**Izabela Koładkiewicz**

***Trwałość firmy i konkurencyjność***

***w kontekście specyfiki działania firmy rodzinnej***

**System nadzoru w firmie rodzinnej**

**Podsystem**

**Nadzór korporacyjny**

**Rada nadzorcza**

**TREŚĆ DO PORTALU EDUKACYJNEGO**

**Warszawa, 2018**

Spis treści

[1 Moduł 1. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – podstawowy mechanizm podsystemu nadzoru korporacyjnego. 3](#_Toc271793)

[2 Moduł 2. Profesjonalizacja rady nadzorczej w firmie rodzinnej – główne wyzwania 24](#_Toc271794)

# **Moduł 1. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – podstawowy mechanizm podsystemu nadzoru korporacyjnego**[[1]](#footnote-1).

**1.1. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – perspektywa teoretyczna**

Rada dyrektorów/rada nadzorcza[[2]](#footnote-2) stanowi kluczową komponentę działającego podsystemu nadzoru korporacyjnego (ang. corporate governance)[[3]](#footnote-3), który wraz z podsystemem zarządzania rodziną (ang. family governance), tworzy system nadzoru w firmie rodzinnej (ang. family business governance). Przynależność rady do tego systemu określa tym samym specyfikę jej działania, jak również 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. W zależności od ich fazy rozwoju, potrzeby firmy rodzinnej oraz rodziny jako jej właścicieli w odniesieniu do rady, będą zróżnicowane (Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A., 2008, s. 163). Podstawowymi czynnikami warunkującymi kontekst funkcjonowania rady dyrektorów/rady nadzorczej w tego typu podmiotach będzie 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 może obecność emocji i ograniczona racjonalność pracujących w firmie rodzinnej członków rodziny właścicieli. Mogą oni bowiem nie dostrzegać potencjalnej wartości dodanej, jaką mogliby wnosić do rady członkowie nie powiązani z rodziną (Voordeckers W., Van Gils A., Van den Heuvel J., 2007, s. 151).

Tabela 1. Rada dyrektorów/rada nadzorcza a fazy rozwoju firmy

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rozwój firmy | Cechy charakterystyczne | Kluczowe wyzwania | Rada dyrektorówPozycja i zadania |
| Start up | • nieformalna struktura organizacyjna, w centrum właściciel – menedżer • jeden produkt | •przetrwanie(wejście na rynek, planowanie biznesu, finansowanie)• racjonalna analiza versus marzenia | • brak uwzględnienia rady w tej fazie |
| Rozwój/Formalizacja | • rośnie funkcjonalne ustrukturyzowanie• wiele produktów lub linii biznesowych | • ewolucja roli właściciela – menedżera i profesjonalizacja biznesu• planowanie strategiczne• system organizacyjny i polityka działania• zarządzanie gotówką  | • brak uwzględnienia rady w tej fazie• ale, rada dyrektorów może ułatwić rozpoczęcie procesu planowania strategicznego  |
| Dojrzałość (Maturity) | • organizacyjne struktury wspierają stabilność• stała (lub zmniejszająca się baza klientów, z niewielkim wzrostem • struktura dywizjonalna zarządzana przez średnią kadrę zarządzającą• dobrze wykształcona organizacyjna rutyna  | • strategiczna zmiana celu • zaangażowanie zarządzania i własności• reinwestycje | • może zostać powołana rada doradców (a board of advisers), w skład której mogą wchodzić członkowie nie powiązani z firmą (outsiders) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gersick K.E., Davis J.A., McCollom M. Hampton and Lansberg I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business,* Harvard Business School Pres, Boston s. 99, s.108; s. 114, s.122, s. 125, s.173

Wymienione powyżej uwarunkowania w dużej też mierze decydują o szeroko rozpowszechnionym przekonaniu, że w przypadku firmy rodzinnej posiadanie rady dyrektorów/ rady nadzorczej jest fikcją. Zdaniem wielu badaczy i ekspertów, rada należy do najsłabiej wykorzystywanych instytucji systemu nadzoru w firmach rodzinnych (Jaffe D.T., Davis S. 2010, s. 54., Ward J., 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 ma miejsce w młodych, i nie notowanych na giełdzie tego typu podmiotach - nie ma potrzeby powoływania rady, gdyż zaangażowany w zarządzanie właściciel jej nie potrzebuje. Takie podejście, wynika z faktu postrzegania rady przed wszystkim jako podstawowego mechanizmu kontroli, co jest zgodne z założeniami teorii agencji (ang. agency theory). Według nich 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, przeciwdziała tym samym jej oportunistycznym zachowaniom. (Fama E.F., 1980, Fama E.F., Jensen M. C. 1983, Eisenhardt K.M., 1989).

Osoby opowiadające się natomiast za powołaniem rady w firmach rodzinnych, chrakteryzujących 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 dalszej perspektywy, jak dzień dzisiejszy.

