

Izabela Kołodkiewicz*

Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych

Wstęp

O tym, że firmy rodzinne charakteryzują się swoistą specyfiką, w chwili obecnej nie trzeba już chyba nikogo przekonywać. Zgodnie z dotychczasowym dorobkiem wiedzy, jaki już na ich temat zebrano, czynnikiem o tym decydującym jest przenikanie się w niej dwóch systemów – systemu rodziny i systemu firmy [np. Gersick i inni 1997; Neubauer, Lank, 1998]. Zjawisko to ma praktycznie miejsce we wszystkich domenach funkcjonowania firmy rodzinnej. W przypadku zaś sfery nadzoru specyfika ta wyraża się obecnością w jego ramach dwóch podsystemów. Pierwszy z nich, podsystem nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*), funkcjonuje na poziomie firmy i jest charakterystyczny zarówno dla firm rodzinnych, jak i nierodzinnych. Drugi natomiast, określane jako podsystem zarządzania rodziną (*family governance*), jest charakterystyczny dla firmy rodzinnej, gdyż jest tworzony na poziomie rodziny właścicieli firmy rodzinnej [np. Neubauer, Lank, 1998; Montemerlo, Ward, 2005; Lansberg, 1999; Gersick i inni, 1997; Ward, 2004].

Oba wymienione powyżej podsystemy tworzą system nadzoru w firmie rodzinnej (*family business governance*). Podstawowym zaś celem jego działania jest ochrona długoterminowych interesów akcjonariuszy – członków rodziny – poprzez zapewnienie wzrostu i ciągłości trwania rodzinnego przedsiębiorstwa, jak również dbałość o utrzymanie harmonii w rodzinie i jej bogactwa [Lansberg, 1999, s. 281–282]. Ważnym wymiarem działań systemu nadzoru w firmie rodzinnej jest też „wzrost jedności rodziny, w stosunku do rodzinnego biznesu” [Gallo, Kenyon-Rouvinez, 2005, s. 53]. Uwzględnienie wymiaru rodziny w sferze nadzoru warunkuje tym samym stawiane przed nim zadania, z których za kluczowe należy uznać „dbałość o spokój w rodzinie”. Dobrze działający system nadzoru na poziomie rodziny sprzyja pielęgnacji i rozwojowi takich komponentów rodzinnego dziedzictwa, jak: rodzinne wartości, duma, jedność,

* Dr hab., prof. ALK, Katedra Przedsiębiorczości, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, izabela@kozminski.edu.pl

historia, tradycja, wzajemne wsparcie czy podział rodzinnego bogactwa [Aronoff, Ward, 2011, s. 2].

Większość firm rodzinnych w Polsce przekroczyła już 20 lat i powoli zbliża się do „trzydziestki” [Kowalewska, 2009], można założyć, że proces tworzenia struktur systemu nadzoru został już rozpoczęty. Celem artykułu jest ocena rozwoju systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych oraz określenie przydatności wykształconych w jego ramach struktur na poziomie rodziny (*family governance*) i na poziomie firmy (*corporate governance*).

Ocena ta zostanie dokonana na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 2013 r. w 20 firmach rodzinnych. Przeprowadzone badania miały charakter badań jakościowych, a wykorzystaną techniką pozyskania danych był wywiad. W badaniach uczestniczyli przede wszystkim przedstawiciele pierwszej i drugiej generacji rodzin właścicieli badanych firm. Badania zostały prowadzone w ramach projektu badawczego pt. „Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/05445.

W pierwszej części artykułu zostaną przedstawione podstawowe charakterystyki systemu nadzoru w firmie rodzinnej, w skład którego wchodzi podsystem zarządzania rodziną, tworzony na poziomie rodziny, oraz system nadzoru korporacyjnego, obejmujący swoim działaniem firmę rodzinną.

W drugiej części artykułu zostanie scharakteryzowana metodyka badań oraz zaprezentowane wyniki badań. Artykuł zakończy podsumowanie, zawierające próbę wskazania czynników odpowiedzialnych za zidentyfikowany poziom rozwoju systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych.

1. Nadzór w firmie rodzinnej – Family Business Governance – funkcje i zadania

System nadzoru w firmie rodzinnej tworzą dwa podsystemy, obejmujące swoim działaniem rodzinę oraz firmę rodzinną. Na forum rodziny działa podsystem zarządzania rodziną, a na poziomie firmy funkcjonuje podsystem nadzoru korporacyjnego. Do podstawowych mechanizmów i struktur *family governance*, określanych często jako instytucje rodziny, należą [np. Neubauer, Lank, 1998; Montemerlo, Ward, 2005; Lansberg, 1999; Gersicki i inni, 1997; Ward, 2004]:

- spotkania rodziny (*Family Meeting*),
- zgromadzenie rodziny (*Family Assembly*),
- rada rodziny (*Family Council*),
- konstytucja rodziny (*the Family Constitution*).

