydatność rad nadzorczych w ich firmach rodzinnych. W dużej mierze wynikał on z przekonania o wystarczających umiejętnościach dla rozwoju firmy posiadanych przez obecnie zarządzających firmą członków rodziny – przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia. Wyraźnie stwierdził

to [R'19], mówiąc: „(...) Przy naszym potencjale, będę teraz mocno nie-skromny, naszym potencjale intelektualnym, szczególnie syna, bo on ma tutaj większe zasoby i predyspozycje poznawania świata, wyczuwania, w którą stronę wiatry wieją, to chyba nikt tego lepiej nie zrobi jak my. Może trochę arogancji w tym jest, co mówię. Działamy na rynku, w zasadzie niszowym, no to ktoś nam może powiedzieć, cóż my mamy zrobić”.

Drugim ważnym źródłem sceptycyzmu o braku przydatności rady było dość rozpowszechnione wśród badanych przekonanie o braku skupionych w radzie kompetencji do wspierania zarządu i wykonywania klasycznych funkcji nadzorczo-doradczych (np. [R"20]). Prezes Firmy 2 [R'3], której rada nadzorcza złożona była z jego żony i czterech córek, jej działalność skomentował dość humorystycznie „na dzień dzisiejszy rada (...) tak naprawdę, raczej... można powiedzieć, że krytykuje poczynania tatusia”.

Mimo deklarowanych przez zarządzających właścicieli wątpliwości co do użyteczności swoich rad, ich udziałem były też doświadczenia świadczące, że jednak rada coś wnosi. Na przykład [R"20] o praktyce działania „swojej” rady mówił tak: „(...) pozwalamy sobie na jakieś tam rozmowy luźne, ale nie ma, (...) tego wsadu merytorycznego ze strony rady wtedy. No chociaż zdarzają się takie dyskusje, które potem jakby skutkują jakimiś działaniami”. Ten sam respondent wskazywał jednak, że w przypadku jego firmy rodzinnej rada nadzorcza „(...) jest tak naprawdę gronem, w którym można sobie raz na jakiś czas, z lekkim dystansem porozmawiać o firmach, o firmie”. Przykładem „wkładu” rady była m.in. odbyta w radzie dyskusja, w czasie której zostały „(...) przedstawione plany wejściowe, możliwości i były różne poglądy co do tempa rozwoju firmy i inwestycji i w końcu, nie w wyniku formalnego głosowania, tylko w wyniku dyskusji, została podjęta decyzja o skokowym rozwoju firmy. (...) To na ostatniej radzie to było, miesiąc temu” [R'19].

Warto też dodać, że mimo pewnej specyfiki rad nadzorczych działających w badanych firmach rodzinnych wyrażającej się m.in. jej zależnością od powołujących ją właścicieli, członkowie rad potrafią jednak zachować niezależność poglądów i wyrazić odmienne zdanie. Na przykład w Firmie 5 jej prezes [R'10] mówił o tym tak: „(...) mimo układów koleżeńskich, przyjacielskich, to ta rada funkcjonuje w sposób taki rzeczywisty, czyli jej szef potrafi przeciwstawić się temu, co robi zarząd i powiedzieć, że to jest niewłaściwe. Oczywiście później jest dyskusja i jest rozmowa taka, że no, ale skoro Prezes jest właścicielem również i on tego chce, to to jest jego decyzja. Ale rada

wyraźnie mówi, że na przykład nie rekomenduje czy uważa, że trzeba coś zmienić, tak...”

Jeżeli zaś chodzi o aktywność analizowanych rad, to badani deklarowali zarówno ich pasywność, jak i aktywność. Jako przykład aktywności swojej rady respondent [R'27] (spółka giełdowa) podał wsparcie rady w trudnym dla spółki okresie, kiedy to pomoc „(...) rady nadzorczej była taka, niezwykle wtedy ważna i profesjonalna, i ona pozwalała nam właśnie na wzmocnienie niektórych kierunków, (...), na wzmocnienie bezpieczeństwa finansowego. Na te elementy, które właśnie, które były jakby trochę zagrożone, gdzie może mniej zwracało się uwagi na to wewnątrz firmy, bo to jest kwestia jeszcze też jakby, zarządzania finansami, prawda? Czyli dyrektora finansowego. To jest też ten niezwykle ważny element w firmie rodzinnej, dlatego, że zwykle rodzina to nie są finansiści, prawda? (...) oni są raczej branżowcy, a w związku z tym element dyrektora finansowego, czy też osoby zarządzającej finansami, jest niezwykle ważny w firmach rodzinnych. I to musi być też silna osobowość po to, żeby ona nie była tylko i wyłącznie takim wykonawcą poleceń, ale żeby ona była kreatorem polityki finansowej”.

Z kolei prezes [R'10] też dużej spółki, ale nienotowanej na warszawskim parkiecie, oceniając aktywność swojej rady, przede wszystkim dostrzegł aktywność jej przewodniczącego, który „(...) Chce dużo wiedzieć. To jest jedno. Drugie – chętnie przegląda i komentuje powstające dokumenty, regulaminy, wyraża swoje opinie w bardzo wielu kwestiach dotyczących tego co u nas się dzieje”. Oceniając zaś pozostałych członków rady stwierdził, że „(...) Cała reszta bym powiedział średnio, chociaż są osoby, które chciałyby być bardziej aktywne i wyrażają taką gotowość, no i oczywiście są osoby, które raczej chętniej by były mniej aktywne niż są, tak. No tak jak (...), w każdej grupie”.

Z kolei respondent [R'20], charakteryzując niski poziom zaangażowania i działania „swojej” rady, powiedział m.in.: „(...) Rada na co dzień jest pasywna. To tak jest, no tym bardziej, że to nie ma co ukrywać, że i tak tą bieżącą działalność, to ja prowadzę z tatą wspólnie, więc taka rada nic tam nam nie wnosi, ...”, dlatego też jego zdaniem rada pełni funkcję szczątkową.

W badanej grupie firm jeden z respondentów [R'8] miał jeszcze inne doświadczenia z radą. Działania „jego” rady, która też w dużej mierze była złożona z przedstawicieli rodziny, zdecydowanie odbiegały od przedstawionych powyżej doświadczeń rad z innych firm rodzinnych. Były one bardziej utrudniające niż wspierające, a swoje odczucia

w tym zakresie [R'8] scharakteryzował w ten sposób: „(...) powiem tak: że ona [rada] mnie w ogóle nie chciała wesprzeć w tych działaniach moich. (...) w radzie to ja miałem, prawie cały czas w zasadzie, opozycję [wobec podejmowanych przez mnie działań]. (...) Tak że bardzo otwarcie mnie krytykowali, jedni więcej, drudzy mniej, ale raczej pod tym względem nie miałem wsparcia od rady. Ale ponieważ firma dobrze funkcjonowała, no więc godzili się z tym, a poza tym nie mogli niczego, nie mogli mnie odwołać, wyrażali opinię i tyle”.

Na koniec warto jeszcze dodać, że badani przedstawiciele firm rodzinnych dostrzegali też czynniki, które mogą sprzyjać zwiększeniu aktywności „swoich” rad. Za takie uznali m.in.:

- mniejszą liczbę członków w radzie – tego zdania był na przykład [R'20]: „(...) na pewno (...) nie ma potrzeby w naszym przypadku, żeby (...), [rada] miała 5 osób, ale z przyczyn giełdowych ona musi mieć 5 osób. Gdyby były 3 osoby, toby na pewno, byłoby to sprawniejsze”.
- zwiększenie liczby posiedzeń poza wymagane przez k.s.h. – np. [R'27] „(...) Myślę, że mogłaby być bardziej aktywna jeszcze, no bo jakby ograniczanie rady do czterech posiedzeń, czy tam do pięciu posiedzeń w roku, to może być trochę też za mało”.

5.5. Podsumowanie

Analiza doświadczeń uczestniczących w badaniach przedstawiciele dwóch pokoleń właścicieli badanych firm rodzinnych ujawniła, że jeśli chodzi o budowę mechanizmów i struktur systemu nadzoru w firmach rodzinnych (ang. *family business governance*), stopień zaawansowania tego procesu nie był zbyt wysoki. O tej ocenie decyduje głównie wykorzystanie najprostszego mechanizmu w podsystemie zarządzania rodziną (ang. *family governance*) w postaci spotkań rodziny, które w dominującej przewadze miały charakter niesformalizowany. Z kolei rada nadzorcza, jako główny element podsystemu nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*), była obecna jedynie w 6 wśród 20 badanych firm rodzinnych.

Jeśli chodzi o przydatność stworzonych do tej pory struktur podsystemu zarządzania rodziną w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, to dotychczasowe doświadczenia badanych przedstawiciele starszego i młodszego pokolenia potwierdziły pozytywny ich wkład.

Zależało to jednak od charakteru wymiaru, jaki był oceniany – rodzinny czy firmowy. Największy pozytywny wkład spotkań rodzinnych został przede wszystkim dostrzeżony w procesie budowy silnej rodziny. Trochę słabiej ta ocena wypadła w odniesieniu do budowy mocnej firmy. Największe zróżnicowanie ocen ich przydatności wystąpiło natomiast w przypadku sukcesji, która w większości badanych firm była jeszcze procesem niezakończonym.

Jedną z przyczyn takiego rozkładu opinii w odniesieniu do sukcesji może być stosunkowo niski stopień złożoności rodziny właścicieli warunkowany obecnością jedynie dwóch pokoleń. W praktyce wyraża się to pewną naturalnością wchodzenia drugiego pokolenia do firmy, co sprzyja wyłanianiu się potencjalnego następcy. Tym samym sukcesja bardziej się dzieje, aniżeli jest zaplanowanym działaniem.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być też kwestia niedostrzeżenia jeszcze przez pierwsze pokolenie potrzeby oddania władzy w firmie. Brak poruszania tematów sukcesyjnych może również stanowić efekt chęci odwleknięcia tego procesu przez starsze pokolenie, obawiające się przejścia na emeryturę. Młodsze pokolenie może natomiast być paraliżowane koniecznością zmierzenia się z autorytetem rodziców w ich rodzinnej firmie (Lewandowska, 2013, s. 10).

Interesujący trend, jaki można było zaobserwować w dotychczasowych doświadczeniach badanych rodzin właścicieli związanych z funkcjonowaniem spotkań rodziny, to swoiste „wyprowadzenie” z nich tematów dotyczących firmy rodzinnej. Widoczne to było szczególnie w odniesieniu do firm, które w chwili badań osiągnęły już duże rozmiary. Tego typu działania mogą z kolei wskazywać na brak dostrzeżenia możliwości, jakie tworzą spotkania rodziny, w kontekście nabywania doświadczeń, które później mogą być przydatne w procesie tworzenia bardziej złożonych instytucji rodziny w ramach podsystemu zarządzania rodziną (np. rady rodziny czy konstytucji rodziny). Spotkania dają bowiem pierwszą możliwość wymiany poglądów i potrzeb dla wyłaniających się wraz z rozwojem rodziny grup interesów – rodzice i dzieci czy pracujący i niepracujący w firmie rodzinnej członkowie rodziny. Pozwalają też na wypracowanie dobrze działających kanałów komunikacji oraz sposobów dochodzenia do konsensu, który zazwyczaj oznacza, że zaangażowane strony idą na pewne ustępstwa. Doświadczenia w tym zakresie posiadane przez rodzinę właścicieli powinny przełożyć się na szybkość tworzenia i jakość funkcjonowania bardziej złożonych mechanizmów podsystemu zarządzania rodziną. Należy

bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwa rodzinne mają wiele cech, które powodują, że nadzór i zarządzanie nimi są dużym wyzwaniem. Wiąże się to zarówno z dualnością celów, jakie przed nimi stoją (cel ekonomiczny oraz cel nieekonomiczny), jak i dualnością ról członków rodziny wynikającą z roli odgrywanej w rodzinie oraz w firmie rodzinnej.

Oceniając użyteczność rady nadzorczej, badani przedstawiciele firm rodzinnych zdecydowanie uważali, że ma ona dla nich – jako zarządzających – stosunkowo słabą przydatność. Taka ocena nie powinna jednak dziwić, jeśli weźmie się pod uwagę, że o powołaniu rady nie decydowało przekonanie o wnoszeniu przez nią wartości dodanej dla rodzinnej spółki, ale obecność wymagających tego regulacji prawnych. W pięciu firmach – na sześć badanych – o powołaniu rady zadecydowała głównie forma prawna spółki (spółka kapitałowa). Tylko w jednej badanej firmie rodzinnej prezes-właściciel powołał radę, bo czuł taką potrzebę. Decydującymi zaś czynnikami o zaproszeniu do niej, były posiadane przez przyszłych członków profesjonalne kompetencje. Były one też jednak wzmocnione więzami przyjaźni czy znajomości.

W przypadku pozostałych pięciu firm w „ich” radach zasiadali natomiast przede wszystkim członkowie rodziny, a o powołaniu ich do rady nie decydowały ich kompetencje, ale zaufanie do nich. Członkowie rodziny, jako członkowie rady, decydowali też o niższych kosztach generowanych przez radę. Część badanych dostrzegła w niej bowiem źródło niepotrzebnych kosztów.

Mimo przeważających wśród badanych poglądów, że ich rady raczej były, aniżeli działały, z ich doświadczeń wynika, że występowały sytuacje, kiedy to posiedzenia rady stawały się platformą do dyskusji, w efekcie której pojawiały się nowe, ciekawe pomysły działania i dalszego rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa.