Ważnym wymiarem obecności rady, w której zasiadają „outsiderzy”, czyli członkowie nie powiązani z rodziną właścicieli, jest ich zdolność do spojrzenia na firmę rodzinną racjonalnie i bez emocji. A 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 rolę przewodnika kadry zarządzającej w procesie realizacji misji spółki oraz osiągania przyjętych przez nią celów. Teoria zarządcy dostrzega też strategiczną rolę rady w wyniku posiadania przez nią wpływu na strategiczne dla spółki decyzje (Donaldson L., Davis J.H., 1991, Donaldson L., 1990). Znaczenie tej roli szczególnie rośnie w przypadku braku odpowiedniej wiedzy ze strony właściciela – prezesa (Donaldson L., 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 T.P., 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% respondentów podkreśliło również istotną rolę rady w podejmowaniu decyzji strategicznych (Laird Norton Tyee, 2007, s.18).

Radzie dyrektorów/radzie nadzorczej, obok funkcji doradcy wspierającego kadrę 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, Salancik, 1978). Przydatność rady, jako zasobu, warunkuje 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 zmniejszać niepewność 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 A.J., Dalziel T., 2003).

Ze względu na fakt, że w centrum uwagi badaczy znajdują się głównie rady dyrektorów/rady nadzorcze firm rodzinnych notowanych na giełdzie (np. Corbetta G., Salvato C.A., 2004, Morck R.K. (editor), 2005, Kowalewski O. 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 książkach opisujących swoje doświadczenia w tym obszarze wskazują dużą przydatność rady zarówno w unikaniu potencjalnych problemów, jak również i w ich rozwiązywaniu (np. Ward J., 2004, Hess E. D. 2006, Gersick et al. 1997).

**1.2. Rola rady w życiu firmy rodzinnej oraz typy rady**

W firmie rodzinnej będącej w fazie kontrolującego właściciela - struktura 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 pełnić 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 posiadających 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 nie powiązanych z rodziną. W przypadku zaś drugiej generacji prawdopodobieństwo obecności outsiderów w radzie jest mniejsze w porównaniu do pierwszej i trzeciej generacji (Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A., 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 Y., Voordeckers W., Van Gils A., 2008, p. 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 być też miejscem, gdzie następuje weryfikacja pomysłów oraz wybór tego, który wydaje się być najlepszy z perspektywy potrzeb organizacji (np. Sonnenfeld J.A., 2004). Rada może też stanowić czynnik sprzyjający, a czasami wręcz warunkujący zatrudnianie nie powiązanego z rodziną właścicieli przedsiębiorstwa, wysokiej klasy prezesa. Dla wielu z nich, możliwość posiadania merytorycznej rady, która będzie ich wspierać w przypadku podejmowania decyzji, która nie zawsze będzie po myśli rodziny właścicieli, stanowi decydujący czynnik o przyjęciu tego stanowiska (Blumentritt T.P., 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 swoimi umiejętnościami i doświadczeniem,
* wspieranie/pomaganie w rozwoju strategii firmy i jej wdrażaniu,
* pomaganie w czasach kryzysu – w poszukiwaniu rozwiązań, która 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 struktury podsystemu zarządzania rodziną (ang. family governance). W praktyce przejawia się to wyrażaniem dbałości (Jaffe D., Davis S., 2010, s. 54):

• o reprezentowanie głosu rodziny,

• o 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 powyżej kwestia sukcesji, zapewniającej ciągłość operacyjnej władzy rodziny lub sukcesji zewnętrznej, czyli oddanie władzy profesjonalistom nie powiązanym z rodziną. Zaangażowanie rady w proces sukcesji zostanie szerzej omówione w kolejnym punkcie oraz w module 2.

Podsumowanie podstawowych aktywności rady w firmie rodzinnej, wraz ze wskazaniem konkretnych przykładów jej działania zawiera schemat 1.

Schemat 1. Zadania rady w firmie rodzinnej

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Wewnętrzne zadania(Internal Focus)  | Zewnętrzne zadania(External Focus) |
| Krótko terminowy  | Wybór i nadzór nad wyższą kadrą zarządzającą | Kontrolowanie przychodów Dbałość o klientów |
| Długoterminowy | Sukcesja przywództwa Mediacja pomiędzy interesami różnych grup akcjonariuszy | Planowanie strategiczneUtrzymanie biznesu i tworzenie nowych możliwości biznesowych  |

Źródło: Jaffe D.T., Davis S. (2010) „The independent family business board“, *Family Business* (winter), 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 z zespołem, wyróżnił następujące typy rady dyrektorów w firmie rodzinnej (Colarossi F. i in.. 2008, s.96):

* Rodzinna rada dyrektorów (ang. Familiar Board of Directors)
* Hybrydowa rada dyrektorów (ang. Hybryd Board of Directors)
* Rozwinięta rada dyrektorów (ang. Evolved Board of Directors)

Ich pogłębione charakterystyki zawiera tabela 2.

Tabela 2. Rada dyrektorów\* w firmie rodzinnej – charakterystyki

|  |  |
| --- | --- |
| **Typ rady** | **Charakterystyka** |
| Rodzinna rada dyrektorów | * całkowicie złożona z członków rodziny
* typowa dla firm, gdzie nie nastąpił rozdział własności od

 zarządzania – kluczowe decyzje w rękach rodziny  |
| Hybrydowa rada dyrektorów | * złożona zarówno z członków rodziny jak i osób z nią nie powiązanych
* outsiderzy 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 | * złożona jest z krewnych, kadry zarządzającej nie powiązanej z rodziną oraz z niezależnych dyrektorów (są nimi dyrektorzy niewykonawczy, którzy nie są powiązani z rodziną w wymiarze rodzinności czy biznesowym)
* rolą 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 wchodzą dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy (tego typu rada łączy realizację funkcji nadzorczych oraz zarządczych).