Podstawowym zaś mechanizmem systemu nadzoru korporacyjnego jest rada dyrektorów/rada nadzorcza [Fama, 1980; Fama, Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989].

Analizując działanie systemu nadzoru w firmie rodzinnej, należy pamiętać, że składające się na niego podsystemy – zarządzania rodziną i nadzoru korporacyjnego, które funkcjonują na różnych płaszczyznach (tj. rodzina i firma) – różnią się swoimi celami. Głównym celem działania podsystemu zarządzania rodziną jest dbanie o to, aby rodzina w stosunku do firmy mówiła jednym głosem [Gallo, Kenyon-Rouvinez, 2005; Neubauer, Lank, 1998]. Tworzone struktury i mechanizmy powinny koncentrować się na współpracy w rodzinie różnych grup interesariuszy oraz ich wzajemnej komunikacji. Współpraca powinna przebiegać pod hasłem dbałości o rodzinne dziedzictwo. Dobra komunikacja jest natomiast podstawą do budowy wzajemnego zaufania [Carlock, Ward, 2010; Ward, 2004]. 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 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. Do kluczowych zaś sfer związanych z działaniem rodzinnego biznesu oraz z rodziną, które są naczynne wysokim poziomem ryzyka wystąpienia potencjalnych konfliktów, należy [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.

Struktury i mechanizmy podsystemu zarządzania rodziną mają też na celu budowę zaufania pomiędzy członkami rodziny. Kwestia ta jest szczególnie istotna w odniesieniu do tych przedstawicieli rodziny, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w biznes. Zyskuje też na znaczeniu wraz ze wzrostem złożoności rodziny, wyrażonej wzrostem liczby jej

członków oraz różnicowaniem się pokoleń. Obecność struktur i mechanizmów zarządzania rodziną powinna również jednoczyć rodzinę, a to z kolei powinno przełożyć się na zwiększenie szans przetrwania rodzinnego biznesu. Konieczność realizacji powyższego celu decyduje o charakterze zadań stojących przed podsystemem zarządzania rodziną; wśród nich do kluczowych należy [IFC *Family Business Governance. Handbook*, 2008, s. 21–22]:

- komunikowanie do wszystkich członków rodziny wartości rodziny, misji oraz długoterminowej wizji firmy rodzinnej,
- stałe informowanie członków rodziny (szczególnie „outsiderów”, którzy nie są zaangażowani w biznes) o osiągnięciach rodzinnej firmy, wyzwaniach przed nią stojących oraz o przyjętym kierunku strategii,
- komunikacja reguł i decyzji, które mogą mieć wpływ na zatrudnienie członków rodziny, dywidendę 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.

Jeżeli chodzi o system nadzoru korporacyjnego, to potrzeba tworzenia jego struktur/mechanizmów 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 [Cadbury, 2000; Gersick i inni, 1997]. Wraz ze wzrostem złożoności biznesu i rodziny rośnie też dynamika ich budowy. Podstawowym celem ich działania, tak jak i w przypadku firm nierodzinnych, jest zadbanie o to, aby w firmie dobrze się działo, aby zakładane cele były realizowane, a jej udziałowcy/akcjonariusze byli jednakowo traktowani (ten ostatni cel szczególnie zyskuje na znaczeniu w przypadku spółek giełdowych). W praktyce oznacza to podejmowanie działań, których celem jest znalezienie konsensusu między zróżnicowanymi interesami obecnych w firmie rodzinnej różnych interesariuszy. Należy jednak pamiętać, że kontekst funkcjonowania, jaki tworzy firma rodzinna, odpowiada także za specyficzne wyzwania dla jej struktur nadzoru korporacyjnego [Jaffe, Davis, 2010; Bammens i inni, 2008]. Przede wszystkim ich obecność jest odpowiedzią na rosnące ryzyko utraty jedności między interesem rodziny a interesem firmy. Ponadto powinny one umożliwić utrzymanie

równowagi między napięciami wynikającymi z powiązań ekonomicznych i emocjonalnych wśród członków rodziny [Jaffe, Davis, 2010].

2. Metodyka badań

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu.