Niektórzy badani przedstawiciele firm rodzinnych przypisywali też swoim radom rolę czynnika, który może sprzyjać wzrostowi zainteresowania firmą rodzinną członków rodziny, którzy swoje życie zawodowe realizują poza nią. Przypisywali też rolę miejsca, w którym przedstawiciel młodszego pokolenia może zdobyć wiedzę o firmie rodzinnej (edukacyjna funkcja rady).

Na koniec należy się jeszcze zastanowić, jakie czynniki mogą być odpowiedzialne za dotychczasowy poziom rozwoju struktur systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych. Pewne zaskoczenie może wzbudzać fakt, że mimo czynników, które powinny sprzyjać rozwojowi tych struktur (takich jak różnicowanie się interesariuszy w firmie

i rodzinie, sukcesja oraz rozwój rodzinnych przedsiębiorstw), tak się jednak nie dzieje. Za podstawowe czynniki, które mogą być odpowiedzialne za istniejący stan rzeczy, można uznać m.in. brak rozdziału własności od zarządzania, mało skomplikowaną strukturę własności oraz skalę działania badanych firm rodzinnych. Można też do nich zaliczyć zróżnicowanie mocy oddziaływania wykształconych do tej pory grup interesariuszy zarówno na poziomie rodziny, jak i w rodzinnym przedsiębiorstwie. Grupą, która wciąż ma najwięcej do powiedzenia nie tylko w nim, lecz również w rodzinie, jest bez wątpienia starsze pokolenie. Decyduje o tym skupiona w jego rękach własność rodzinnej firmy czy zakres decyzyjny, ale też doświadczenie w zarządzaniu firmą, którą to pokolenie zbudowało i za którą w dużej mierze jest odpowiedzialne. Mimo że w chwili obecnej przedstawiciele młodszego pokolenia tworzą coraz wyraźniej zarysowującą się grupę interesariuszy, to jednak posiadane przez nich możliwości wpływu na poziomie rodzinnego przedsiębiorstwa nadal nie są zbyt duże.

Przy dominacji jednej grupy interesów i wyraźnej polaryzacji mocy oddziaływania między starszym (głównie pierwszym) i młodszym (drugim) pokoleniem (duża-słaba), potrzeba tworzenia struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej jest raczej niewielka. Osłabia ją także łącząca seniorów i juniorów zbieżność interesów, na poziomie zarówno rodziny, jak i firmy. Młodsze pokolenie wciąż raczej podąża za starszą generacją, niż inicjuje istotne zmiany w organizacji.

Na koniec warto też podjąć próbę wytłumaczenia braku w większości badanych firm rodzinnych rady nadzorczej jako mechanizmu podsystemu nadzoru korporacyjnego. Jest to przede wszystkim determinowane tym, że obecni właściciele nie widzą potrzeby jej powołania, o czym w dużej mierze decyduje brak rozdziału własności od zarządzania. Z czasem, gdy proces ich podziału zacznie się pogłębiać, konieczność powołania rady powinna się nasilać. Niepokoić jednak powinien zaobserwowany w badanej grupie firm rodzinnych opór wobec powołania rady. U jego podstaw w dużej mierze leży brak zrozumienia roli, jaką powinna ona odgrywać w spółce. Między innymi wskazuje na to fakt oczekiwania jej aktywności w sferze działań operacyjnych, co oczywiście nie jest jej zadaniem i nie powinno nim być. W centrum uwagi rady powinna znaleźć się długofalowa strategia rozwoju firmy, a kwestia zarządzania nią powinna bez wątpienia pozostać w gestii jej prezesa. Brak rady oznacza również brak wsparcia w poszerzaniu perspektywy patrzenia na firmę. Ponadto rada może

być też miejscem wykorzystania doświadczeń i wiedzy starszej generacji. Pamiętać jednak należy o potencjalnym zagrożeniu wynikającym z takiego rozwiązania, czyli podejmowaniu przez seniorów prób kierowania firmą „z tylnego siedzenia”.

Rozdział 6

PROFESJONALIZACJA RADY NADZORCZEJ W FIRMIE RODZINNEJ – GŁÓWNE WYZWANIA

Z omówionych w poprzednich rozdziałach doświadczeń polskich i zagranicznych firm rodzinnych wynika, że stworzenie rady nadzorczej w firmach tego typu stanowi zazwyczaj trudne wyzwanie. Do podstawowych trudności, jakie trzeba pokonać w firmie rodzinnej w procesie jej powołania, należy przede wszystkim silne przekonanie członków rodziny – zarządzających firmą rodzinną – o ich samowystarczalności, wynikające z wiary, że nikt nie zna firmy tak dobrze jak oni. Taka opinia była m.in. rozpowszechniona wśród uczestniczących w badaniu prezesów 20 firm rodzinnych; w znacznej większości ich założycieli. Nie trzeba jednak nikogo przekonywać, że takie myślenie może okazać się poważnym zagrożeniem dla dalszego rozwoju rodzinnego biznesu i tym samym przyczynić się do utraty szans rynkowych. Pełne zaangażowanie na poziomie operacyjnym z reguły przekłada się na permanentny brak czasu, a także determinuje postrzeganie firmy w krótkim horyzoncie czasowym.

Za barierę w powołaniu rady nadzorczej należy też uznać postrzeganie jej głównie jako instytucji nadzoru i kontroli, i tym samym praktycznie niedostrzeżenie możliwości pełnienia przez nią funkcji doradczej. Ten ostatni aspekt wpisuje się jednak w deklarowaną przez dużą część badanych prezesów-założycieli niewiarę w doradców i przeświadczenie

o braku ich przydatności dla firm. Podejście to można zamknąć w zdaniu: „Jeśli będę potrzebował rady, to zapytam siebie”. Ponownie więc wracamy do przekonania o samowystarczalności prezesów-założycieli w zakresie zaspokojenia potrzeb swoich rodzinnych firm. Często jest też ono wzmocnione niechęcią do dzielenia się poufnymi informacjami z outsiderami, tj. członkami rady spoza rodziny, jak również obawą przed utratą kontroli nad firmą rodzinną.

Doświadczenia badanych polskich firm rodzinnych pokazały również, że o braku potrzeby powołania rady decyduje też prosta struktura własności, wyrażająca się w ich przypadku praktycznie trzymaniem całej własności w rękach zarządzającego właściciela-założyciela, a także skala ich działania (przede wszystkim firmy z sektora MŚP). Istotne źródło niechęci wobec posiadania rady nadzorczej stanowią też potencjalne koszty związane z jej utworzeniem (tj. znalezienie członków, którzy będą mieli pożądane kompetencje, a także będą rozumieć specyfikę firmy rodzinnej) oraz z jej funkcjonowaniem (wynagrodzenia członków).

Wymienione bariery nie są jednak nie do pokonania. Niniejszy rozdział ma na celu pokazanie sposobów ich przejścia. Poruszane w nim zagadnienia stanowią jednocześnie kluczowe komponenty modelu profesjonalizacji rady nadzorczej w firmach rodzinnych. Dla klarowności dalszego wywodu przyjmą one postać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie czynniki mogą inicjować proces profesjonalizacji rady nadzorczej w firmach rodzinnych?
2. Jakie czynniki decydują o wzroście znaczenia rady nadzorczej w tego typu organizacjach?
3. Gdzie szukać profesjonalnego członka rady?

Ważnym uzupełnieniem odpowiedzi na powyższe pytania będzie też omówienie wyzwań związanych z zapewnieniem odpowiedniej dla firm rodzinnych dynamiki rady nadzorczej. Wyrażać się ona powinna nie tylko poprzez zmiany w jej składzie, ale też ewolucję ról i zadań przed nią stawianych.

Przed podjęciem próby odpowiedzi na powyższe pytania należy jeszcze zdefiniować, jak rozumiana jest w niniejszej książce profesjonalizacja rady nadzorczej. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* profesjonalizację można rozumieć jako: „nabywanie umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu” (*Słownik języka polskiego*, 2015).

Przyjmując ją jako punkt wyjścia do zdefiniowania profesjonalizacji rady nadzorczej, można ten proces określić, jako: „nabywanie przez radę umiejętności do wykonywania swoich zadań”. Należy jednak pamiętać, że w przypadku rady nadzorczej działającej w firmie rodzinnej lista standardowych zadań ulega rozszerzeniu o te, których źródłem jest rodzina właścicieli. Podstawowym wyzwaniem w tej sferze jest zaś współpraca z osobami reprezentującymi struktury podsystemu zarządzania rodziną, która tworzy podstawę do budowy konstruktywnych relacji między rodziną a firmą rodzinną (Carlock i Ward, 2010, s. 187).

Profesjonalna rada nadzorcza w firmie rodzinnej rozumiana więc będzie jako rada, która ma umiejętności konieczne do realizacji swoich zadań – zarówno tych, które są charakterystyczne dla każdej spółki kapitałowej, jak i tych wynikających ze specyfiki firmy rodzinnej.

6.1. Czynniki inicjujące profesjonalizację rady nadzorczej w firmie rodzinnej

Istotnym aspektem procesu profesjonalizacji rady nadzorczej i tym samym struktur nadzoru korporacyjnego w firmie rodzinnej jest identyfikacja czynników go inicjujących. Ich źródłem może być rodzina, firma, jak również zmiany zachodzące w jej strukturze własności (tj. rozproszenie struktury własności po rodzinie czy pojawienie się nowych, niepowiązanych z rodziną, udziałowców/akcjonariuszy, ale też powrót kontrolującego właściciela). Duże znaczenie w procesie profesjonalizacji rady, jak już sygnalizowano, ma również faza rozwoju rodziny oraz rodzinnego biznesu. Proces ten powinien bowiem stanowić odpowiedź na zmieniające się ich potrzeby.

Na poziomie rodziny za podstawowy czynnik decydujący o podjęciu działań ukierunkowanych na nabywanie przez radę umiejętności do wykonywania swoich zadań, jak już sygnalizowano w rozdziale 4, należy uznać pojawienie się takiej potrzeby u zarządzającego firmą rodzinną członka rodziny. Jej waga jest szczególnie istotna w przypadku kontrolującego ją jej założyciela, który jednocześnie nią zarządza. Na podstawie zaprezentowanych w poprzednim rozdziale wyników badań prezentujących doświadczenia polskich firm rodzinnych można stwierdzić, że w fazie kontrolującego właściciela jest on kluczową siłą napędową tego procesu. W jego gestii znajduje się przede wszystkim

decyzja o podjęciu działań na rzecz stworzenia profesjonalnej rady, odpowiadającej aktualnym potrzebom rodzinnego biznesu. W tej fazie jego rozwoju kluczową rolą rady jest pełnienie przez nią funkcji doradcy. Do podstawowych oczekiwań rodziny właścicieli wobec rady należy m.in. zapewnienie przez nią (Neubauer i Lank, 1998, s. 113):

- dostępu do doświadczenia i wiedzy innej niż zgromadzona do tej pory w firmie rodzinnej,
- dostępu do otwartych i obiektywnych poglądów osób, które nie mają ukrytych motywów i celów,
- możliwości zadawania pytań kadrze zarządzającej,
- możliwości otrzymania porad, do których można mieć zaufanie a ich poufność jest zapewniona,
- dostępu do wartościowych kontaktów dla rodzinnego biznesu.

Wraz ze wzrostem złożoności rodziny, wyrażającym się m.in. pojawieniem przedstawicieli nowego pokolenia we władzach rodzinnego przedsiębiorstwa, a z czasem różnicowania się gałęzi rodziny, co będzie też znajdować odzwierciedlenie w strukturze własności rodzinnego biznesu, rośnie potrzeba podejmowania działań ukierunkowanych na utrzymanie jedności rodziny. Jedność rodziny może być zagrożona w sytuacji pojawienia się potencjalnych konfliktów, wynikających z ról odgrywanych przez członków rodziny, w rodzinie i w rodzinnym biznesie (Lane, 2006, s. 151). Innym procesem zagrażającym spójności rodziny jest wspomniany wcześniej proces różnicowania się członków rodziny na rodzinnych insiderów, pełniących funkcje zarządcze w firmie rodzinnej oraz rodzinnych outsiderów, idących własną drogą, ale powiązanych z rodzinnym biznesem poprzez bycie jego współwłaścicielem.

Następstwem ww. procesów mogą być konflikty, które mogą prowadzić do utraty zaufania wśród członków rodziny i tym samym jej jedności (Lane, 2006, s. 148). W takich uwarunkowaniach impuls do stworzenia rady, wspierającej rodzinę w rozwoju firmy rodzinnej, niekoniecznie musi wychodzić od zarządzającego nią członka rodziny. Inicjatorem tych działań może być także inny członek rodziny, przy czym posiadany przez niego pakiet udziałów/akcji nie jest bez znaczenia – zgodnie z maksymą „Duży może więcej”. Należy jednak pamiętać, że firma rodzinna charakteryzuje się swoistą specyfiką i siłą napędową zmian może być też członek rodziny, który niekoniecznie dysponuje pakietem udziałów/akcji, o znaczącej sile głosu, ale za to posiada w rodzinie duży autorytet, który powoduje, że pozostali liczą się z jego głosem.