Źródło: Colarossi F., Giorgino M., Steri R., Viviani D. (2008) “A Corporate Governance Study on Italian Family Firms”, Corporate Ownership of Control, Vol. 5, Issue 4, summer 2008, s. 93-103.

Do podstawowych czynników decydujących, który z typów rady, zaprezentowanych w tabeli 16, jest obecny w danej firmie rodzinnej, należy 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 skupiona jest w ręku zarządzającego właściciela - założyciela, najczęściej spotykaną radą jest rada rodzinna, w skład której wchodzą członkowie rodziny właściciela. Zazwyczaj ma też ona charakter rady papierowej, która nie

generuje wartości dodanej dla organizacji. (np. Hess E. D. 2006, s. 69). Czyli rada jest w firmie obecna, a podstawową kompetencją jakiej się od jej członków oczekuje, jest podnoszenie we właściwym momencie ręki do głosowania, zgodnie z oczekiwaniami prezesa.

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. Obserwowanym często 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 J. Warda (2004) oraz E. D. Hessa (2006) tego typu 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 tego typu członków należy 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, których usługi można zazwyczaj kupić (Jaffe D., Davis S., 2010, s. 55-56).

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że wartość dodaną może generować rada w skład, której będą wchodzić członkowie nie powiązani żadnymi więzami z zarządzającym liderem i organizacją, czyli członkowie niezależni. Jak pokazuje jednak praktyka, mimo licznych sugestii doradców firm rodzinnych – obecność tego typu członków nie jest zbyt rozpowszechniona. Na przykład przeprowadzone w 2007 r. przez Laird Norton Tyee, badania amerykańskich firm rodzinnych ujawniają, 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 wchodzili członkowie powiązani z rodziną oraz nie posiadający z nią żadnych relacji. Jedynie zaś w 2% badanych przedsiębiorstw rodzinnych w skład rady wchodzili członkowie, których można określić jako niezależnych (Laird Norton Tyee, 2007, s.18).

Podobny poziom rozpowszechnienia rodzinnej rady dyrektorów wśród badanych włoskich firm rodzinnych otrzymał F. Colarossi z zespołem (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. Natomiast rada hybrydowa była najsłabiej rozpowszechnioną radą w badanej próbie włoskich przedsiębiorstw rodzinnych (Colarossi F. et al., 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 członków 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” memeber). Z perspektywy zaś zyskiwania przez radę sprawczej mocy działania, wyrażającej się umiejętnością zgłaszania odrębnego zdania, to członkami, którzy mogą być jej źródłem, są członkowie niezależni. A więc osoby, które nie są powiązane z rodziną właścicieli więzami krwi czy też relacjami biznesowymi (Jaskiewicz P., Klein S. 2007, s. 1081). Zagadnienie niezależnych członków rady oraz ich wkład w prace rady zostanie jeszcze omówione w rozdziale 6.

**1.3. 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 rada być musi, to oczywiście jest ona tworzona.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje jednak, że oprócz prawa, do czynników determinujących powstanie rady należą również (np. Fiegener M. K., 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 jest bliżej wieku emerytalnego)
* gdy zmiana przywództwa nie nastąpi w ramach rodziny
* zmiana struktury własności – rozproszona versus 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 bowiem ok. 1/3 firm rodzinnych przekazanych drugiemu pokoleniu istnieje dalej, a już tylko 1/10 przechodzi w ręce kolejnych generacji (badania Poutziorurisa i jego zespołu z 2004, za O’Sullivan M., Koutsoukis A., 2008, s.18).

Zdaniem wielu praktyków, rada i zasiadający w niej outsiderzy – członkowie niezależni oraz zależni - w procesie planowania sukcesji powinni odgrywać szczególnie ważną rolę. Ich zaangażowanie w tym obszarze, może być ważnym przyczynkiem do jego zakończenia z sukcesem. Wyrażać się on będzie 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 M., Koutsoukis A., 2008, s. 19).

Jak pokazuje praktyka zainteresowanie poszukiwaniem następcy wzrasta wraz z wiekiem obecnego prezesa, a jego wzmocnienie 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 jak połowa respondentów w wieku 45-54 lat oraz połowa respondentów z grupy wiekowej 55-65 lat posiadało już plany dotyczące wyboru swojego sukcesora. Natomiast w grupie respondentów poniżej 45 lat, żaden z nich nie miał jeszcze przygotowanych planów sukcesji (Brown R. Berman, R. 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 badanych prezesów, badacze wyróżnili m.in. chęć otrzymania pomocy (Fiegener M.K., et. al., 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 roli. Jeśli nie dostrzeże on też potrzeby uzupełnienia swojej wiedzy i doświadczeń, to prawdopodobieństwo zaproszenia do rady kompetentnego outsidera będzie też minimalne.

1.4. „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 Fiegener M. K., 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 miedzy zarządzającą grupą członków rodziny, a jej członkami – właścicielami udziałów/akcji firmy).