Wywiady zostały przeprowadzone od sierpnia do grudnia 2013 r., a średni czas trwania wywiadu wynosił od 45 minut do około jednej godziny. W badaniu wzięło udział w sumie 39 respondentów z 20 firm rodzinnych, w tym 19 przedstawicieli starszego pokolenia, oraz 20 reprezentantów młodszego, drugiego pokolenia właścicieli firm rodzinnych. Wśród reprezentantów starszego pokolenia dominowali przedstawiciele pierwszego pokolenia, czyli założyciele rodzinnych firm, a wśród młodszych gros respondentów pochodziło z drugiego pokolenia. Jeśli zaś chodzi o inne jeszcze generacje, to w badaniu udział też wzięło trzech przedstawicieli trzeciego pokolenia oraz jeden respondent z czwartego pokolenia.

Zarządzane przez uczestniczących w badaniu respondentów firmy rodzinne działały w różnych sektorach, jak również były różnej wielkości: zarówno małe, średnie oraz duże (jedna z badanych firm była też notowana na GPW w Warszawie). W momencie prowadzenia badań ich własność pozostawała przede wszystkim w rękach przedstawicieli starszej generacji, w kilku z nich członkowie młodszej generacji zostali już obdarowani 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 jednak w mocy starszego pokolenia. Podkreślić też należy, że w momencie prowadzenia badań w badanych firmach rodzinnych były obecne tylko dwa pokolenia rodziny.

Przed prezentacją wyników należy jeszcze raz podkreślić jakościowy charakter badań, a przede wszystkim wielkość badanej próby (20 firm rodzinnych, reprezentowanych przez 39 ich przedstawicieli). Związane z tym ograniczenia powodują, że dokonywane na potrzeby artykułu uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych respon-

dentów. Otrzymane wyniki mogą z kolei stanowić podstawę do wskazania dalszych kierunków badań, mających na celu poznanie procesu kształtowania się instytucji systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych.

3. System nadzoru w polskich firmach rodzinnych – pierwsze doświadczenia¹

Przeprowadzone badania wskazują, że badane firmy rodzinne w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru dysponują większymi doświadczeniami, jeśli chodzi o jego struktury działające na poziomie rodziny, w porównaniu do wykorzystania rady nadzorczej stanowiącej podstawowy mechanizm systemu nadzoru korporacyjnego. Większość badanych podmiotów nie dostrzegała bowiem potrzeby powołania rady nadzorczej. Rada nadzorcza była obecna jedynie w 6 z 20 badanych firm rodzinnych. Podstawową zaś instytucją, która działa w ramach wykształconych do tej pory struktur podsystemu zarządzania rodziną, były spotkania rodziny, stanowiące najprostszy mechanizm tego podsystemu.

W kolejnych punktach zostanie podsumowana dotychczasowa praktyka działania tych mechanizmów oraz ocena ich użyteczności.

3.1. Spotkania rodziny – praktyka działania i ocena ich użyteczności

Przed przedstawieniem oceny przydatności spotkań rodziny należy pokazać dominującą praktykę ich działania w badanych firmach rodzinnych. Przede wszystkim trzeba podkreślić ich nieformalny charakter. Dominowała wśród nich formuła rodzinnych spotkań, w tym również okolicznościowych, w czasie których wcześniej czy później pojawiały się kwestie związane z firmą rodzinną. Czynnikiem stymulującym do ich pojawienia była często konieczność rozwiązania bieżących problemów, jakie w danym momencie wystąpiły w firmie. Tylko w jednej badanej rodzinie właściciele można było zaobserwować działania ukierunkowane na pewną formalizację spotkań rodzinnych odbywanych w domu. Wyrażały się one m.in. poprzez przygotowanie jego agendy oraz dokumentów, które członkowie rodziny chcieli omówić na organizowanym w domu spotkaniu.

¹ Na potrzeby tego opracowania zostały wybrane główne obserwacje badawcze otrzymane w ramach projektu badawczego celem stworzenia syntezy otrzymanych wyników. Poszerzone wyniki badań dotyczące spotkań rodziny zostały natomiast zaprezentowane w: [Kołodkiewicz, 2014], z kolei pogłębione rezultaty odnoszące się do funkcjonowania rad nadzorczych zostały przedstawione w: [Kołodkiewicz, 2015].

Za pewien przejaw formalizacji spotkań rodziny można też uznać przeniesienie ich do siedziby rodzinnej firmy. Tego typu działania były charakterystyczne najczęściej w przypadku tych firm rodzinnych, w których pierwsze i drugie pokolenie tworzyło zespół zarządzający firmą.

Analiza doświadczeń badanych przedstawicieli firm rodzinnych w zakresie wykorzystania spotkań rodziny ujawnia również pewną tendencję związaną z wielkością firmy. Wraz z jej wzrostem rośnie chęć wprowadzenia dyskusji na temat problemów firmowych poza spotkania rodziny. Działania te można odczytać jako dbałość o zachowanie równowagi między życiem rodzinnym a pracą.