Ważnym wyzwaniem dla utrzymania jedności rodziny jest też budowa odpowiedzialności firmy rodzinnej za podejmowanie decyzji pozwalających na utrzymanie rodzinnego bogactwa (Lane i in., 2006, s. 151). W procesie tym kluczową rolę odgrywa rada nadzorcza, która posiada instrumentarium budujące odpowiedzialność kadry zarządzającej (Lane i in., 2006, s. 148). Ważną rolę odgrywają w nim m.in. posiedzenia rady, na których kadra zarządzająca raportuje wyniki finansowe, omawia efekty wdrożenia strategii czy inwestycji. Spotkania rady z zarządem kształtują tym samym dyscyplinę raportowania wśród osób zarządzających firmą rodzinną (PwC, 2014, s. 3). Podejmowane przez radę działania nie powinny jednak zaburzać równowagi między autonomią osób podejmujących decyzję (czyli zarządzających przedsiębiorstwem) a ich odpowiedzialnością wobec pozostałych interesariuszy (Hartley i Griffith, 2009, s. 210).

Ważnym wyzwaniem dla rozwoju firmy rodzinnej jest również zapewnienie równowagi między nią a rodziną. W praktyce oznacza to potrzebę koordynacji interesów obu tych systemów (Carlock i Ward, 2010, s. 182). O charakterze działań koordynujących będzie zaś decydować rodzina, jej poziom złożoności oraz świadomość potrzeby budowy struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej – na poziomie nie tylko firmy, lecz także rodziny. Tworzona na forum rodziny rada rodziny jest głównym partnerem współpracującym z radą nadzorczą na rzecz zapewnienia równowagi między rodzinnym biznesem a rodziną (por. rozdział 3). Tym samym rada rodziny może być kolejnym inicjatorem podjęcia działań mających na celu wzrost profesjonalizacji rady nadzorczej. Jakość zasobów zgromadzona w radzie nadzorczej oraz w radzie rodziny będzie bowiem determinować wyniki ich współpracy. W jej ramach powinny one wobec siebie pełnić funkcje doradcze, wspólnie koordynować obszar, w którym system rodziny przenika się ze sferą biznesu, a w trudnych sytuacjach razem podejmować decyzję. Głównym czynnikiem decydującym o jakości tej współpracy jest też dwustronna wymiana informacji umożliwiających dobre rozpoznanie sytuacji i tym samym pozwalających podejmować właściwe decyzje (Carlock i Ward, 2010, s. 185). Ponadto sprzyjać jej będzie określenie zasad relacji między radą rodziny a radą nadzorczą, które powinny opierać się na wartościach rodziny oraz jej wizji; jednocześnie jednak powinny uwzględniać typ właścicieli firmy rodzinnej. W zależności od istniejącego rozkładu sił między tymi ciałami możliwości ich oddziaływania mogą być zróżnicowane. W praktyce może to przyjąć układ jednakowej mocy głosu,

ale też może się zdarzyć, że większą siłą głosu będzie dysponować rada rodziny lub rada nadzorcza (Carlock i Ward, 2010, s. 185).

Kończąc omawianie roli rady rodziny w procesie profesjonalizacji rady nadzorczej, należy podkreślić, że ważnym dla niej wyzwaniem jest, aby rekomendowani przez nią członkowie rady nadzorczej nie reprezentowali pojedynczych członków rodziny czy jej poszczególnych gałęzi czy grup właścicieli. Powinni przede wszystkim reprezentować interes całej rodziny (Gimeno, Baulenas i Coma-Cros, 2010, s. 139).

Obok rodziny właścicieli drugim ważnym źródłem czynników, które mogą inicjować proces profesjonalizacji rady nadzorczej w firmie rodzinnej, jest sama firma, w tym wzrost jej rozmiarów i związana z nim złożoność zarządzania. Procesy te wymuszają wdrożenie bardziej profesjonalnego sposobu zarządzania, w tym umiejętności zarządzania siecią kluczowych relacji zewnętrznych (np. Fiegenger i in., 2000, s. 291). Wyniki badań wskazują m.in., że członkowie rady są postrzegani jako czynnik krytyczny w pozyskiwaniu partnerów, dodatkowych funduszy, konsultowaniu rad dotyczących zabezpieczenia przyszłości firmy, a także są traktowani jako sygnał legitymizujący firmę (Erakovic i Goel, 2005, s. 66).

Rosnąca złożoność organizacji przekłada się także na konieczność budowy strategii, a następnie jej wdrożenie. W procesach tych rola profesjonalnej rady nadzorczej jest szczególnie istotna. Należy jednak pamiętać, że w procesie formułowania strategii podstawowym zadaniem rady jest krytyczna ocena opracowanych przez zarząd założeń strategii, a nie bezpośrednio jej zaangażowanie w ich przygotowanie (Lane i in., 2006, s. 161). Za główną odpowiedzialność rady należy zaś uznać monitoring procesu wdrożenia przyjętej strategii (Carlock i Ward, 2010, s. 182; Fama i Jansen, 1983, s. 301; 303–304). O jego jakości decyduje dobre przygotowanie rady, co przekłada się na posiadanie przez jej członków odpowiednich kompetencji. Potrzeba jej profesjonalizacji nabiera więc na znaczeniu.

Warto w tym miejscu dodać, że w przypadku mniejszych i tym samym mniej złożonych firm, podstawowym przejawem wsparcia rady, jakie powinien otrzymać zarządzający firmą rodzinną jej właściciel, jest nakierowanie go na bardziej strategiczny sposób myślenia o firmie (PwC, 2014, s. 3). Zaprezentowane w poprzednim rozdziale doświadczenia polskich firm rodzinnych wskazują, że ten wymiar działania rady był praktycznie niedostrzegany przez respondentów. Być może są oni przekonani o swojej samowystarczalności, co wynika z faktu,

że nikt tak dobrze nie zna firmy jak oni i tym samym tak dobrze nie rozumie jej potrzeb. Takie podejście może jednak nieść ze sobą niebezpieczeństwo dostania się w pułapkę operacyjnej codzienności i taktycznych działań. Zawsze bowiem może nadejść taki dzień, kiedy wiedza zarządzającego firmą kontrolującego właściciela na jej temat oraz jej otoczenia może okazać się niewystarczająca do rozwiązania pojawiających się problemów czy wyboru nowej ścieżki rozwoju. Obecność profesjonalnej rady, która rozumie biznes rodzinny, może być natomiast pomocna w wyborze nowej drogi rozwoju czy w określeniu sposobu ominięcia napotkanych trudności (PwC, 2014, s. 6).

Kolejną ważną domeną działania firmy rodzinnej, w której profesjonalizm rady nadzorczej jest kluczowy, i może wręcz decydować o jej przetrwaniu, jest sfera zarządzania ryzykiem. Wraz ze wzrostem złożoności rosną jej potrzeby w zakresie zarządzania ryzykiem, a jednym z ważniejszych wyzwań staje się identyfikacja istotnych dla firmy źródeł ryzyka, w tym ryzyka operacyjnego, strategicznego, rynkowego, a także ryzyka wynikającego z jej specyfiki. Do zadań rady należy też dostarczanie wytycznych wiążących strategię organizacji z podejściem do ryzyka oraz monitorowanie działania wewnętrznych struktur zarządzania ryzykiem (OECD, 2009; Kirkpatrick, 2009). Czynnikiem decydującym o skuteczności tych działań jest bez wątpienia poziom umiejętności członków rady (PwC, 2014, s. 3). Rosnąca wśród właścicieli firmy rodzinnej świadomość wagi zarządzania ryzykiem oraz roli rady w tym procesie, może być istotnym czynnikiem inicjującym proces jej profesjonalizacji.

Innym jeszcze ważnym, wewnętrznym procesem firmy, który również może dać impuls do rozpoczęcia profesjonalizacji rady nadzorczej, jak również jej wzrostu, jest zmiana przywództwa w organizacji. Zadanie to stanowi podstawową odpowiedzialność rady. Sukcesja w firmach rodzinnych należy jednak do jednych z trudniejszych procesów, z jakim muszą się one zmierzyć (Sharma, 2004, s. 20). O jego trudności decyduje nie tylko wybór sukcesora, ale też sposób przeprowadzenia sukcesji (Carlock i Ward, 2010, s. 192).

Ważnym wyzwaniem dla rady jest zapewnienie odpowiednich zasobów w firmie rodzinnej, umożliwiających przeprowadzenie tej sukcesji (Gimeno, Baulenas i Coma-Cros, 2010, s. 137). Działania w tym zakresie nie należy jedynie zawęzić do identyfikacji potencjalnego sukcesora. Powinny one również obejmować aktywność rady na rzecz rozwoju zespołu kadry zarządzającej, który będzie wspierał nowego prezesa

(Carlock i Ward, 2010, s. 192). Istotnym zadaniem rady jest też dokonywanie oceny pracy i rozwoju członków rodziny (Carlock i Ward, 2010, s. 191).

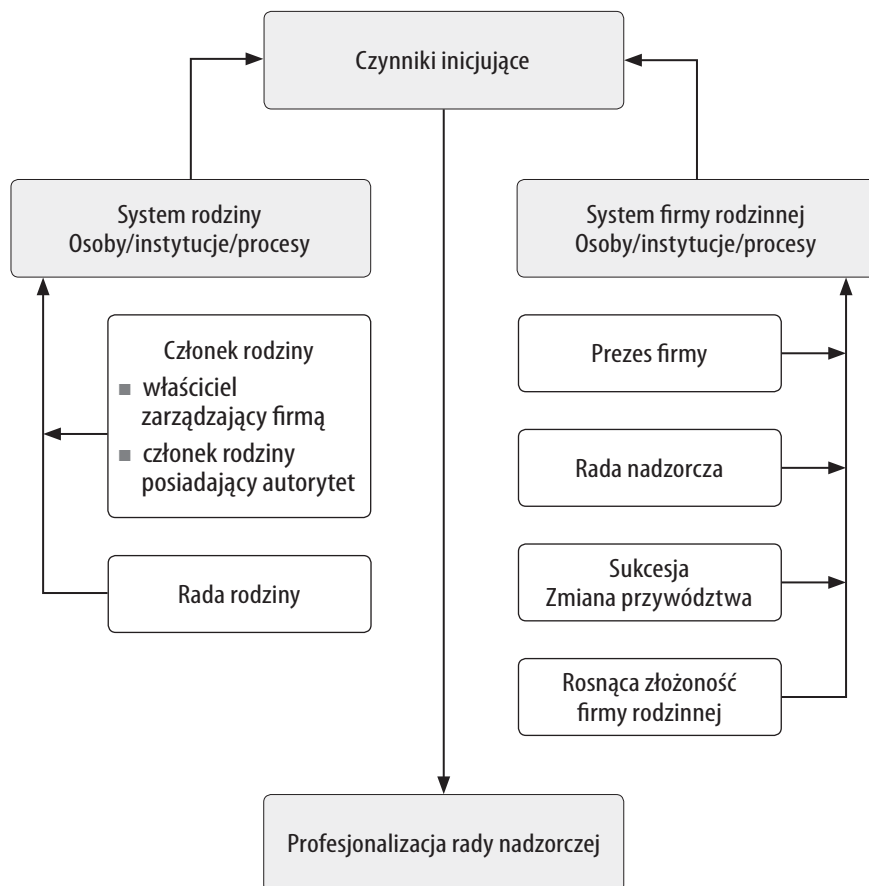
W gestii rady leży także zapewnienie, aby plan sukcesji był przygotowany w odpowiednim czasie. Rada powinna wspierać obecnego lidera w analizie różnych kandydatur na sukcesora, a także zadbać o to, aby wybrany następca był przygotowany do objęcia nowej funkcji (Pendergast, Ward i Brun de Pontet, 2011, s. 37). Jednym z wymiarów zaangażowania rady w proces przygotowania następcy jest m.in. pełnienie przez jej członków funkcji jego mentora. Mogą też oni stanowić cenne źródło sieci kontaktów pozwalających na zdobywanie przez niego doświadczeń zawodowych i życiowych poza firmą rodzinną. Warto też dodać, że działania te mogą być poszerzone na innych członków młodszej generacji (Carlock i Ward, 2010, s. 191). Ponadto aktywność rady powinna obejmować monitorowanie realizacji sukcesyjnych planów (Pendergast, Ward i Brun de Pontet, 2011, s. 37), a w przypadku napotkanych trudności rada powinna podejmować działania na rzecz ich rozwiązania.

Z powyższych rozważań wynika, że wsparcie rady nadzorczej w procesie zakończenia transferu władzy z sukcesem może być więc nieocenione. Aby jednak tak się stało, rada musi dysponować umiejętnościami do realizacji tego złożonego zadania. Pożądane jest również, aby członkowie rady mieli własne doświadczenia w tym zakresie. Doświadczenia te mogą być punktem wyjścia do szukania rozwiązań adekwatnych do potrzeb danej firmy.

Jednym z głównych czynników, które mogą inicjować proces profesjonalizacji rady nadzorczej i które są powiązane z sukcesją, jest zbliżanie się do wieku emerytalnego osoby zarządzającej firmą rodzinną (zob. też rozdział 4). Impuls do wprowadzenia zmian w radzie, celem wzrostu jej przydatności w procesie sukcesji, mogą dać różne podmioty – np. prezes, który zaczyna dostrzegać zbliżającą się potrzebę zmian i z pomocą rady chce dobrze przeprowadzić ten proces, albo sama rada, dostrzegająca potrzebę wzmocnienia swoich zasobów doświadczeń i wiedzy w tym zakresie. Warto w tym miejscu dodać, że rola rady w procesie rozpoczęcia procesu sukcesji jest szczególnie istotna. Zdaniem konsultantów często zdarza się, że ona jako pierwsza podnosi kwestię sukcesji, zanim zarządzający firmą rodzinną sam ją zauważy. Według ich opinii proces ten powinien rozpocząć się kilkanaście lat wcześniej przed planowaną emeryturą prezesa (np. Carlock

i Ward, 2010; Ward 2004). O jego sukcesie nie decyduje jedynie wybór potencjalnego następcy, ale też jego przygotowanie do pełnienia przyszłej funkcji. O sukcesie tego przygotowania decyduje z kolei wiedza na temat kierunku, w jakim firma rodzinna będzie zmierzać. W praktyce oznacza to, że podstawowym wyzwaniem rady jest zadbanie o to, aby rodzinny biznes miał długofalowe plany rozwoju. Jest to kluczowe dla określenia przyszłych jego potrzeb w zakresie przywództwa oraz oceny kwalifikacji potencjalnych kandydatów na sukcesora – co stanowi jedno z najważniejszych zadań rady (Pendergast, Ward i Brun de Pontet, 2011, s. 39).