Jak już sygnalizowano powyżej jedną z ważniejszych zmian strukturalnych w radzie firmy rodzinnej jest pojawienie się w niej członków outsiderów, tj. członków nie powiązanych 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 kadrę zarządzającą, jak również 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 D., Davisa S., 2010, s. 55-56). Nie należy też zapominać o wnoszonych przez niego sieciach kontaktów. Szczególnie jest to ważne w przypadku małych firm rodzinnych, gdzie zespół kadry zarządzającej jest relatywnie mniejszy i jego zasoby mogą być niewystarczające dla ich rozwoju. Na przykład badani przez L. Erakovic i S. Goel (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 właścicieli, członek rady powinien charakteryzować się umiejętnością rozumienia potrzeb rodziny. Między innymi powinno się to wyrażać w zdolności słuchania członków rodziny i rozumienia ich potrzeb. W momencie zaś pojawienia się między nimi konfliktów interesów powinien umieć im pomóc w znalezieniu dla nich rozwiązania (Jaffe D., Davisa S., 2010, s. 55-56). Ta cecha szczególnie nabiera 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 nie tylko ważna w przypadku opisanej powyżej sytuacji. Mogą być oni również przydatni dla pierwszego pokolenia rodzinnych liderów, a ich przydatność może się przejawiać w otrzymywaniu przez nich wsparcia 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. tabela 3), 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 również 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 są słabiej obecni w radach firm rodzinnych w porównaniu z pozostałymi spółkami. 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 spółki, które w radach mają równowagę między członkami rodziny a niezależnymi członkami wydają się również radzić sobie lepiej z biznesową rzeczywistością (O’Sullivan M., Koutsoukis A., 2008 s.19).

Tabela 3. Przykładowe korzyści wynikające z obecności w radzie firmy rodzinnej niepowiązanego z rodziną właścicieli 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 czynnika równowagi między różnymi członkami, którzy są powiązani z rodziną, w pewnych przypadkach pełni rolę sędziego, który „sądzi” konflikty/ nieporozumienia wśród członków rodziny, pełniących funkcje kadry zarządzającej  |

Źródło: Neubauer F., Lank A.G., *The Family Business: its Governance for Sustainability,* Routledge New York, 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 D., Davisa S., 2010, s. 55). Ich określenie, nie tylko powinno brać pod uwagę dzień dzisiejszy 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, które są już na dalszym etapie rozwoju jak 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 S. T., 2003,

Certo S.T. i in., 2001). Ich powołanie do rady rodzinnego biznesu stanowi ważny sygnał dla rynku, że rodzina poważnie i profesjonalnie podchodzi do biznesowych decyzji (Jaffe D., Davis S., 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 jest odpowiedzialna za brak outsiderów w radach firm rodzinnych. Pierwsze pokolenie założycieli nie zawsze bowiem wie, gdzie i jak ich szukać. Często też trapi ich obawa, że jak już nawet znajdą osobę jakiej potrzebują, to nie będzie ona zainteresowana, aby wejść do ich rady (przyczynę tę często też podkreślają doradcy współpracujący z firmami rodzinnymi – np. A.L. Danco, 1982, J. 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 wiązaną z ich obecnością w radzie (Jaffe D., Davisa S., 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 wynagrodzenia pozostałych członków rady, w tym członków rodziny (Jaffe D., Davisa S., 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 – przedstawicieli/członków 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 swojej sieci relacji i kontaktów (np. Ward J, 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 określają, jaką wiedzę i umiejętności w danej fazie rozwoju, potrzebuje jego rodzinne przedsiębiorstwo.

Jak już sygnalizowano powyżej 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 jak ich szukać. D. Jaffe i S. 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, jak również przydatna może być 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 tak, 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, to jego obecność niewiele może już pomóc. (O’Sullivan M., Koutsoukis A., 2008, s.19).

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 stworzenie rady w momencie, gdy podmiot zacznie działać w odpowiedniej formie prawnej. W Polsce na przykład zgodnie z przepisami KSH, rada nadzorcza musi zostać

powołana w spółce akcyjnej czy w spółce z o.o. po spełnieniu przez tą ostatnią zwartych w KSH 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 jej właściciel założyciel, a w przyszłości kolejni, pochodzący z rodziny, właściciele. Potrzeby tego pierwszego, jak i następnych właścicieli, 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 również przydatna w przypadku pojawienia się potrzeby pozyskania doświadczonego prezesa spoza rodziny, jak również nie powiązanego 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 S. T., 2003, Certo S.T. 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 nie powiązanych 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 członków 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 powyżej rada jest taka, jakiej 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 pełniącego funkcję prezesa właściciela użyteczność tego ciała jest niewielka. Rośnie jednak ona w momencie dostrzeżenia w radzie instytucji, z której członkami może zderzyć myśli i 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. Wynikać to może 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 powyżej, 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 rodzinnych 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 nabiera bez wątpienia przyspieszenia w przypadku pojawiania się wśród właścicieli firmy rodzinnej, nie powiązanych 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 – monitorujące 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 W., Van Gils A., Van den Heuvel J., 2007).

**Podsumowanie**

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 jakim właściciele firm rodzinnych muszą się zmierzyć. Jeśli jednak uda im się ominąć wszystkie pułapki, jakie w procesie jej tworzenia mogą napotkać, 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 nie powiązanego 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.