Jeżeli zaś chodzi o ocenę użyteczności wykształconych do tej pory rozwiązań w zakresie funkcjonowania spotkań rodziny – jako składowej podsystemu zarządzania rodziną – to badani przedstawiciele dwóch pokoleń właścicieli firm rodzinnych potwierdzili ich przydatność zarówno dla rodziny, jak również dla posiadanej przez nią firmy. Zdecydowaną zgodność poglądów między badanymi przedstawicielami obu pokoleń można było dostrzec w ocenie przydatności spotkań rodziny dla samej rodziny. Duża i bardzo duża przydatność tego typu spotkań była m.in. dostrzegana w procesie budowy silnej rodziny oraz w zachowaniu rodzinnych tradycji.

W przypadku oceny przydatności dotychczasowych spotkań rodziny w odniesieniu do rodzinnego przedsiębiorstwa, w tym tworzenia z niego silnego biznesu oraz profesjonalizacji jego zarządzania, badani respondenci byli w pewnym stopniu zróżnicowani w swoich poglądach. Co prawda ocena korzyści wynikających z poruszania tych kwestii na spotkaniach rodziny była zdecydowanie pozytywna, aczkolwiek część badanych oceniła ich przydatność jako średnią lub małą. Warto też dodać, że to zróżnicowanie poglądów było charakterystyczne dla badanych przedstawicieli obu pokoleń.

Co ciekawe, stosunkowo największe zróżnicowanie opinii wśród badanych można było zaobserwować w ocenie użyteczności spotkań rodzinnych 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.

Stosunkowo słabo dostrzegana przez badanych przedstawicieli firm rodzinnych użyteczność spotkań rodzinnych do dyskusowania kwestii

związanych z sukcesją wpisuje się jednak w dotychczasowe polskie doświadczenia. Na przykład wyniki badań zespołu A. Lewandowskiej wskazują, że kwestia sukcesji pojawiała się na forum rodziny okazjonalnie (26,4% właścicieli) lub kilka razy w roku, ale miały też miejsca sytuacje, gdy w ogóle nie była poruszana [Lewandowska, 2014, s. 10].

Jeśli chodzi o funkcje przypisywane spotkaniom rodziny przez badanych, to część z badanych respondentów wskazywała na jego ważną rolę w procesie komunikacji. Zdaniem części respondentów dzięki poruszaniu na nich tematów firmowych następował wzrost świadomości pozostałych członków rodziny na temat tego, co się dzieje w rodzinnym biznesie.

3.2. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – ocena jej użyteczności

Rada nadzorcza – jako element podsystemu nadzoru korporacyjnego – jak już wskazywano powyżej, została powołana jedynie w 6 z 20 badanych firm rodzinnych. Cechą łączącą te sześć firm rodzinnych było prowadzenie działalności w formie spółki kapitałowej. Zgodnie bowiem z regulacjami polskiego Kodeksu spółek handlowych w tego typu podmiotach rada musi zostać powołana. W tym miejscu należy dodać, że tylko w jednej badanej firmie ważnym impulsem do powołania rady była potrzeba zarządzającego nią właściciela-założyciela. Wynikała ona z posiadanej przez niego świadomości braku wystarczających kompetencji do zarządzania dynamicznie rozwijającą się spółką w coraz bardziej zmieniającym się otoczeniu.

Jeżeli chodzi o wielkość rad, to wśród badanych 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).

Rodzinność analizowanych rad, wyrażająca się obecnością członków powiązanych więzami krwi z głównym właścicielem, była zróżnicowana. W dwóch badanych firmach rada była złożona jedynie z członków rodziny. W innej firmie przedstawiciele rodziny głównego właściciela stanowili większość rady (3 osoby na 5 członków), a w dwóch pozostałych firmach członkowie rodziny byli już w zdecydowanej mniejszości – w jednej z tych firm w radzie był obecny jedynie syn właściciela, a w drugiej natomiast żona prezesa-założyciela. Pozostali członkowie rad tych firm byli z kolei powiązani z właścicielem więzami przyjaźni, ale oprócz niej wnosili do rady zasoby wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin.

Oceniając przydatność rad nadzorczych, większość badanych przedstawicieli z firm rodzinnych dość sceptycznie podchodziła do nich. W dużej mierze wynikało to z ich przekonania o wystarczających umiejętnościach dla rozwoju firmy posiadanych przez obecnie zarządzających firmą członków rodziny – przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia. Z kolei oceniając aktywność rad, badani podzielili się na dwie grupy; pierwsza z nich deklarowała ich pasywność, druga z kolei wskazywała, że ich rady są raczej aktywne.