Rysunek 5. Profesjonalizacja rady nadzorczej w firmie rodzinnej – czynniki inicjujące



Źródło: opracowanie własne.

Profesjonalna rada zyskuje też na znaczeniu w sytuacji braku zdolności prezesa-seniora do odejścia i przekazania władzy swojemu następcy (Carlock i Ward, 2010, s. 195). Rada mająca autorytet daje podstawę do podjęcia działań uświadamiających prezesowi-seniorowi konieczność zmian. Zaufanie między prezesem a radą stanowi natomiast punkt wyjścia dla sukcesu ich wdrożenia.

Wyniki badań wskazują ponadto na istotną wagę profesjonalnej i niezależnej rady w procesie transferu władzy w ręce niepowiązanego z rodziną profesjonalisty outsidera. Obecność profesjonalistów w radzie zdecydowanie ten proces ułatwia (szerzej zob. rozdział 4) (Blumentritt i in., 2007).

Podsumowanie powyższych rozważań zostało przedstawione na rysunku 5, który wskazuje czynniki inicjujące profesjonalizację rady nadzorczej w firmie rodzinnej. Podkreślić jednak należy, że mimo wyróżnienia dwóch ich kluczowych źródeł – rodziny właścicieli i firmy rodzinnej – podstawową siłą sprawczą rozpoczęcia procesu profesjonalizacji rady nadzorczej są przede wszystkim właściciele firmy rodzinnej. W sytuacji, gdy własność pozostaje jedynie w rękach rodziny, będą to jej reprezentanci, szczególnie zaś rolę w tym procesie będzie odgrywał przede wszystkim zarządzający nią przedstawiciel rodziny.

6.2. Czynniki decydujące o wzroście znaczenia rady nadzorczej w firmie rodzinnej

Wzrost znaczenia rady nadzorczej w firmie rodzinnej zdeterminowany jest przez skuteczność jej działań, co z kolei przekłada się na rosnące w rodzinie właścicieli przekonanie o jej przydatności. Stwierdzenie to potwierdzają m.in. zaprezentowane w poprzednim rozdziale doświadczenia badanych polskich firm, których przedstawiciele, mimo deklarowanego sceptycyzmu wobec swoich rad, potrafili dostrzec sytuacje, w których wsparcie rady okazało się istotne. Na przykład w Firmie 14 rada zaangażowała się w proces zmiany dyrektora finansowego, którego umiejętności okazały się nieadekwatne do potrzeb firmy. W Firmie 10 zaangażowanie rady w dyskusję na temat strategii rozwoju pozwoliło na przyjęcie mniej zachowawczych postaw na rynku i szybsze wejście w nową domenę działania. Wykazując swoją przydatność, rada zmienia tym samym status z „jest obecna, ale pasywna” na „jest obecna, ale aktywna”.

O wzroście znaczenia rady w firmie rodzinnej może też decydować świadome podejście rodziny – właścicieli – dotyczące jej powołania. Kwestia jej utworzenia powinna zostać omówiona w gronie rodziny właścicieli, a w ramach tej dyskusji powinny zostać przedyskutowane m.in. takie kwestie jak (Carlock i Ward, 2010, s. 190):

- rola rady i jasne określenie jej władzy w zakresie podejmowania decyzji,
- skład rady – rodzina i niezależni członkowie (kwestia ta została już poruszona w rozdziale 4, poniżej zostanie ona jeszcze podjęta),
- kryteria selekcji, proces wyboru i długość kadencji członka rady,
- sposób oceny wyników działania rady, jak również poszczególnych jej członków,
- rola przewodniczącego rady i jego relacji z prezesem zarządu,
- wynagrodzenie członków rady.

Znaczenie powyższej dyskusji rośnie wraz ze wzrostem złożoności rodziny – właścicieli, przejawiającej się różnicującymi się w niej grupami interesów i wyodrębnianiem się różnych gałęzi rodziny. W fazie kontrolującego właściciela taką dyskusję może być trudno przeprowadzić (Carlock i Ward, 2010), ale nie znaczy to, że nie jest ona niemożliwa. Im wcześniej bowiem w ramach rodziny zostaną określone ww. kwestie, tym łatwiej będzie znaleźć rozwiązanie w przypadku pojawienia się sytuacji problemowej. Bez wątpienia rodzinnym relacjom będzie sprzyjać jasne określenie kryteriów doboru członków rady, jak również doprecyzowanie, jak powinno kształtować się ich wynagrodzenie. O ich wadze decyduje duże prawdopodobieństwo pojawienia się potencjalnych konfliktów interesów w procesie wyboru członka rady oraz w określeniu wysokości jego wynagrodzenia. Brak doprecyzowania ww. kryteriów może stać się zarzewiem wielu konfliktów, które zamiast wzmacniać jedność rodziny, będą ją osłabiały.

Ze względu na charakter zadań stawianych przed radą, takich jak ocena pomysłów zarządu dotyczących rozwoju firmy, zatwierdzenie jego działań, odpowiedzialność za zmianę przywództwa (sukcesja) oraz ocena działalności zarządu i monitorowanie ryzyka, za kluczowy czynnik warunkujący skuteczność ich realizacji, bez wątpienia należy uznać zgromadzony kapitał rady. Na kapitał rady składają się natomiast kapitał ludzki oraz kapitał relacyjny (ang. *social capital*) (np. Hillman i Dalziel, 2003). Do podstawowych składowych kapitału ludzkiego należą wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja

członków rady (Hillman i Dalziel, 2003, s. 385–386). Kapitał relacyjny obejmuje natomiast wnoszone przez nich relacje społeczne z aktorami z otoczenia zewnętrznego i z wewnątrz firmy¹ (np. Kim i Cannella, 2008, s. 283). Składowe kapitału rady w istotnym stopniu decydują o sukcesie działań rady i tym samym przekładają się na jej użyteczność.

W przypadku rady nadzorczej działającej w firmie rodzinnej należy pamiętać, że rodzinny charakter firmy poszerza spektrum jej działania o współpracę z osobami reprezentującymi struktury podsystemu zarządzania rodziną. Powinna więc ona posiadać wiedzę na temat celów rodziny, jej wartości oraz filozofii, gdyż przekładają się one na zasady zarządzania firmą rodzinną, jak również na charakter stawianych przed nią zadań (Pendergast, Ward i Brun de Pontet, 2011, s. 38). Ważne wyzwanie stanowi także umiejętność zachowania przez radę równowagi między jej aktywnością doradczą a sprawowaniem kontroli, i w zależności od sytuacji – większej koncentracji na jednej z nich (Gimeno, Baulenas i Coma-Cros, 2010, s. 135; Lane i in., 2006, s. 163).

Zgodnie z tym, co już sygnalizowano w poprzednim punkcie, główną siłą sprawczą i zarazem odpowiedzialną za budowę adekwatnego do potrzeb firmy rodzinnej kapitału rady jest rodzina właścicieli. W przypadku zaś fazy kontrolującego właściciela, to przede wszystkim na nim spoczywa odpowiedzialność za jakość kapitału rady w „jego” radzie. W jego rękach znajdują się tym samym działania zapewniające obecność w niej kompetencji pozwalających na podejmowanie przez nią aktywności wobec kadry zarządzającej, które zapewnią zrealizowanie przez nią jej zadań (Lane i in., 2006, s. 148).

Punktem wyjścia do budowy adekwatnego do potrzeb firmy rodzinnej kapitału profesjonalnej rady powinna być zasada zapraszania do niej osób, które „już były tam, gdzie biznes chce dotrzeć” (Gimeno, Baulenas i Coma-Cros, 2010, s. 133). Chodzi tu o osoby, które w swojej praktyce zawodowej zmierzyły się już z podobnymi problemami, a szczególnie z wyzwaniem, jakim jest międzygeneracyjna zmiana na stanowisku prezesa w firmie rodzinnej.

Idealni członkowie rady nadzorczej w firmie rodzinnej to aktywny lub emerytowany prezes oraz inni profesjonalści dysponujący wiedzą z takich obszarów jak: finanse, marketing, działalność operacyjna,

¹ Kim i Cannella definiują kapitał relacyjny/ kapitał społeczny jako interpersonalne powiązania między ludźmi/jednostkami, zarówno z firmy, jak i spoza niej, które są ważne dla rady.

technologia oraz prawo i polityka publiczna (np. Kołodkiewicz, 2013; Lane i in., 2006). Wnoszona przez nich triada zasobów – kompetencje, wiedza i doświadczenie – daje tym samym podstawę dla skuteczności działań rady, a także przekłada się na docenienie jej roli w życiu firmy rodzinnej, czyli jej użyteczność rośnie. Ważnym wymiarem doświadczeń z pełnienia przez członka rady funkcji prezesa jest posiadana przez niego świadomość znaczenia „trzymania się” przez radę wyznaczonych prawem granic. Szczególnie potrafią to docenić ci prezesi, którzy w swoich firmach mają do czynienia z radą próbującą przejmować ich stery. Dla dobrej współpracy z zarządem firmy zarówno rodzinnej, jak i nierodzinnej istotne jest bowiem, aby członkowie rady nie mieli pokusy zajmowania pozycji super-zarządu, który wie wszystko lepiej od obecnego. Posiadana przez członków obu tych organów świadomość konieczności działania w wyznaczonych przez prawo granicach, zabezpiecza przed potencjalnymi konfliktami zarówno między nimi, jak i w samej radzie.

We wnoszonym przez profesjonalnych członków rad bagażu doświadczeń ważne są też doświadczenia nabyte w innych radach nadzorczych (Ward, 2001, s. 130). Ich różnorodność powinna ułatwiać budowanie relacji z obecnym zarządem, w tym wypracowywanie rozwiązań umożliwiających skuteczną komunikację między tymi organami i zarazem adekwatną do istniejących w danej firmie rodzinnej uwarunkowań. Istotnym kryterium doboru do rady powinno być również posiadanie przez potencjalnych członków możliwości czasowych, pozwalających na zaangażowanie się w prace tej rady (Kołodkiewicz, 2013; Lane i in., 2006, s. 155).

Budując profesjonalną radę, kontrolujący właściciel nie powinien jednak zapominać, że podstawowym czynnikiem warunkującym jakość jej pracy jest różnorodność zgromadzonych w niej zasobów wiedzy i doświadczeń. Zróżnicowanie umiejętności w radzie powinno stanowić podstawę do zrozumienia przez radę biznesowego modelu działania spółki (Kołodkiewicz, 2014b). Ich różnorodność nie tylko pozwala na „wyłapywanie” w otoczeniu istotnych dla firmy szans i zagrożeń i wskazywanie ich kadrze zarządzającej. Tworzy też podstawę do zadawania jej pytań, umożliwiających identyfikację mocnych i słabych stron podejmowanych decyzji biznesowych, w tym także decyzji dotyczących różnych aspektów związanych z kontynuacją rodzinnego biznesu (Hartley i Griffith, 2009, s. 207). Osoby odpowiedzialne za zaproszenie potencjalnych członków rady powinny dążyć do stworzenia

z niej takiego zespołu, który byłby w stanie twórczo „challengować” zarząd (Koładkiewicz, 2013, s. 368; Carlock i Ward, 2010, s. 190). Rada nadzorcza powinna być partnerem dla zarządu w drodze do rynkowego sukcesu firmy rodzinnej. O tym będzie zaś decydować jakość zgromadzonego w niej kapitału rady, a także umiejętność współpracy obu tych organów (Koładkiewicz, 2013, s. 368).

W przypadku rad nadzorczych w firmach rodzinnych ważną komponentą doświadczeń potencjalnych członków rady powinna być znajomość specyfiki tego typu firm, która odpowiada za wybór potencjalnych celów jej rozwoju i sposób ich osiągnięcia (cele rodziny i cele firmy). Poszerza ona też listę zadań stawianych przed radą w postaci jej współpracy z instytucjami rodziny, działającymi w ramach podsystemu zarządzania rodziną (tj. rada rodziny). Szczególnie przydatne mogą być tutaj doświadczenia członków rady, którzy już mają tego typu praktykę, np. zasiadania w radzie rodzinnej w swojej firmie.