# Moduł 2. Profesjonalizacja rady nadzorczej w firmie rodzinnej – główne wyzwania

Z omówionych w poprzednim module doświadczeń firm rodzinnych dotyczących obecności rady nadzorczej wynika, że dla tego typu podmiotu jej stworzenie stanowi zazwyczaj trudne wyzwanie. Do podstawowych trudności, jakie trzeba pokonać w firmie rodzinnej w procesie jej powołania, a które już zostały wskazane w module 1, należy przede wszystkim mocne przekonanie członków rodziny - zarządzających firmą rodzinną o swojej samowystarczalności, wynikające z wiary, że nikt tak dobrze nie zna firmy, jak oni. Taka opinia była m.in. rozpowszechniona wśród uczestniczących w badaniu prezesów 20 firm rodzinnych; w dużej większości ich założycieli. Nie trzeba jednak nikogo przekonywać, że takie myślenie może okazać się poważnym zagrożeniem dla dalszego rozwoju rodzinnego biznesu i tym samym utraty potencjalnych możliwości rynkowych. Pełne zaangażowanie na poziomie operacyjnym z reguły przekłada się na permanentny brak czasu, jak również determinuje postrzeganie firmy w krótkim horyzoncie czasowym (Koładkiewicz I., 2015).

Za barierę w powołaniu rady nadzorczej należy też uznać postrzeganie jej głównie jako instytucji nadzoru i kontroli, i tym samym praktycznie niedostrzeganie 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 swoich 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 wzmacniane niechęcią do dzielenia się poufnymi informacjami z „outsiderami” tj. członkami rady spoza rodziny, jak również obawą przed utratą nad firmą rodzinną kontroli.

Doświadczenia badanych polskich firm rodzinnych ujawniły również, że o braku potrzeby powołania rady decyduje też prosta struktura własności, wyrażająca się w ich przypadku praktycznie całą własnością w rękach zarządzającego właściciela – założyciela, jak również 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 oprócz pożądanych kompetencji, będą również rozumieć specyfikę firmę rodzinnej) oraz z jej funkcjonowaniem (wynagrodzenia członków).

Wymienione powyżej bariery nie są jednak nie do pokonania. Niniejszy zaś rozdział ma na celu przekonanie właścicieli firm rodzinnych do stworzenia „u siebie” profesjonalnej rady nadzorczej. Poruszane w nim zagadnienia/kwestie stanowią jednocześnie kluczowe komponenty modelu profesjonalizacji rady nadzorczej w firmach rodzinnych. Celem zaś wzrostu przejrzystości dalszych rozważań przyjmą one postać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie czynniki/zdarzenia mogą inicjować/inicjują 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 poprzez 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 zaś wyzwaniem w tej sferze jest współpraca z osobami reprezentującymi struktury systemu zarządzania rodziną (ang. family governance), która tworzy podstawę do tworzenia konstruktywnych relacji między rodziną a firmą rodzinną (Carlock R.S., Ward J.L., 2010, s. 187).

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

**2.1. 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, nie powiązanych z rodziną, udziałowców/akcjonariuszy, ale też powrót kontrolującego właściciela). Duże znaczenie w procesie profesjonalizacji rady, jak już sygnalizowano powyżej, 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 zaś oczekiwań rodziny właścicieli wobec rady należy m.in. zapewnienie przez nią (Neubauer F., Lank A. G., 1998, s. 113):

* dostępu do doświadczenia i wiedzy innej, niż zgromadzonej 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 i 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 pełnionych przez członków rodziny ról, w rodzinie jak i w rodzinnym biznesie (Lane S. i in., 2006, s. 151). Innym procesem zagrażającym spójności rodziny i mówienia przez nią jednym głosem na temat firmy rodzinnej, jest wspominany często w tej książce, 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 S. i in., 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 decyduje o słyszalności jego głosu.

Ważnym wyzwaniem dla utrzymania jedności rodziny jest też budowa odpowiedzialności firmy rodzinnej za podejmowanie decyzji, pozwalających na utrzymanie rodzinnego bogactwa (Lane S. i in., 2006, s. 151). W procesie tym kluczową rolę odgrywa rada nadzorcza, która posiada instrumentarium budujące odpowiedzialność kadry zarządzającej. (Lane S. i in., 2006, s. 148). Ważną w nim rolę odgrywają 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, June 2014, s. 3). Podejmowane przez radę działania nie powinny jednak zaburzać równowagi pomiędzy autonomią osób podejmujących decyzję (czyli zarządzających przedsiębiorstwem), a ich odpowiedzialnością wobec pozostałych interesariuszy (Hartley B., Grifith G., 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 R.S., Ward J.L., 2010, s. 182). O charakterze działań koordynujących, będzie zaś decydować rodzina, jej poziom złożoności oraz świadomość potrzeby budowy struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej - nie tylko na poziomie firmy, ale też na poziomie rodziny. Tworzona na forum rodziny, rada rodziny jest głównym partnerem współpracującym z radą nadzorczą na rzecz zapewnienia równowagi, między rodzinnym biznesem a rodziną (por. w rozdziale 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 R.S., Ward J.L., 2010, s. 185). Ponadto sprzyjać jej będzie określenie zasad relacji między radą rodziny a radą nadzorczą, które powinny się opierać na wartościach rodziny oraz jej wizji, jednocześnie jednak powinny uwzględniać rodzaj/typ właścicieli firmy rodzinnej. W zależności zaś 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 R.S., Ward J.L. 2010, s. 185).