Drugim ważnym źródłem sceptycyzmu co do przydatności rady było dość rozpowszechnione wśród badanych przekonanie o braku posiadania przez nią kompetencji do wspierania zarządu i wykonywania klasycznych funkcji nadzorczo-doradczych.

Warto jednak dodać, że mimo deklarowanych przez zarządzających właścicieli wątpliwości co do użyteczności rad, ich udziałem były też doświadczenia świadczące, że zdarzały się sytuacje, kiedy rada miała merytoryczny wkład w rozwój ich przedsiębiorstw.

3.3. Ocena rozwoju i użyteczności systemu nadzoru w polskich firmach rodzinnych – stan obecny i wnioski na przyszłość

Analiza doświadczeń uczestniczących w badaniach przedstawicieli dwóch pokoleń właścicieli polskich firm rodzinnych ujawniła, że jeśli chodzi o budowę mechanizmów i struktur systemu nadzoru w ich firmach rodzinnych, to proces ten nie jest jeszcze zbyt zaawansowany. O tej ocenie decyduje wykorzystanie najprostszego mechanizmu w podsystemie zarządzania rodziną w postaci spotkań rodziny, które cechował niski stopień rozwoju wyrażający się m.in. brakiem ich sformalizowania. Z kolei rada nadzorcza, jako główny element podsystemu nadzoru korporacyjnego, była obecna jedynie w 6 na 20 badanych firm rodzinnych.

Oceniając przydatność stworzonych do tej pory struktur nadzoru w badanych firmach rodzinnych, należy stwierdzić, że dotychczasowe doświadczenia przedstawicieli starszego i młodszego pokolenia potwierdziły pozytywny wkład wnoszony przez spotkania rodziny. Aczkolwiek jego ocena była uzależniona od charakteru wymiaru, który był oceniany – rodzinny czy firmowy. Największy pozytywny wkład spotkań rodzinnych został głównie dostrzeżony w procesie budowy silnej rodziny. Trochę słabiej ta ocena wypadła w odniesieniu do budowy mocnej firmy. Natomiast największe różnicowanie ocen ich przydatności wystąpiło w przypadku sukcesji, która w większości badanych firm rodzinnych była jeszcze niezakończonym procesem. Przebiegała ona głównie na

poziomie transferu władzy między starszą a młodszą generacją, w sytuacji gdy własność nadal pozostawała w rękach tej pierwszej.

Oceniając użyteczność rady nadzorczej – komponentu podsystemu nadzoru korporacyjnego – badani przedstawiciele firm rodzinnych, zdecydowanie wskazywali na jej słabą przydatność dla nich jako osób nią zarządzających. 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 firmy, ale obecność regulacji prawnych. W pięciu na sześć badanych firm o jej obecności zadecydowała bowiem 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 profesjonalne kompetencje posiadane przez przyszłych jej członków. Aczkolwiek były one wzmocnione więzami przyjaźni czy dobrej znajomości.