Obok wymienionych czynników (kompetencje, wiedza i doświadczenie) istotne znaczenie ma wybór osób, które nie boją się wyrażać własnych opinii, niezależnie od tego, czy są one zgodne z opinią prezesa, czy też nie. W praktyce oznacza to zapraszanie do rady takich osób, które potrafią zachować niezależność poglądów, nawet narażając się na konflikt z prezesem, który ostatecznie może zaowocować utratą członkostwa w radzie. Warto w tym miejscu przypomnieć o specyficznych uwarunkowaniach, w jakich działa rada w firmie rodzinnej w fazie kontrolującego właściciela. Znajduje się ona w swoistym potrzasku, który jest efektem pełnienia przez właściciela firmy rodzinnej jednocześnie funkcji prezesa. Członek rady, sprzeciwiając się pomysłom prezesa-właściciela dotyczącym firmy, ma jednocześnie świadomość, że ostateczna decyzja należy do właściciela, a jego możliwości oddziaływania są tym samym bardzo ograniczone. O ich ograniczeniu często też decydują więzy przyjaźni łączące niepowiązanego z rodziną członka rady z prezesem, który jako właściciel powołał go do swojej rady. Z jednej strony uwarunkowania te mogą zniechęcać członków rady do wyrażania poglądów odmiennych od poglądów prezesa – kontrolującego właściciela, z drugiej strony – jeśli ktoś zgadza się być członkiem w tego typu radzie, powinien być świadomy ograniczeń z niej wynikających, tym bardziej, że na szali znajduje się jego reputacja, jako członka rady i wspomniana już przyjaźń łącząca go z prezesem (zob. szerzej rozdział 5).

6.3. Gdzie szukać profesjonalnego członka rady?

Analiza doświadczeń firm rodzinnych wskazuje, że jednym z problemów, z jakimi muszą się one zmierzyć w procesie budowy profesjonalnej rady nadzorczej, jest znalezienie jej potencjalnych członków, adekwatnych do potrzeb firmy (por. rozdział 4). Problem ten zazwyczaj nie występuje w przypadku firm rodzinnych, gdy rada jest tworzona w odpowiedzi na wymogi prawa, a zarządzający nią kontrolujący właściciel-założyciel nie wiąże z nią żadnych oczekiwań. Kluczowym czynnikiem warunkującym zaproszenie do tego typu „papierowej” rady jest bowiem przynależność do rodziny lub więzy przyjaźni. O wyborze jej członka decyduje posiadane do niego zaufanie, a nie jego umiejętności do wykonywania zadań rady. Zaprezentowane w poprzednim rozdziale doświadczenia badanych polskich firm rodzinnych też to potwierdzają.

W poszukiwaniach profesjonalnego członka rady powinno brać się pod uwagę dwa potencjalne ich źródła. Jedno z nich stanowi rynek zewnętrzny, a drugie rodzina właścicieli. Co ciekawe, w literaturze przedmiotu często można znaleźć opinie, że czynnikiem warunkującym profesjonalizm rady jest obecność w niej osób niepowiązanych z rodziną, które powinny być niezależne od rodziny właścicieli (np. Ward 2001, s. 113). Takie podejście jest jednak pewnym uproszczeniem. To nie więzy krwi decydują o braku profesjonalizmu członków rady, ale fakt, czy wnoszą oni do rady adekwatne do jej potrzeb zasoby, a jeśli tak, to czy potrafią i chcą je wykorzystać w interesie firmy rodzinnej.

Rodzina właścicieli może więc dysponować odpowiednimi osobami, których obecność w radzie będzie sprzyjać jej profesjonalizacji.

Innym ważnym czynnikiem decydującym o przydatności członka rodziny w radzie jest jego wiedza na temat potrzeb i oczekiwań rodziny właścicieli wobec firmy rodzinnej. Jest ona szczególnie przydatna w budowaniu konsensusu między interesami firmy i rodziny. Przynależność do rodziny poszerza tym samym listę jego zadań jako członka, o takie działania jak (Pendergast, Ward i Brun de Pontet, 2011, s. 71):

- pełnienie funkcji zarządcy rodzinnych wartości,
- pełnienie funkcji źródła informacji dla pozostałych członków rodziny,
- reprezentowanie perspektywy właściciela.

Z praktyki konsultantów wynika, że rodziny – właściciele firm rodzinnych – praktykują również rozwiązania w postaci wprowadzenia do rady przedstawiciela rodziny, który nie posiada głosu, a w radzie pełni funkcję obserwatora. Jego obecność ma na celu wzmocnienie przepływu informacji do pozostałych członków rodziny (Ward, 2001, s. 113–114). Takie rozwiązanie może być również traktowane jako działania przygotowujące do pełnienia funkcji pełnoprawnego członka rady w przyszłości. Warto w tym miejscu też przypomnieć obserwację wynikającą z polskich doświadczeń, wskazującą na edukacyjną funkcję rady. Edukacja ta obejmuje szereg wymiarów, w tym sprzyja niezaangażowanym w firmę członkom rodziny w lepszym jej poznaniu, jak również pozwala na poznanie zasad funkcjonowania samej rady. Ten ostatni wymiar może być szczególnie przydatny w sytuacji szykowania się do roli przyszłego prezesa firmy rodzinnej. Współpraca z obecnymi w radzie profesjonalistami, możliwość obserwacji ich działań, jak również możliwość skorzystania z ich sieci kontaktów, mają szczególną wartość dla budującego swoje portfolio doświadczeń przedstawiciela młodego pokolenia.

Nabywanie doświadczeń w radzie przez reprezentanta młodszego pokolenia jest również istotne w przypadku, gdy nie zamierza on zostać sukcesorem w zakresie zarządzania firmą rodzinną, ale chce być jej świadomym właścicielem. Uczestnictwo w pracach rady pozwoli mu bowiem poznać firmę i przygotować się do pełnienia tej funkcji.

Istotną słabością członka rady z rodziny, mimo wskazanych powyżej mocnych stron jego obecności, jest jego emocjonalne powiązanie z firmą rodzinną. W pewnych sytuacjach może ono zaburzać perspektywę jej postrzegania. Dlatego też ważne jest, aby w radzie zasiadali członkowie outsiderzy – niepowiązani więzami krwi z firmą rodzinną i tym samym nieobciążeni bagażem emocji i marzeń z nią związanych. Wybierając do rady outsidera, właściciele firmy rodzinnej powinni jednak odpowiedzieć sobie na pytania: Czego od niego oczekują? Jaka funkcję powinien on pełnić w radzie? (PwC, 2014, s. 2). Czy jego zaproszenie do rady jest odpowiedzią na presję otoczenia, czy ma on rzeczywiście zaspokoić potrzeby rady i tym samym firmy rodzinnej? Powinni też oni pamiętać, że jedną z ważniejszych korzyści wynikającą z zaproszenia outsidera do rady jest pozyskanie dostępu do nowych zasobów wiedzy (Ward, 2001, s. 113), a także pozyskanie umiejętności do wykonywania zadań rady w sposób profesjonalny.

Jedną z częstych praktyk dostrzeganych przez konsultantów firm rodzinnych jest zapraszanie do rady doradców, z którymi one już wcześniej współpracowały (np. prawników, doradców finansowych/podatkowych). Podstawą ich zaproszenia jest w dużej mierze łączące ich zaufanie, jednak słabością tego rozwiązania jest to, że ich usługi można po prostu kupić (por. rozdział 4). Ponadto wiążące ich z firmą rodzinną relacje biznesowe mogą osłabić ich zdolność do niezależnych opinii i sądów, wynikającą z niechęci zrażenia do siebie klienta. Wybierając swoich doradców do rady, rodzina właścicieli powinna mieć świadomość potencjalnych słabości związanych z ich wyborem. O ich wyborze powinna w efekcie zdecydować ocena korzyści wynikających z ich obecności w radzie, a podstawą do niej powinna być ocena ich merytorycznego wkładu do kapitału rady.

Czynnikiem sprzyjającym formułowaniu niezależnych opinii i sądów na temat tego, co się dzieje w rodzinnej firmie, jest bez wątpienia brak posiadania przez członka rady powiązań z nią – zarówno biznesowych, jak i rodzinnych. Dzięki temu szanse na pojawienie się konfliktów interesów między nim a firmą rodzinną, które mogą zaburzyć jego ostrość widzenia poczynań rodzinnego biznesu, są ograniczone. Taki członek rady w literaturze przedmiotu określany jest jako członek niezależny (pewne kwestie z nim związane zostały już poruszone w rozdziale 4). Podstawowym oczekiwaniem, jakie wiąże się z jego obecnością w radzie, jest jego obiektywność, która pozwala na podejmowanie przez radę decyzji odpowiednich dla firmy rodzinnej. Jest to szczególnie ważne w przypadku podejmowania trudnych decyzji, nie tylko dla niej, ale też dla zarządzającego nią właściciela-prezesa. W tym ostatnim przypadku dotyczy to m.in. jego pomysłów na firmę, które niezależny członek może poddać konstruktywnej krytyce.

Podstawowe warunki, aby krytyczny głos niezależnego został wysłuchany, to autorytet oraz wiarygodność. Czynniki te ułatwiają również podejmowanie przez niego tematów trudnych, takich jak: poruszona w poprzednim punkcie kwestia uświadomienia zbliżającemu się do emerytury prezesowi potrzeby znalezienia następcy.

Z niezależnym członkiem rady wiąże się też oczekiwania, że jego obecność uchroni firmę rodzinną przed wpadnięciem na jakąś rafę, bo jego sprzeciw uświadomi potencjalne słabości podejmowanych działań. Praktyka pokazuje jednak, że obecność osoby, która nie ma powiązań z rodziną właścicieli czy firmą rodzinną, nie jest wystarczająco

jącym gwarantem jej niezależności. Niezależność to przede wszystkim kwestia umysłu i odwagi cywilnej do głoszenia odrębnego zdania (np. Kołodkiewicz, 2013; Lane i in., 2006, s. 154). Tym samym – zdolność do pozostania przy swojej opinii, mimo że pozostali członkowie rady są innego zdania, nie jest wynikiem braku powiązań z rodziną właścicieli. Wynika ona z głębokiego wewnętrznego przekonania, że dana decyzja jest słuszna (lub nie) w kontekście długotrwałego rozwoju firmy rodzinnej.

Powierzchowne rozumienie niezależności, jako jedynie spełnienie kryteriów niezależności w postaci braku potencjalnych konfliktów interesów, nie gwarantuje spełnienia oczekiwań pokładanych w niezależnym członku. Jak pokazuje praktyka, niezależność, wynikająca jedynie z braku obecności powiązań z rodziną właścicieli i ich firmą, można ograniczyć na wiele sposobów, m.in. przyznając takiemu członkowi wysokie wynagrodzenie za członkostwo w radzie czy też poprzez stworzenie szans na wspólne działania biznesowe (Lane i in., 2006, s. 154). Ważnym czynnikiem osłabiającym ostrość sądów niezależnego członka rady jest też długotrwałość zasiadania w radzie. Długi czas trwania jego kadencji pozwala na stworzenie społecznych relacji z prezesem firmy rodzinnej, co w praktyce może przełożyć się na osłabienie ostrości jego spojrzenia na to, co się dzieje w organizacji (Hooghiemstra i van Manen, 2004, s. 317). Z powyższych rozważań wynika, że realizacja postulatu obecności niezależnych członków w radzie nadzorczej firmy rodzinnej, którzy jedynie spełniają przyjęte kryteria niezależności, nie gwarantuje jej obiektywności (Lane i in., 2006, s. 153–154).

Odpowiedź na zawarte w tytule tej części pytanie jest też uwarunkowana odpowiedziami na poniższe kwestie (PwC, 2014) :

1. Jaka wiedza, umiejętności i cechy wnoszone przez członka rady będą przydatne dla firmy rodzinnej w jej obecnej fazie rozwoju?
2. Jakiego członka rady w danym momencie firma rodzinna potrzebuje – niezależnego czy powiązanego z rodziną, tj. doradcę lub członka rodziny („wypełniacz” lub „profesjonalista”)?
3. A może zamiast rady nadzorczej powołać radę doradców złożoną z outsiderów? Doświadczenia nabyte w ramach tej współpracy powinny natomiast stanowić punkt wyjścia do stworzenia rady nadzorczej.

Na koniec jeszcze raz należy powtórzyć, że źródłem adekwatnych do potrzeb firmy, potencjalnych członków rad, może być zarówno

rodzina, jak i świat zewnętrzny. O ich wyborze powinny decydować odpowiedzi na powyższe pytania, ale też pod uwagę powinny być brane potrzeby rodziny – właścicieli (np. edukacyjna rola rady). Czynnikiem krytycznym decydującym o ich wyborze powinien być wynik analizy korzyści, jakie potencjalny członek z danego źródła może wnieść i jakimi słabościami jest obciążony. Podstawą jego wyboru powinna być bez wątpienia ocena, w jakim zakresie merytorycznie wzmocni on obecny już w radzie kapitał. Wybierając członka rady z rodziny, spełniającego merytoryczne kryteria, należy jednak pamiętać o jego wrodzonej „słabości”, której źródłem jest emocjonalne powiązanie z firmą rodzinną. Z kolei mocną stroną rodzinnego, profesjonalnego członka rady jest wnoszenie do rady punktu widzenia rodziny, której podstawową cechą jest orientacja na zapewnienie jej długoterminowej perspektywy rozwoju. Jego obecność powinna też sprzyjać współpracy rady z instytucjami podsystemu zarządzania rodziną, takimi jak rada rodziny czy spotkania rodziny.

W celu poszerzenia perspektywy postrzegania warunków działania firmy rodzinnej, w jej radzie powinny się jednak znaleźć osoby spoza rodziny. Tego typu osoby, w odmienny sposób od kadry zarządzającej, mogą postrzegać wyzwania, z jakimi firma musi się zmierzyć, i w efekcie zaproponować inne, lepsze dla nich rozwiązania (Carlock i Ward, 2010, s. 187). Wnoszona przez nich zewnętrzna perspektywa patrzenia na firmę rodzinną jest szczególnie istotna w sferze zarządzania ryzykiem. Ponadto ich obecność tworzy swoistą przeciwwagę dla dominacji interesów rodziny nad interesami firmy. Podstawowym wyzwaniem, z jakim właściciele firmy rodzinnej muszą się zmierzyć, wybierając niezależnego członka rady, jest pokonanie swoich obaw przed nadużyciem ich zaufania oraz niechęć do dzielenia się informacjami na temat firmy (PwC, 2014, s. 6).