Kończąc omawiać rolę 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 A., Baulenas G., Coma- Cros J., 2010, s. 139).

Obok rodziny właścicieli, drugim ważnym źródłem czynników/impulsów, które mogą inicjować proces profesjonalizacji rady nadzorczej w firmie rodzinnej, jest ona sama. Do najważniejszych z nich należy wzrost rozmiarów firmy i idąca wraz z nim złożoność zarządzania nią. Procesy te wymuszają wdrożenie bardziej profesjonalnego sposobu zarządzania, w tym umiejętności zarządzania siecią kluczowych relacji zewnętrznych (np. Fiegener M. K., i in., 2000, s. 291; Borch and Huse, 1993). Wyniki badań m.in. wskazują, że członkowie rady są postrzegani jako czynnik krytyczny w pozyskiwaniu partnerów, dodatkowych funduszy, konsultowaniu rad dotyczących zabezpieczenia przyszłości firmy, jak również są traktowani jako sygnał legitymizujący firmę (Erakovic L., Goel S., 2005, s. 66).

Rosnąca złożoność organizacji przekłada się również 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 bezpośrednie jej zaangażowanie w ich przygotowanie (Lane S. i in., 2006, s.161). Za główną odpowiedzialność rady należy zaś uznać monitoring procesu wdrożenia przyjętej strategii (Carlock R.S., Ward J.L. 2010, s. 182; Fama E.F., Jansen M.C., 1983, s. 301; s. 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 nie dostrzegany przez uczestniczących w badaniach ich przedstawicieli. Jednym z wytłumaczeń zaobserwowanej sytuacji może być ich przekonanie o swojej samowystarczalności, wynikające z faktu, że nikt tak dobrze nie zna firmy jak oni i tym samym tak dobrze nie rozumie jej potrzeb. Takie podejście oznacza jednak niebezpieczeństwo dostania się w pułapkę operacyjnej codzienności i taktycznych działań. Zawsze bowiem może nadejść taki dzień,

kiedy wiedza zarządzającego firmą kontrolującego właściciela na temat firmy oraz jej otoczenia może okazać się niewystarczająca do rozwiązania pojawiających się problemów czy wyboru nowej ścieżki rozwoju. Obecność zaś profesjonalnej rady, która rozumie biznes rodzinny, może być pomocna w wyborze nowej drogi rozwoju czy w określeniu sposobu ominięcia napotkanych trudności (PwC, June 2014, s. 6).

Kolejną ważną domeną działania firmy rodzinnej, w której profesjonalizm rady nadzorczej jest kluczowy, i może wręcz decydować o być albo nie być biznesu rodzinnego, jest sfera zarządzania ryzykiem. Wraz ze wzrostem złożoności rosną jego potrzeby w zakresie zarządzania ryzykiem, a jednym z ważniejszych wyzwań staje się identyfikacja istotnych dla firmy źródeł ryzyka, w tym ryzyka operacyjnego, strategicznego, rynkowego jak również ryzyka wynikającego z jej specyfiki. Do zadań rady należy też dostarczanie wytycznych wiążących strategie organizacji z podejściem do ryzyka oraz monitorowanie działania wewnętrznych struktur zarządzania ryzykiem (OECD, 2009, Kirkpatrick G., 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, jaką rada może odgrywać 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 P.,2004, s. 20). O jego trudności decyduje nie tylko wybór sukcesora, ale też sposób przeprowadzenia sukcesji (Carlock R.S., Ward J.L., 2010, s. 192).

Ważnym wyzwaniem dla rady jest zapewnienie obecności odpowiednich zasobów w firmie rodzinnej, umożliwiających jej przeprowadzenie (Gimeno A., Baulenas G., Coma- Cros J., 2010, s. 137). Działań w tym zakresie nie należy jedynie zawężać do identyfikacji potencjalnego sukcesora. Powinny one również obejmować aktywność rady na rzecz rozwoju zespołu kadry zarządzającej, który będzie wspierał nowego prezesa (Carlock R.S., Ward J.L., 2010, s. 192). Istotnym zadaniem rady jest też dokonywanie oceny pracy i rozwoju członków rodziny (Carlock R.S, Ward J.L., 2010, s. 191).

W gestii rady leży też zapewnienie, aby w odpowiednim czasie plan sukcesji został przygotowany. Rada powinna wspierać obecnego lidera w analizie różnych kandydatur na sukcesora, jak również zadbać o to, aby wybrany następca był przygotowany do objęcia nowej funkcji (Pendergast J.M., Ward J.L., Brun de Pontet S., 2011*,* s. 37). Jednym z wymiarów zaangażowania rady w proces przygotowania następcy jest m.in. pełnienie przez jej członków roli 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 R.S., Ward J,L. 2010, s.191). Ponadto aktywność rady powinna obejmować monitorowanie realizacji sukcesyjnych planów (Pendergast J.M., Ward J.L., Brun de Pontet S., 2011*,* s. 37), a w przypadku napotkanych trudności powinna ona 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 dysponowali własnymi doświadczeniami w tym zakresie. Ich obecność tworzy dobry punkt wyjścia do szukania, adekwatnych do potrzeb danej firmy, rozwiązań.