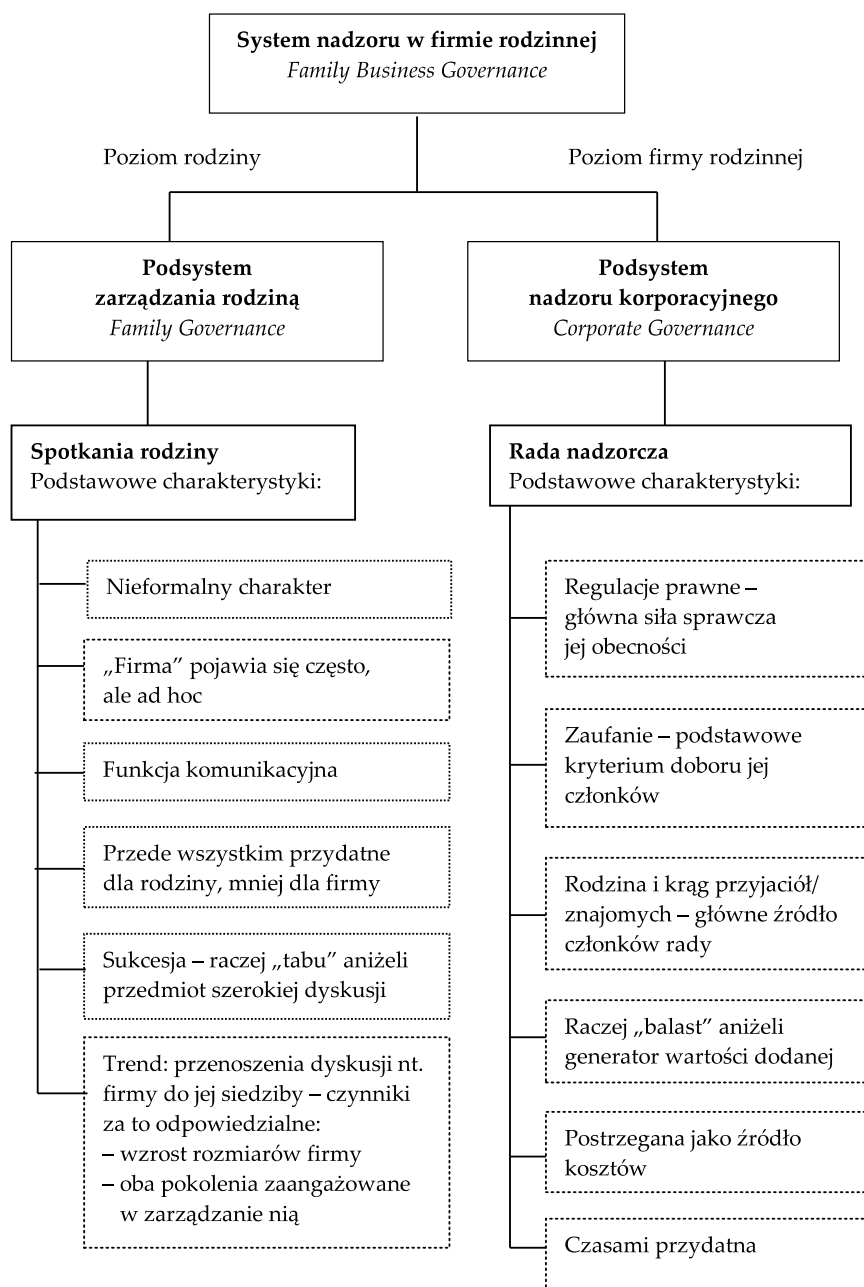
W przypadku natomiast pozostałych pięciu firm w ich radach zasiadali przede wszystkim członkowie rodziny, a o ich powołaniu decydowało przede wszystkim zaufanie do nich. Członkowie rodziny jako członkowie rady decydowali też o niższych kosztach generowanych przez radę. Część badanych dostrzegła w niej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

Mimo przeważających wśród badanych poglądów, że ich rady raczej „były”, aniżeli „działały”, to z ich doświadczeń jednak wynika, że miały miejsce sytuacje, kiedy to posiedzenia rady stawały się platformą do dyskusji, w efekcie której pojawiały się nowe, ciekawe pomysły na dalszy rozwój firmy.

Podsumowanie doświadczeń badanych firm rodzinnych w zakresie budowy systemu nadzoru i jego podsystemów ilustruje rysunek 1.

Przedstawioną powyżej praktykę działania systemu nadzoru korporacyjnego w badanych firmach rodzinnych warto jeszcze przeanalizować pod kątem przydatności wypracowanych do tej pory rozwiązań dla dalszego jego rozwoju. Procesu tego należy się spodziewać wraz ze wzrostem rodzinnych przedsiębiorstw, jak również złożoności ich rodzin właścicieli. Sprawność jego działania, jak już sygnalizowano, jest kluczowa dla budowy zrównoważonych relacji między rodziną właścicieli a firmą, jak również w samej rodzinie.

Rysunek 1. System nadzoru w badanych polskich firmach rodzinnych – podsumowanie doświadczeń



Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza obserwacja, jaka nasuwa się z przedstawionych powyżej doświadczeń, wskazuje na potrzebę lepszego uświadomienia rodzinom właścicieli wagi posiadania skutecznego systemu nadzoru w firmie. W praktyce powinno się to przejawiać odejściem od dotychczasowych intuicyjnych i nieformalnych działań na rzecz przemyślanego planu jego budowy. Rodzina właścicieli powinna postawić sobie pytanie, jakich struktur w podsystemie zarządzania rodziną oraz nadzoru korporacyjnego na dany moment potrzebuje oraz jakich może potrzebować w bliskiej przyszłości. Odpowiedź na nie będzie kluczowa dla dalszego ich rozwoju. Aby jednak tak się stało, to rodzina właścicieli powinna podjąć poważną dyskusję na ten temat, w której powinny uczestniczyć zarówno członkowie rodziny zaangażowani w zarządzanie rodzinną firmą, jak i jej członkowie, którzy nie są z nią zawodowo związani. O jakości tej dyskusji będzie też decydować wiedza jej uczestników o czynnikach determinujących sprawność działania systemu nadzoru w firmie rodzinnej.