Na koniec pozostaje jeszcze odpowiedź na postawione w tytule tej części pytanie o to, gdzie szukać adekwatnych do potrzeb firmy rodzinnej niepowiązanych z rodziną jej właścicieli, profesjonalnych członków rady. W pewnym zakresie odpowiedzi na nie udzielają autorzy zbioru wskazówek pt. *Building or renewing your board* (PwC, 2014, s. 11), którzy m.in. polecają zaproszenie do rady:

- osób znanych członkom rady,
- osób poleconych przez kadre zarządzającą z innych firm lub innych biznesów,
- liderów innych firm z lokalnej społeczności,

- osób ze stowarzyszeń handlowych, bądź skorzystanie z usług firmy zajmującej się rekrutacją członków rady.

6.4. Zadania rady nadzorczej oraz czynniki warunkujące ich priorytet

Analizując proces profesjonalizacji rady nadzorczej w firmie rodzinnej, rozumiany jako nabywanie przez radę umiejętności do wykonywania jej zadań, należy uwzględnić fazę rozwoju każdego systemu obecnego w firmie rodzinnej, czyli fazę rozwoju firmy, fazę rozwoju rodziny, a także zmiany zachodzące w strukturze własności (por. rozdział 1, tabele 5, 6 i 7). Jak już sygnalizowano w rozdziale 4, każda faza rozwoju obecnych w firmie rodzinnej systemów charakteryzuje się swoją specyfiką, która przekłada się na strukturę i zakres zadań stawianych przed radą nadzorczą, co z kolei determinuje zakres umiejętności potrzebnych do ich wykonywania. Będzie on inny w przypadku fazy kontrolującego właściciela, gdy własność firmy jest skupiona jedynie w jego rękach; inny, gdy własność zostanie przekazana w ręce dzieci (faza: partnerstwo rodzeństwa), a jeszcze inny w fazie konsorcjum kuzynów, gdy własność firmy będzie rozproszona po całej rodzinie właścicieli. Pojawienie się w strukturze własności nowych, niepowiązanych z rodziną właścicieli akcjonariuszy również przełoży się na listę zadań, z jakimi rada nadzorcza będzie musiała się zmierzyć. Jednym z ważniejszych wyzwań będzie podjęcie działań zapewniających równe traktowanie akcjonariuszy. Działania zabezpieczające interesy akcjonariuszy mniejszościowych są szczególnie istotne w momencie, gdy firma rodzinna staje się spółką publiczną. Dbłość o akcjonariuszy mniejszościowych jest ważnym działaniem w kontekście budowy zaufania do niej pozostałych graczy rynku kapitałowego. Rada nadzorcza powinna być zaangażowana w proces budowy reputacji firmy rodzinnej jako godnego zaufania uczestnika rynku kapitałowego (Fiegenger i in., 2000, s. 291).

Jednym z podstawowych efektów dla funkcji rady, wynikających ze zmian struktury własności i wzrostu złożoności struktury akcjonariuszy, jest zmiana relacji między funkcją doradczą, która zazwyczaj dominuje w przypadku skupienia całej własności w rękach kontrolującego właściciela, a funkcją kontroli i nadzoru, która szczególnie zyskuje na znaczeniu w przypadku pojawienia się nowych, niezwiąza-

nych z rodziną właścicieli, akcjonariuszy. O wzroście wagi tej ostatniej może też decydować rosnąca liczba akcjonariuszy w osobach rodzinnych outsiderów (posiadaczy akcji rodzinnego biznesu, ale niezaangażowanych w zarządzanie nim).

W tym miejscu należy też podkreślić, że niezależnie od fazy rozwoju wszystkich systemów tworzących firmę rodzinną, rada nadzorcza musi działać zgodnie z wymogami prawa i realizować nałożone przez nie wymogi. Niezależnie też od fazy rozwoju poszczególnych systemów firmy rodzinnej, w centrum uwagi rady powinny się znaleźć takie kluczowe obszary jej działania jak:

- wyniki finansowe,
- strategia,
- zarządzanie ryzykiem,
- ocena działalności prezesa, jego wynagrodzenie oraz sukcesja,
- działalność inwestycyjna,
- komunikacja z otoczeniem zewnętrznym.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2013 r. wśród 147 prezesów i dyrektorów finansowych z firm rodzinnych ujawniają jednak zróżnicowany poziom zaangażowania rad w wymienione obszary. Najwięcej rad – w ocenie badanych – było zaangażowanych w monitorowanie wyników finansowych (85% wskazań) oraz w opracowywanie strategii firmy (74% wskazań). Najmniej z nich angażowało się zaś w działania na rzecz monitorowania ryzyka (59% wskazań), oceny wyników prezesa oraz w planowanie sukcesji (każdy po 56% wskazań) (PwC, 2014, s. 10). Tak wysoki stopień zaangażowania rady w „pilnowanie” wyników finansowych spółki raczej nie powinno dziwić. Zdziwienie może jednak wzbudzać ich stosunkowo słaba aktywność w sferze sukcesji. To z kolei może potwierdzać złożoność, a także wysoką wrażliwość tego procesu.

Do powyższej listy kluczowych zadań rady w firmie rodzinnej należy również dodać zadania wynikające ze specyfiki samej firmy rodzinnej. Do nich należy przede wszystkim dbałość o zdrowe relacje między firmą a rodziną jej właścicieli (Jaffe i Davis, 2010, s. 54). Krytycznym czynnikiem sukcesu dla ich zapewnienia jest natomiast budowa kanałów komunikacji między radą a rodziną właścicieli (Aronoff i Ward, 2011, s. 69–72). Wybrane przykłady działań, jakie rada może podejmować w tym obszarze, zawiera tabela 17.

Tabela 17. Komunikacja między radą a rodziną – przykłady działań

Techniki/narzędzia	Sposób działania
Wspólne spotkania	<ul style="list-style-type: none"> ■ odbywają się raz lub dwa razy do roku ■ dają możliwość dzielenia się poglądami oraz podjęcia dyskusji na temat spraw ważnych dla rodziny
Zaangażowanie rodziny w wybór członków rady	<ul style="list-style-type: none"> ■ stworzenie członkom rodziny możliwości spotkania się z potencjalnym kandydatem i określenie jego przydatności
Obserwator – przedstawiciel rodziny w radzie	<ul style="list-style-type: none"> ■ jeden–dwóch członków rodziny, wymienianych na zasadzie rotacji, regularnie uczestniczy w posiedzeniach rady
Komunikacja pisemna	<ul style="list-style-type: none"> ■ opracowywanie przez radę rocznego sprawozdania dla członków rodziny, zawierającego m.in. informację o osiągniętych kompromisach ■ członkowie rady otrzymują informację o programie spotkań rodziny i protokół z niego
Badanie ankietowe członków rodziny	<ul style="list-style-type: none"> ■ w dużych rodzinach przeprowadzane są badania ankietowe wśród jej członków celem identyfikacji ich potrzeb i problemów odnoszących się do rodzinnej firmy ■ wyniki badań pozwalają zrozumieć członkom rady potrzeby i oczekiwania akcjonariuszy – członków rodziny
Funkcje społeczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ zapraszanie członków rad do uczestnictwa w wydarzeniach rodziny, np. piknikach czy wakacyjnych imprezach ■ wzajemne poznanie się, rozmowy, co w efekcie prowadzi do rozwoju zaufania i otwartej komunikacji

Źródło: Aronoff i Ward (2011, s. 69–72).

Należy też pamiętać, że do innych ważnych zadań rady należą działania mające na celu edukowanie członków rodziny, omówione już w punkcie 6.2. Do kluczowych z nich należy mentoring pracowników-członków rodziny w zakresie budowania ich kariery i rozwoju (Calrock i Ward, 2010, s. 187).

Niezależnie od fazy rozwoju wszystkich systemów tworzących firmę rodzinną oraz charakteru zadań stawianych przed radą, podstawowym jej zadaniem jest zadawanie kadrze zarządzającej pytań, które mają na celu podjęcie decyzji jak najbardziej optymalnej dla firmy. Skuteczna realizacja tego zadania jest przede wszystkim warunkowana poziomem profesjonalizmu rady. Ważnym jego wymiarem jest natomiast adekwatność zgromadzonego w radzie kapitału do potrzeb firmy rodzinnej. W praktyce powinno się to też wyrażać dynamiką zmian zachodzących w samej radzie, począwszy od jej wielkości (mała-duża

rada) do profilu osób w niej zasiadających, które w efekcie końcowym tworzą różne rodzaje rad (zob. przykłady w tabeli 18). I tutaj ponownie wracamy do wyzwania, jakie stoi przed właścicielami firm rodzinnych, objawiającego się w określeniu przez nich, jakiej rady na dany moment rozwoju potrzebuje ich rodzinna firma.

Tabela 18. Przykładowe rodzaje rady nadzorczej – podstawowe charakterystyki

Rada papierowa	Rada balast	Rada wspierająca	Rada profesjonalna
Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie W skład rady wchodzi jedynie osoby z rodziny, często „prztykiwacze” ^{**} , w tym: <ul style="list-style-type: none"> ■ członkowie rodziny ■ przyjaciele /znajomi założyciela 	Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie, ale kompetencje zyskują na znaczeniu W praktyce wciąż dominują „prztykiwacze”, tj.: <ul style="list-style-type: none"> ■ członkowie rodziny ■ przyjaciele/znajomi założyciela Mogą się już pojawić outsiderzy, np. doradcy firmy, ale ich możliwości oddziaływania są ograniczone, ze względu na dotychczasowe biznesowe powiązania z firmą i obawę przed ich utratą	Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie oraz kompetencje W radzie dominują członkowie rodziny, ale o ich wyborze decydują już ich kompetencje, a nie przynależność do rodziny Pojawiają się niezależni członkowie ^{***} , np.: <ul style="list-style-type: none"> ■ prezesi innych firm 	Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie, kompetencje oraz niezależność (tj. zdolność do wypowiedzania swojego zdania) Dominują outsiderzy oraz niezależni członkowie rady – niepowiązani z rodziną, praktycy biznesu W radzie może być obecny członek rodziny, który wnosi do rady ważne dla firmy rodzinnej kompetencje

* „prztykiwacze” („Yes – man”) – do ich głównych zadań należy „prztykiwanie” i podpisywanie dokumentów w miejscu wskazanym przez prezesa

** outsider – członek rady, który nie posiada relacji rodzinnych z rodziną właścicieli firmy, ale posiada relacje biznesowe z firmą rodzinną (np. jest jej doradcą, partnerem, klientem czy dostawcą)

*** niezależny – członek rady; jest to członek, który nie posiada relacji rodzinnych z rodziną właścicieli firmy, a także nie ma relacji biznesowych z firmą rodzinną (np. nie jest jej doradcą, partnerem, klientem czy dostawcą)

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Nadzór w firmie rodzinnej (ang. *family business governance*) to nie tylko interesujący obszar badawczy, ale przede wszystkim sfera, nad którą rodzina jej właścicieli powinna się z uwagą pochylić. O jej wadze decyduje to, że jakość wypracowanych mechanizmów i struktur w ramach podsystemu zarządzania rodziną (ang. *family governance*) oraz podsystemu nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*) będzie decydować o jakości systemu nadzoru w ich rodzinnym przedsiębiorstwie. Jakość jego działania determinuje z kolei szanse na jego przetrwanie w długiej perspektywie. Wyraża się ona umiejętnością i skutecznością osiągania konsensusu między interesem rodziny a interesem firmy, jak również między interesami poszczególnych członków rodziny. Pogodzenie zróżnicowanych potrzeb grup interesariuszy występujących zarówno w rodzinie, jak i w rodzinnym biznesie jest kluczowe dla podejmowania decyzji, warunkujących dalsze, zrównoważone jego funkcjonowanie oraz rozwój.

Poszukiwanie konsensusu między obecnymi w firmie rodzinnej grupami interesariuszy charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności. Decyduje o tym konieczność pogodzenia emocji i uczuć członków rodziny z ekonomiczną racją bytu firmy rodzinnej. Budowa konstruktywnych relacji między nimi stanowi główne wyzwanie, z jakim system nadzoru w firmie rodzinnej musi się zmierzyć. Jednym z kluczowych wymiarów tego procesu jest zdefiniowanie ról ww. grup, określenie

ich zadań i odpowiedzialności w życiu firmy rodzinnej. Podstawowym czynnikiem ułatwiającym realizację powyższych zadań jest wiedza na temat tego, co się dzieje w rodzinnym przedsiębiorstwie oraz w samej rodzinie. Stworzenie odpowiedniej infrastruktury dla jej przekazywania stanowi natomiast kolejne zadanie stawiane przed systemem nadzoru w firmie rodzinnej. Członkowie rodziny powinni mieć stały dopływ informacji o tym, co się dzieje w ich rodzinnym biznesie. Powinny również działać mechanizmy pozwalające monitorować procesy zachodzące w samej rodzinie. Podejmowanie działań pozwalających na zmniejszenie asymetrii informacji pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy obecnymi w firmie rodzinnej powinno ułatwiać osiąganie konsensusu między nimi. Rola mechanizmów i struktur podsystemu zarządzania rodziną w tym procesie jest bezdyskusyjna. Tworzące go spotkania rodziny, rada rodziny i zgromadzenie rodziny stanowią ważne miejsce, gdzie mogą być dyskutowane, a następnie podejmowane decyzje strategiczne dla rodzinnego biznesu. Do najważniejszych z nich należy wybór sukcesora oraz określenie przyszłych kierunków rozwoju rodzinnej firmy.