Wracając ponownie do czynników, które mogą inicjować proces profesjonalizacji rady nadzorczej i które są powiązane z sukcesją, to jednym z nich 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, może jednak wyjść z różnych źródeł. Jednym z nich może być obecnie zarządzający prezes, który zaczyna dostrzegać zbliżającą się potrzebę zmian i chce wraz z pomocą rady dobrze przeprowadzić ten proces. Drugim z kolei może być sama rada, dostrzegając 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 tak, 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. 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 kierunków w jakim firma rodzinna będzie zmierzać. W praktyce oznacza to, że podstawowym wyzwaniem rady jest zadbanie o to, aby rodzinny biznes posiadał długofalowe plany rozwoju. Ich obecność jest kluczowa dla określenia przyszłych jego potrzeb w zakresie przywództwa oraz ocenę kwalifikacji potencjalnych kandydatów na sukcesora – co stanowi jedno z kluczowych zadań rady (Pendergast J.M., Ward J.L., Brun de Pontet S. 2011, p. 39).

Profesjonalna rada zyskuje też na znaczeniu w sytuacji braku zdolności prezesa – seniora do odejścia i przekazania władzy swojemu następcy (Carlock R.S., Ward J.L., 2010, s. 195). Zgromadzony w radzie autorytet daje podstawę do podjęcia działań uświadamiających prezesowi – seniorowi konieczność zmian. Obecne zaś między nim a radą zaufanie stanowi punkt wyjścia dla sukcesu ich wdrożenia.

Ponadto wyniki badań wskazują 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 (Blumentritt T.P., i in. 2007).

Podsumowanie powyższych rozważań zostało przedstawione na schemacie 2, który wskazuje czynniki inicjujące profesjonalizację rady nadzorczej w firmie rodzinnej. Podkreślić jednak należy, że mimo wyróżnienia dwóch ich kluczowych źródeł tj. rodzina właścicieli i firma rodzinna, to podstawową siłą sprawczą rozpoczęcia procesu profesjonalizacji rady nadzorczej są przede wszystkim właściciele firmy rodzinnej. A w sytuacji, gdy własność pozostaje jedynie w rękach rodziny, to będą jej reprezentanci, szczególną zaś rolę w tym procesie będzie odgrywał przede wszystkim zarządzający nią przedstawiciel rodziny.

Schemat 2. Profesjonalizacja rady nadzorczej w firmie rodzinnej – czynniki inicjujące

Czynniki inicjujące

System firmy rodzinnej

Osoby/instytucje/procesy

System rodziny

Osoby/instytucje/procesy

Członek rodziny

- właściciel zarządzający firmą

- członek rodziny właściciel posiadający autorytet

Prezes firmy

Rada nadzorcza

Sukcesja

zmiana przywództwa

Rada rodziny

Rosnąca złożoność firmy rodzinnej

Profesjonalizacja rady nadzorczej

Źródło: Opracowanie własne

**2.2. Czynniki decydujące o wzroście znaczenia rady nadzorczej w firmie rodzinnej**

Odpowiedź na pytanie: „Jakie czynniki decydują o wzroście znaczenia rady nadzorczej w firmie rodzinnej?” jest krótka. Determinuje to skuteczność jej działań, co z kolei przekłada się na rosnące w rodzinie właścicieli przekonanie o jej przydatności. Stwierdzenie to, potwierdzają m.in. 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 jednej z nich rada zaangażowała się w proces zmiany dyrektora finansowego, którego umiejętności okazały się nieadekwatne do potrzeb firmy. W innej badanej firmie rodzinnej, zaangażowanie rady w dyskusję na temat strategii rozwoju pozwoliło na przyjęcie mniej zachowawczych postaw na rynku i szybsze wejście w nową domenę działania. Pokazując 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 R.S., Ward J,L. 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 rozdz. 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 R.S., Ward J.L., 2010), ale to nie znaczy, 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 jak powinno kształtować się ich wynagrodzenie. O ich wadze decyduje wysoka wrażliwość pojawienia się potencjalnych konfliktów interesów w procesie wyboru członka rady oraz w określeniu wysokości jego wynagrodzenia. Brak określenia ww. kryteriów może stać się zarzewiem wielu konfliktów, które zamiast wzmacniać jedność rodziny, będą ją osłabiały.