Druga obserwacja dotyczy oceny użyteczności nabytych do tej pory doświadczeń do budowy bardziej zaawansowanych struktur tego systemu. Za przydatne na pewno należy uznać chęć dyskusowania na temat rodzinnego przedsiębiorstwa w gronie rodziny (spotkania rodziny). Sprzyja to wypracowaniu umiejętności dyskusji, co szczególnie jest użyteczne w sytuacji pojawienia się konfliktów. Jest też podstawą do stworzenia drożnych kanałów przepływu informacji między członkami rodziny. To co jednak może niepokoić, to zaobserwowany trend „wyprowadzania” tematów dotyczących firmy rodzinnej ze spotkań rodziny do jej firmowej siedziby. Czynnikiem za to odpowiedzialnymi były wzrost rozmiarów firmy, zaangażowanie w zarządzanie nią rodziców i ich dzieci, jak również chęć utrzymania równowagi między firmą a życiem rodzinnym. Istotną słabością tego rozwiązania jest pozostawienie pozostałych członków rodziny bez dostępu do informacji o tym, co się w niej dzieje. Pojawiająca się asymetria wiedzy między członkami rodziny może stać się potencjalnym zarzewiem konfliktów, które mogą zaburzyć jedność rodziny.

Trzecia obserwacja, dotycząca niskiego poziomu wykorzystania rad nadzorczych przez badane firmy rodzinne, wskazuje, że stworzenie profesjonalnej rady nadzorczej może być trudnym wyzwaniem. Do potencjalnych trudności jej utworzenia można zaliczyć przełamanie niechęci rodziny właścicieli, a szczególnie zarządzającego firmą rodzinną jej założyciela, do zaproszenia do rady profesjonalnego i niepowiązanego z rodziną outsidera. U podstaw tej niechęci leży zazwyczaj obawa dopuszczenia

obcych do spraw wewnętrznych firmy oraz strach przed ewentualną utratą kontroli. Istotnym źródłem tej niechęci jest też przekonanie o słabej przydatności zewnętrznego członka rady dla rodzinnego biznesu. Często wynika ono z przeświadczenia zarządzających firmą rodzinną o ich przewadze w wiedzy na jej temat i tym samym braku możliwości otrzymania wsparcia w rozwiązaniu jej problemów przez osoby z zewnątrz, których wiedza na jej temat jest zdecydowanie mniejsza. Takie podejście wskazuje na brak postrzegania rady jako ciała wnoszącego wkład na poziomie strategicznym. Brak dostrzeżenia przez prezesów firm rodzinnych tej ważnej sfery działania rady jest też obarczony ryzykiem, że ich walka z codziennością przesłoni konieczność spojrzenia na firmę w dłuższej perspektywie czasowej oraz z dystansem. Ten ostatni mogą głównie zapewnić członkowie rady, o których wyborze zadecydowały nie więzy rodzinne, ale względy merytoryczne, w tym przydatność ich doświadczeń i wiedzy dla dalszego rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Na koniec warto jeszcze zastanowić się, jakie czynniki mogą być odpowiedzialne za obserwowany poziom rozwoju struktur systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych. Mimo obecności czynników, które powinny sprzyjać ich rozwojowi (tj. różnicowanie się interesariuszy w firmie i w rodzinie, tocząca się sukcesja oraz rozwój rodzinnych przedsiębiorstw), tak się jednak nie dzieje. Za podstawowe przyczyny, 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 firmie rodzinnej. Grupą, która wciąż ma najwięcej do powiedzenia zarówno w firmie, jak i w rodzinie, jest bez wątpienia starsze pokolenie. Decyduje o tym nie tylko skupiona w jego rękach własność rodzinnej firmy czy zakres decyzyjny, ale też jego doświadczenie w zarządzaniu firmą, którą w przypadku bycia przedstawicielem pierwszej generacji zbudował od początku i w dużej mierze jest odpowiedzialny za jej obecną pozycję na rynku.

Mimo że w chwili obecnej przedstawiciele młodszego pokolenia tworzą coraz wyraźniej zarysowującą się grupę interesariuszy, to jednak posiadane przez nich możliwości wpływu na poziomie firmy nadal pozostają słabe. Wraz jednak ze wzrostem zaawansowania procesu transferu

władzy i jej własności w ich ręce, moc ich oddziaływania powinna ulec zmianie. Sprawne struktury systemu nadzoru powinny z kolei ułatwiać modyfikowanie reguł dotychczasowej współpracy i wspierać budowę zrównoważonych relacji w nowych uwarunkowaniach. Budowa tego systemu stanowi więc ważne wyzwanie, z jakim polskie firmy rodzinne powinny, a wręcz będą musiały się zmierzyć w niedalekiej przyszłości.