Spotkania rodziny, rada rodziny i zgromadzenie rodziny tworzą forum do zadawania pytań na temat rodzinnego biznesu, dzielenia się pomysłami dotyczącymi jego rozwoju czy dyskutowania sposobów rozwiązań jego problemów. Są również ważnym kanałem komunikacji wartości i wizji rodziny dotyczących rodzinnego przedsiębiorstwa. Tworzą też okazję do rozwijania umiejętności dyskusji wśród członków rodziny oraz wypracowania sposobów rozwiązywania konfliktów. Wraz ze wzrostem złożoności rodziny wymiary te zyskują na znaczeniu. Ich rola jest również istotna w przypadku podejmowania dla rodzinnej firmy strategicznych decyzji, w tym tak znaczącej, jaką jest wspomniany już powyżej wybór sukcesora.

Kolejną ważną funkcją, obok komunikacji, jaką powinny realizować wyżej wymienione mechanizmy i struktury podsystemu zarządzania rodziną, jest edukacja członków rodziny. W procesie tym można wyróżnić dwa aspekty. Pierwszy z nich dotyczy przygotowania potencjalnego sukcesora do przejścia władzy w firmie rodzinnej, drugi z kolei obejmuje kształcenie wszystkich członków rodziny w zakresie rodzinnego biznesu. Podejmowane w tej sferze działania sprzyjają również zaangażowaniu młodszego pokolenia w rodzinne przedsięwzięcie.

Obok zadań wynikających z budowania jedności między grupami interesów obecnymi w rodzinie właścicieli, z jakimi podsystemem zarzą-

dzania rodziną musi się zmierzyć, ważne wyzwanie stanowi także wypracowanie sposobów współdziałania z kadrą zarządzającą rodzinnym biznesem oraz jej radą nadzorczą. Ta sfera charakteryzuje się wysokim poziomem wrażliwości, ze względu na konieczność współpracy z niepowiązanymi z rodziną outsiderami, których zdanie oraz interesy również powinny być brane pod uwagę. O jej wrażliwości decyduje też wybór członków rodziny do zespołu kadry zarządzającej oraz rady nadzorczej. Jednym ze sposobów zmniejszających tę wrażliwość jest zaś opracowanie przez rodzinę polityki działania w tym obszarze (tj. polityki zatrudnienia członków rodziny). W zależności od stopnia rozwoju danej rodziny może być to realizowane w ramach spotkań rodziny, zgromadzenia rodziny czy na radzie rodziny. Wypracowane zasady działania powinny się znaleźć w konstytucji rodziny, która stanowi kolejny ważny element podsystemu zarządzania rodziną. Obok ww. zasad powinna ona też zawierać zasady współdziałania rodziny i jej relacji z rodzinną firmą (m.in. zasady wynagrodzenia członków rodziny i polityki dywidendy).

Dla zapewnienia skuteczności działania systemu nadzoru w firmie rodzinnej rodzina właścicieli powinna też zadbać o jakość drugiej jego komponenty, czyli podsystemu nadzoru korporacyjnego, obejmującego swoim działaniem rodzinny biznes. Podstawowym jego mechanizmem jest rada nadzorcza. Decydując się na jej powołanie, rodzina właścicieli nie powinna nigdy zapominać, że o jakości rady i – tym samym – jej przydatności dla rodzinnego przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim ona sama. Nikt poza rodziną właścicieli, szczególnie w przypadku, gdy cała własność firmy znajduje się w jej rękach, nie będzie mieć wpływu na skład rady. I nikt inny poza rodziną nie będzie odpowiedzialny za to, że potencjalny wkład, jaki może ona wnieść do rodzinnego biznesu, nie został w pełni wykorzystany.

Tworząc radę nadzorczą na miarę potrzeb firmy rodzinnej, rodzina właścicieli powinna najpierw je zidentyfikować. Powinna również pamiętać, że wraz z rozwojem biznesu oraz zmianami w strukturze jego własności, te potrzeby się zmieniają. Inna więc będzie rola rady w przypadku skoncentrowanej struktury własności w rękach rodziny, a szczególnie w rękach zarządzającego nią właściciela, inna, gdy będzie postępowało rozproszenie własności wśród coraz bardziej rozgałęziającej się rodziny właścicieli, a jeszcze inna, gdy pojawią się nowi, niepowiązani z nią właściciele. Niezależnie jednak od wzrostu znaczenia nadzorczej roli rady, w przypadku tych dwóch ostatnich procesów, w każdej fazie

rozwoju rodzinnego biznesu powinna ona pełnić funkcję doradczą dla jej prezesa i zarządu.

Rodzina właścicieli nie powinna też zapominać, że ważnym zadaniem rady jest pełnienie funkcji forum edukacji dla członków rodziny. Do jej kluczowych wyzwań w tym obszarze należy przygotowanie następcy do przejęcia rodzinnego biznesu. Między innymi jego obecność w radzie umożliwia mu zdobycie umiejętności spojrzenia na rodzinną firmę w sposób całościowy, jak również pozyskanie wiedzy na temat czynników warunkujących konstruktywne i wnoszące wartość dodaną relacje między radą nadzorczą i prezesem. O tym, aby tak się jednak stało, decyduje jakość członków rady, wyrażająca się w posiadanej przez nich wiedzy i doświadczeniu, adekwatnych do potrzeb rodzinnego biznesu. Wysiłek związany ze znalezieniem członków rady, jakich na dany moment rozwoju firma rodzinna potrzebuje bez wątpienia musi podjąć rodzina właścicieli. Niestety często się zdarza, że o zaproszeniu do rady nie decydują rzeczywiste potrzeby rodzinnej firmy, ale przekonanie zarządzającego nią właściciela o braku przydatności rady. W praktyce życia przekłada się to na stworzenie rady-balastu, a nie ciała, które kreuje wartość dodaną. Taka sytuacja występuje najczęściej, gdy powołanie rady wynika jedynie z regulacji prawa, bez wzmocnienia tych działań rzeczywistą chęcią posiadania przez właścicieli rodzinnej spółki dobrej i skutecznej rady.

Powyższa obserwacja o odpowiedzialności rodziny właścicieli za jakość podsystemu nadzoru korporacyjnego, wyrażającą się w jakości rady nadzorczej, nie ogranicza się jedynie do tej jednej części systemu nadzoru w firmie rodzinnej. Rodzina właścicieli jest też odpowiedzialna za jakość działania drugiej jego komponenty, czyli podsystemu zarządzania rodziną. Jakość obu podsystemów determinuje z kolei skuteczność działania systemu nadzoru w firmie rodzinnej, która przejawia się osiągnięciem zgody między interesami zróżnicowanych grup interesariuszy, obecnymi w firmie rodzinnej i rodzinie.

Z powyższych rozważań wynika, że nadzór w firmach rodzinnych bez wątpienia stanowi ważną sferę w życiu tego typu podmiotów, ale niestety w Polsce sfera ta jest stosunkowo słabo rozpoznana. Podsumowując zaprezentowane w tej książce (w rozdziale 5) doświadczenia badanych 20 polskich firm rodzinnych w zakresie budowy systemu nadzoru, należy stwierdzić, że wciąż są one jeszcze na początku drogi. O takiej ocenie decyduje wykorzystanie w ramach podsystemu zarzą-

dzania rodziną najprostszego jego mechanizmu, czyli spotkań rodziny oraz praktycznie brak dostrzeżenia potrzeby funkcjonowania rad nadzorczych – podstawowego mechanizmu podsystemu nadzoru korporacyjnego (była ona obecna w 6 na 20 badanych firm rodzinnych).

Spotkania rodziny, jako miejsce dyskusji na temat rodzinnego biznesu, były w dużej mierze wykorzystywane w sposób raczej intuicyjny niż przemyślany i sformalizowany. Interesujący trend, jaki został też zaobserwowany w praktyce badanych rodzin właścicieli, miał charakter wyprowadzania rozmów na temat rodzinnego biznesu z domowego zacisza do miejsca posiedzeń zarządu. Najczęściej działo się to, gdy w zarządzie razem zasiadali przedstawiciele młodszego i starszego pokolenia, a rodzinna firma była coraz większa. Motorem tych działań była obawa przed dominacją spotkań przy rodzinnym stole, problemami firmy. Plusem takiego rozwiązania jest możliwość utrzymania równowagi między rodziną a firmą, a minusem opcja, że rodzinni outsiderzy, którzy z czasem zaczną się pojawiać przy rodzinnym stole, mogą być pozbawieni wiedzy o tym, co się dzieje w rodzinnym biznesie, a to w przyszłości może stać się źródłem nieporozumień.

Niezależnie od formy organizacji spotkań rodzinnych (w domu czy w biurze zarządu), stanowiły one jednak ważne forum wymiany, między członkami rodziny, informacji i poglądów na temat funkcjonowania firmy. Pozwalały również budować świadomość członków rodziny o wadze relacji firma–rodzina, w tym zrozumienie, że łączy ich jeden cel: dobro firmy przekłada się na dobro rodziny, i odwrotnie.

Jeśli chodzi o ocenę użyteczności spotkań rodziny – była ona uzależniona od charakteru wymiaru, jaki był oceniany – rodzinnego czy firmowego. Najwyżej ich przydatność została oceniona w kontekście budowy silnej rodziny. Trochę słabiej ta ocena wypadła w odniesieniu do budowy mocnej firmy. Największe zróżnicowanie zdań pojawiło się natomiast w zakresie ich użyteczności dla przekazania pałeczki przedstawicielom młodszego pokolenia. Obserwacja ta wpisuje się w inne polskie wyniki badań, wskazujące, że kwestia sukcesji należy do tematów, które są niechętnie poruszane na forum rodziny.

Na stosunkowo słaby poziom rozwoju podsystemu zarządzania rodziną w praktyce badanych polskich firm rodzinnych wskazuje również brak wykorzystania jego bardziej zaawansowanych rozwiązań w postaci rady rodziny czy zgromadzenia rodziny. Badane rodziny właścicieli nie dostrzegały również potrzeby podjęcia pracy nad opracowaniem

konstytucji rodziny, porządkującej relacje w rodzinie oraz między nią a firmą. Tylko jedna badana rodzina właścicieli rozpoczęła prace nad tym dokumentem.

Na słaby poziom rozwoju podsystemu nadzoru korporacyjnego w badanych firmach wskazuje natomiast niewielki zakres wykorzystania rady nadzorczej. Podstawowym czynnikiem decydującym o jej powołaniu była konieczność zaspokojenia przepisów prawa. W pięciu na sześć badanych firm, w których była rada, była to główna siła sprawcza odpowiedzialna za jej powołanie. Tym samym rada była w nich obecna, ale była ona pasywna, a nie aktywnie działająca. Wyjątek stanowiła jedynie rada, w której stworzenie właściciel naprawdę się zaangażował i zaprosił do niej osoby, od których oczekiwał czegoś więcej niż jedynie umiejętności przytakiwania jego pomysłom.

Do podstawowych źródeł niechęci wobec posiadania rady należało przekonanie badanych o braku jej przydatności dla obecnych zarządzających firmą rodzinną oraz dostrzeganie w niej przede wszystkim źródła niepotrzebnych kosztów.

Do jednych z ciekawszych obserwacji wynikających z przeprowadzonych badań należy brak postrzegania rady przez badanych przedstawicieli firm rodzinnych, jako ciała, które powinno być zorientowane na działalność strategiczną spółki. W zgromadzonej puli poglądów często przewijało się zdanie, że operacyjna wiedza zarządzających właścicieli zawsze będzie większa niż członków rady i dlatego też rada nie jest im potrzebna. Takie podejście pokazuje jednak brak zrozumienia roli rady w życiu spółki. Użyteczność rady nadzorczej nie powinna bowiem wyrażać się w operacyjnym wsparciu zarządzających, ale w poszukiwaniu długookresowych wyzwań i wytaczaniu strategicznych kierunków rozwoju dla firmy (funkcja doradcza rady).

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, że przeprowadzone badania, których wyniki zostały zaprezentowane w tej książce, należą do jednych z pierwszych badań poświęconych systemom nadzoru w firmach rodzinnych, tworzonych w polskich uwarunkowaniach. Wyniki wskazują, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne zdobywają już pierwsze doświadczenia w tym obszarze. O ich charakterze decyduje przede wszystkim obecna faza rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w tym brak istotnego zróżnicowania ich interesariuszy na poziomie rodziny oraz firmy rodzinnej. Wynika to ze stosunkowo małej złożoności rodzin właścicieli (dwa pokolenia; młodsze pokolenie obejmuje najczęściej jedno lub dwoje dzieci), braku rozdziału własności od zarzą-

dzania (w rękach pierwszego pokolenia pozostaje zarówno własność firmy, jak i zarządzanie nią), a także z fazy rozwoju rodzinnego biznesu. Można więc założyć, że wraz z postępującym wzrostem złożoności rodziny właścicieli i firmy rodzinnej, w tym złożoności jej struktury własności, w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych pojawi się potrzeba stworzenia bardziej kompleksowych struktur systemu nadzoru. W praktyce oznaczać to będzie konieczność wykorzystania bardziej zaawansowanych mechanizmów i struktur podsystemu zarządzania rodziną oraz orientację na budowę profesjonalnej rady nadzorczej. O jakości tworzonych struktur będzie z kolei decydować zrozumienie przez rodzinę właścicieli celu działania systemu nadzoru w ich firmie rodzinnej. Z odpowiedzią na pytanie, jak sobie poradziły polskie firmy rodzinne z tym wyzwaniem, trzeba więc jeszcze poczekać do momentu przeprowadzenia następnych badań. Sfera nadzoru w firmach rodzinnych bez wątpienia bowiem ciągle pozostaje ciekawym obszarem badawczym.