Literatura

1. Aronoff C. G., Ward J. L. (2011), *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*, A Family Business Publication, Palgrave Macmillan, New York.
2. Aronoff C. E., McClure S. L., Ward J. L. (2003), *Succession: The Final Test of Greatness*, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.
3. Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A. (2008), *Boards of Directors in Family Firms: A Generational Perspective*, „Small Business Economy”, Vol. 31.
4. Cadbury A. (2000), *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Efon Zehnder International, Great Britain.
5. Carlock R. S., Ward J. L. (2010), *When Family Business Are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan.
6. Corbetta G., Salvato C. A. (2004), *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, „Family Business Review”, No. 17 (2).
7. Eisenhardt K. M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy Management Review”, No. 14 (1).
8. Fama E. F. (1980), *Agency Problems and Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, No. 88 (2).
9. Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics”, Vol. 26.
10. Gallo M. A., Kenyon-Rouvinez D. (2005), *The Importance of Family and Business Governance*, w: *Family Business Key Issues*, Kenyon-Rouvinez D., Ward J. L. (red.), Palgrave MacMillan, New York.
11. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom M. H., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
12. Hartley B. B., Griffith G. (2009), *Family Wealth Transition Planning; Advising Families with Small Businesses*, Bloomberg Press, New York.
13. IFC *Family Business Governance Handbook*, 2008.

14. Jaffe D., Davis S. (2010), *The Independent Family Business Board*, „Family Business” (Winter).
15. Kołodkiewicz I. (2014), *The Family Meeting as a Mechanism of Family Governance: Review of the Experiences of Polish Family Companies*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Vol. 22, No. 3 (126).
16. Kołodkiewicz I. (2015), *Rada nadzorcza w firmach rodzinnych w Polsce – balast czy wartość dodana? Przegląd doświadczeń oraz oczekiwań*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, nr 1 (51), t. 2.
17. Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania – raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
18. KPMG Enterprise (2011), *Constructing a Family Constitution*, KPMG Enterprise Center for Family Business, KPMG LLP.
19. Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Family in Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
20. Lewandowska A. (red.) (2013), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Raport, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP, Warszawa.
21. Montemerlo D., Ward J. L. (2005), *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, Family Enterprise Publishers.
22. Neubauer F., Lank A. G. (1998), *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press Ltd.
23. Ward J. L. (2004), *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York.

Streszczenie

Celem artykułu była ocena rozwoju struktur systemu nadzoru (*family business governance*) w polskich firmach rodzinnych oraz określenie przydatności wykształconych do tej pory jego struktur na poziomie rodziny (podsystem zarządzania rodziną) i na poziomie firmy (podsystem nadzoru korporacyjnego)

Ocena została 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 przede wszystkim przedstawiciele pierwszej i drugiej generacji z rodzin właścicieli badanych firm (39 respondentów).

Otrzymane wyniki badań wskazują, że stopień zaawansowania procesu tworzenia struktur systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych nie był

duży. O tej ocenie decyduje wykorzystanie najprostszego mechanizmu w podsystemie zarządzania rodziną (*family governance*) w postaci spotkań rodziny, które cechował niski stopień rozwoju wyrażający się m.in. brakiem ich sformalizowania. Z kolei rada nadzorcza jako główny element podsystemu nadzoru korporacyjnego była obecna jedynie w 6 na 20 badanych firm rodzinnych.

Oceniając przydatność stworzonych do tej pory struktur systemu nadzoru w badanych firmach rodzinnych, należy stwierdzić, że dotychczasowe doświadczenia przedstawicieli starszego i młodszego pokolenia potwierdziły pozytywny wkład wnoszony przez spotkania rodziny, z kolei przydatność rady nadzorczej została oceniona jako niska.

Słowa kluczowe

nadzór w firmie rodzinnej, spotkania rodziny, rada nadzorcza, firma rodzinna

Family Business Governance. The First observations from the Polish Family Firms. (Summary)

The objective of this article was the assessment of the level of development of the family governance system in Polish family firms as well as of the usefulness of its established structures on a family level (family governance subsystem) and the company level (corporate governance subsystem).

The assessment was made on the basis of the results received from research conducted on twenty Polish family firms in 2013. The conducted research was qualitative in character. The technique used for gathering data was the interview. Thirty-nine representatives of the older and younger generation from the examined owner families took part in the research.

Received data indicate that the level of progress of the process of establishing family business governance structures in the researched family businesses was not particularly high. Such an evaluation is supported by the use of only the simplest mechanism in the family governance subsystem-family meetings-characterized by a low level of development expressed in a lack of formalization. In its turn, the main element of the corporate governance subsystem-the supervisory board-was present in only six of the 20 examined family companies.

In assessing the usefulness of family business governance structures developed up to now, the current experience of the examined representatives of the older and younger generations have confirmed the positive input of family meetings, however the usefulness of supervisory boards was assessed as low.

Keywords

family business governance, family meetings, supervisory board, family business