BIBLIOGRAFIA

- Aronoff C.G. i Ward J.L. (2011) *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential*. A Family Business Publication. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff C., Astrachan J. i Ward J. (2011) *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*. A Family Business Publication. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff C.E. i Ward J.L. (2002) Outside Directors: How They Help You. W: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward, *Family Businesses Sourcebook*, 3rd edition. Georgia: Family Entrprise Publishers, s. 254–255.
- Astrachan J.H. (2010) Strategy in Family Business: Toward a Multidimensional Research Agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, s. 6–14.
- Astrachan J.H. i Shaker M.C. (2006) Family Businesses' Contribution to the US Economy: a closer look. W: P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios i S.B. Klein (red.), *Handbook of Research on family Business*. Cheltenham UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Inc., s. 56–64.
- Anderson, R.C. i Reeb, D.M. (2003) Founding-family ownership and firm performance. Evidence from S&P500. *Journal of Finance*, 58, s. 1301–1328.
- Bammens Y., Voordeckers W. i Van Gils A. (2008) Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economy*, 31, s. 163–180.

- Bettinelli C. (2011) Boards of directors in family firms: An Exploratory study of Structure and group process. *Family Business Review*, 249(2), s. 151–169.
- Bhatnagar R.K., <http://www.centralchronicle.com/20070320/2003302.htm> (20.04.2007).
- Berman Brown R. i Coverley R. (1999) Succession Planning in Family Business: A Study from East Anglia. *Journal of Small Business Management*, 37(1), s. 93–97.
- Blumentritt T.P., Keyt A.D. i Astrachan J.H. (2007) Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Studies of Good Principal. *Family Business Review*, 20(4), s. 321–335.
- Blumentritt T.P. (2006) The Relationship Between Boards and Planning in Family Business. *Family Business Review*, 19(1), s. 65–72.
- Budziak T. (2012) *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*. Warszawa: Poltext.
- Cadbury A. (2000) *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*. Efon Zehnder International, Great Britain, http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/family_firms.pdf (19.02.2011).
- Carlock R.S. i Ward J.L. (2010) *When Family Business are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Palgrave Macmillan.
- Certo S.T. (2003) Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structure. *Academy of Management Review*, 28(3), s. 432–446.
- Certo S.T., Daily C.M. i Dalton D.R. (2001) Signaling Firm Value Through Board Structure: An Investigation of Initial Public Offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, s. 33–50.
- Clark T., *The Biggest Myth About Family Businesses*, <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/05/20/the-biggest-myth-about-family-business/> (13.08.2014).
- Corbetta G. i Salvato C.A. (2004) The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), s. 119–134.
- Colarossi F., Giorgino M., Steri R. i Viviani D. (2008) A Corporate Governance Study on Italian Family Firms. *Corporate Ownership of Control*, 5(4), s. 93–103.
- Costa Shu Shu (1994) *100 Years and Counting*. American Management Association, Decemeber, s. 32–34.

- Crowther J. (red.) (1995) *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford University Press.
- Dana L., *Family Business Charter or Constitution*, http://www.ceoonline.com/expert_talk/family_business/family_relationships/pages/2_17_221.aspx (30.12.2010).
- Danco A.L. (1982) *Beyond Survival: A Business Owner's Guide For Success*. The Center for Family Business.
- Donaldson L. i Davis J.H. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), s. 49–62.
- Donaldson L. (1990) The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), s. 369–381.
- Eisenhardt K.M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review *Academy of Management Review*, 14(1), s. 57–74.
- Erakovic L. i Goel S. (2005), Board – Management Relationships: Resources and Internal Dynamics. *Management Review*, 19(1+2), s. 53–69.
- European Commission (2009) *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Final Report of the Expert Group. Brussels.
- Fahed-Sreih J. i Djoundourian S. (2006) Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 19(3), s. 225–234.
- Fama E.F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(21), s. 289–307.
- Fama E.F. i Jensen M. (1983) Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, XXVI, s. 301–325.
- Family Business Survey (2012) *Family firm: A resilient model for the 21st century*, www.pwc.com/fambizsurvey.
- FEUSA – Family Enterprise USA (2011) *Annual Family Business Survey General Results & Conclusions*, www.familyenterpriseusa.org.
- Fiegener M.K., Brown B.M., Dreux D.R. IV i Dennis W.J. (Jr) (2000) The Adoption of outside boards by small US firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, s. 291–309.
- Fleming Q.J. (2006) *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Flören R., Uhlaner L. i Berent-Braun M. (2010) *Family Business in the Netherlands. Characteristic and Success Factors*, A Report for the

- Ministry of Economic Affairs, Centre for Entrepreneurship. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Gallo M.A. i Kenyon-Rouvinez D. (2005) The Importance of Family and Business Governance. W: D. Kenyon-Rouvinez i J.L. Ward (red.), *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave MacMillan, s. 45–57.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M. i Lansberg I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gimeno A., Baulenas G. i Coma-Cros J. (2010) *Family Business Models. Practical Solutions for the Family Business*. Palgrave MacMillan.
- Goto Toshio (2006) Longevity of Japanese Family Firms. W: P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein, *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham–Northampton: Edward Elgar Publishing, s. 517–536.
- Gubitta P. i Gianecchini M. (2002) Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), s. 277–297.
- Hall A. i Nordqvist M. (2008) Professional Management in Family Businesses: Extending the Current Understanding. *Family Business Review*, 11(1), s. 51–69.
- Hartley B.B. i Griffith G. (2009) *Family Wealth Transition Planning; Advising Families with Small Businesses*. New York: Bloomberg Press.
- Herz Brown F. (2009) Growing beyond: Governance and the economic family. *Family Business*, Autumn, s. 46–48.
- Hess E.D. (2006) *The Successful Family Business. A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. Westport Connecticut, London: Praeger Publishers.
- Hillman A. i Dalziel T. (2003) Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Journal*, 28(3), s. 383–396.
- Hooghiemstra R. i van Manen J. (2004) The Independence Paradox: (im) possibilities facing non-executive directors in The Netherlands. *Corporate Governance. An International Perspective*, 12(3), s. 314–324.
http://www.henokiens.com/index_gb.php (15.02.2011).
- <http://www.kpmgfamillybusiness.com/family-constitution/data> (3.11.2014).
- http://www.ceonline.com/expert_talk/family_business/family_relationships/pages/2_17_221.aspx (30.12.2010).
- IFC, International Finance Corporation (2011) *IFC Family Business Governance Handbook*, Third Edition, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/ifc_external_corporate_site/corporate-

- +governance/publications/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook (18.07.2015).
- IFC, International Finance Corporation (2008) *IFC Family Business Governance Handbook* (15.02.2011).
- IFR, Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR), ulotka informacyjna, 2015.
- Jeżak J., Popczyk W. i Winnicka-Popczyk A. (2004) *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Jaffe D.T. i Davis S. (2010) The independent family business board. *Family Business*, Winter, s. 54–56.
- Jaskiewicz P. i Klein S. (2007) The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60, s. 1080–1087.
- Kets de Vries M.F. (1993) The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, s. 59–79.
- Kim Y. i Cannella A.A. Jr. (2008) Toward a Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance. An International Review*, 16(4), s. 282–293.
- Kirkpatrick G. (2009) *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, Financial Market Trends*, OECD; Pre-publication version for Vol. 2009/1.
- Kołodkiewicz I. (2015) Rada nadzorcza w firmach rodzinnych w Polsce – balast czy wartość dodana? Przegląd doświadczeń oraz oczekiwań. *Problemy Zarządzania*, 13(1), s. 114–134.
- Kołodkiewicz I. (2014a) The Family Meeting as a Mechanism of Family Governance: Review of the Experiences of Polish Family Companies, *Management and Business Administration. Central Europe*, 22(3), s. 37–55.
- Kołodkiewicz I. (2014b) Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2), s. 68–87.
- Kołodkiewicz I. (2013) *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*. Warszawa: Poltext.
- Kołodkiewicz I. (2011) Rada dyrektorów/rada nadzorcza w firmie rodzinnej. Czynniki warunkujące jej powstanie i proces jej profesjonalizacji. *Współczesne Problemy Nadzoru Korporacyjnego. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2/1, s. 259–277.
- Kowalewska A. (red.) (2009) *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kowalewski O., Talavera O. i Stetsyuk I. (2010) Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), s. 45–59.

- KPMG and Family Business Australia (2013) *Family Business Survey. Performance, Resilient, Adaptable, Sustainable. KPMG Report*. KPMG.
- KPMG (2011) *Constructing a Family Constitution KPMG Enterprise Centre for Family Business*. KPMG.
- Laird Norton Tyee (2007) *Laird Norton Tyee Family Business Survey. Family to Family 2007*, [http://www.familybusinesscenter.com/public/files/resources/laird-norton-tyee-survey-2007.pdf\(01.02.2010\)](http://www.familybusinesscenter.com/public/files/resources/laird-norton-tyee-survey-2007.pdf(01.02.2010)).
- Lane S., Astrachan J., Keyt A. i McMillan K. (2006) Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), s. 147–167.
- Lansberg I. (2009) Ruling vs. Governing: On the dialectics of governance. *Family Business*, Autumn, s. 55–57.
- Lansberg I. (1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewandowska A. (red.) (2013) *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, Raport*. Warszawa: PARP.
- Lipiec J. (2011) Konstytucja firmy rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce. W: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(7), s. 34–43.
- Łasica K. (2007) *Najstarszy rodzinny biznes zakończył działalność po 14 wiekach*, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,4069645.html> (20.04.2007).
- Macmillan English Dictionary for Advanced Learner* (2002). Macmillan.
- Mandl I. (2008) *Overview of family business relevant issues. Final Report*, Austrian Institute for SME Research. Vienna EU.
- Montemerlo D. i Ward J.L. (2005) *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Family Enterprise Publishers.
- Morck R.K. (red.) (2005) *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Mustakallio M., Autio E. i Zahra S.A. (2002) Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Neubauer F. i Lank A.G. (1998) *The Family Business: its Governance for Sustainability*. New York: Routledge.

- Niedbała E. (2002) Firmy rodzinne – obiekt badawczy. *Master of Business and Administration* 5/2002, s. 44–47.
- OECD (2004) *Zasady nadzoru korporacyjnego*. OECD, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/34656740.pdf> (01.12.2014).
- OECD (2009) *Corporate Governance and the Financial Crisis*, June 2009.
- Oplustil K. (2010) *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (Corporate Governance) w spółce akcyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- O’Sullivan M. i Koutsoukis A. (2008) *The Life – Cycle of UK Family Businesses*. Report Credit Suisse. London.
- Pendergast J.M., Ward J.L. i Drun de Pontet S. (2011) *Building a Successful Family Business Board. A Guide for Leaders, Directors and Families*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pfeffer J. i Salancik G.R. (1978) The Design and Management of Externally Controlled Organizations. W: D.S. Pugh (red.) (1997) *Organization Theory, Selected Readings*, Penguin Books, s. 130–161.
- PwC (2014) What is a board’s role in a family business? *Family Business Corporate Governance Series*. PwC.
- Sułkowski Ł. i Marjański A. (2009) *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Safin K., Pluta J. i Pabjan B. (2014) *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Difin.
- Sharma P. (2004) An overview of the field of family business studies: current status and directions for future. *Family Business Review*, 17(1), s. 1–36.
- Sonnenfeld J.A. (2004) Tajemnica znakomitej rady nadzorczej. *Harvard Business Review Poland*, wrzesień, s. 98–106.
- Slater R. (2009) *Dekada Wal-Mart. Jak następcy przekształcili dziedzictwo Sama Waltona w największą firmę świata*. Warszawa: Difin.
- Surdej A. i Wach K. (2010) *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- The Economist* (2004a) The Business of survival (2004) Review of the book: Living company; 373(8406), s. 104–105.
- The Economist* (2004b) *Passing on the Crown*, Special Report Family Business, 6.11.2004, s. 73–75.
- The world’s oldest family companies. One hundred lessons in endurance from 17 countries*; <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (20.04.2007).
- US Department of Commerce, Bureau of the Census, Statistics for All U.S. Firms That Were Family-Owned by Industry, Gender, Ethnicity,

- Race, and Veteran Status for the U.S.: 2007 Survey of Business Owners, <http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=SBO200700CSCB04&prodType=table> (01.11.2012).
- Voordeckers W., Van Gils A. i Van den Heuvel J. (2007) Board Composition in Small and Medium Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), s. 137–156.
- Ward J.L. (2004) *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward J.L. (1998) Growing the family business. Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10, s. 323–337.
- Ward J.L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Winnicka-Popczyk A. (2012) Firmy rodzinne na giełdzie – szanse i zagrożenia. *Magazyn Firm Rodzinnych*, 1, s. 11.
- Zahra S.A. i Sharma P. (2004) Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), s. 331–346.