Ze względu na charakter zadań stawianych przed radą, tj. 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 w niej kapitał rady. Na kapitał rady składa się

natomiast kapitał ludzki oraz kapitał relacyjny (ang. social capital) (np. Hillman A., Dalziel T., 2003). Do podstawowych składowych kapitału ludzkiego należy wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja członków rady (Hillman A., Dalziel T., 2003, s. 385-386). Natomiast kapitał relacyjny obejmuje wnoszone przez nich relacje społeczne z aktorami z otoczenia zewnętrznego i z wewnątrz firmy[[4]](#footnote-4) (np. Kim Y., Cannella A.A. Jr, 2008, s. 283). Wymienione powyżej 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 rodzinność firmy poszerza spektrum jej działania o współpracę z osobami reprezentującymi struktury systemu zarządzania rodziną (ang. family governance). 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 J.M., Ward J.L., Brun de Pontet S., 2011,s. 38). Ważne wyzwanie stanowi także umiejętność zachowania przez radę równowagi pomiędzy jej aktywnością doradczą a sprawowaniem kontroli, i w zależności od sytuacji większej koncentracji na jednej z nich (Gimeno A., Baulenas G., Coma- Cros J. ,2010, s.135; Lane S. 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 zapewnianiające obecność w niej kompetencji, pozwalających na podejmowanie przez nią aktywności wobec kadry zarządzającej, które zapewnią zrealizowanie przez nią jej zadań (Lane S. 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 A., Baulenas G., Coma- Cros J., 2010, s.133). Czyli, takich które już w swojej praktyce

zawodowej zmierzyły się z podobnymi problemami, a szczególnie z takim wyzwaniem, jakim jest międzygeneracyjna zmiana na stanowisku prezesa w firmie rodzinnej.

Idealny członek rady nadzorczej w firmie rodzinnej, to aktywny lub emerytowany prezes oraz inni profesjonaliści dysponujący wiedzą z takich obszarów jak: finanse, marketing, działalność operacyjna, technologia oraz prawo i polityka publiczna (np. Koładkiewicz I., 2013, Lane S. i in., 2006). Wnoszona przez nich triada zasobów tj.: kompetencje, wiedza i doświadczenie, daje tym samym podstawę dla skuteczności działań rady, jak również 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 rodzinnej, jak i nie rodzinnej, 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 o konieczności działania w wyznaczonych przez prawo granicach, zabezpiecza przed potencjalnymi konfliktami 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 J.L., 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 (Koładkiewicz I., 2013, Lane S i in., 2006, s.155).

Budując profesjonalną radę, kontrolujący właściciel/ rodzina właścicieli 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 (Koładkiewicz I., 2014). 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 trwania rodzinnego biznesu (Hartley B., Grifith G., 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 I., 2013, Carlock R.S., Ward J.L., 2010,p. 190). Rada nadzorcza powinna być partnerem dla zarządu w drodze do rynkowego sukcesu firmy rodzinnej (Koładkiewicz I., 2013). O tym zaś będzie decydować jakość zgromadzonego w niej kapitału rady, jak również umiejętność współpracy obu tych organów.

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 posiadają tego typu praktykę, np. w postaci bycia członkiem rady rodziny w swojej firmie rodzinnej.

Obok wymienionych powyżej czynników (kompetencje, wiedza i doświadczenie), jakie powinny warunkować zaproszenie do rady i zarazem eliminować obecność w niej „przytakiwaczy”, którzy są dobrzy dla „ego” prezesa - właściciela, ale już niekoniecznie dla firmy czy pozostałych członków rodziny-właścicieli. Istotne znaczenie ma wybór osób, które nie boją się wyrażać własnych opinii, niezależnie czy są one zgodne z jego opinią czy też nie. W praktyce oznacza to zapraszanie do niej takich osób, które potrafią zachować niezależność poglądów, nawet narażając się na konflikt z prezesem, który ostatecznie może zaowocować utratą miejsca 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 specyficznym potrzasku, który jest efektem pełnienia przez właściciela firmy rodzinnej jednocześnie funkcji prezesa. Członek rady sprzeciwiając się pomysłom prezesa – właściciela dotyczących 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 nie powiązanego 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, to powinien być świadomy ograniczeń z niej wynikających. Tym bardziej, że na szali znajduje się jego reputacja, jako członka rady i wspomniana już powyżej przyjaźń łącząca go z prezesem.

**2.3. Gdzie szukać profesjonalnego członka rady?**

Analiza doświadczeń firm rodzinnych dotyczących rad nadzorczych wskazuje, że jednym z problemów z jakimi muszą się one zmierzyć w procesie budowy profesjonalnej rady nadzorczej jest znalezienie adekwatnych do potrzeb firmy, jej potencjalnych członków (por. rozdz. 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 bowiem czynnikiem warunkującym zaproszenie do tego typu „papierowej” rady jest 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, to w literaturze przedmiotu często można znaleźć opinie, że czynnikiem warunkującym profesjonalizm rady jest obecność w niej osób nie powiązanych z rodziną, które powinny być niezależne od rodziny właścicieli (np. Ward J.L. 2001, s.113). Takie podejście jest jednak pewnym uproszczeniem. To nie więzy krwi decydują o braku profesjonalizmu członków rady, ale to czy wnoszą oni do rady adekwatne do jej potrzeb zasoby, a jeśli tak to czy potrafią i chcą je wykorzystać w dobrym 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 rady, o takie działania jak (Pendergast J.M., Ward J.L., Brun de Pontet S. 2011, s. 71):

* pełnienie roli zarządcy rodzinnych wartości
* pełnienie roli 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 J.L. 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, ma 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 być jej świadomym właścicielem. Uczestnictwo w pracach rady pozwoli mu bowiem poznać firmę i przygotować się do pełnienia tej roli.

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” - nie powiązani więzami krwi z firmą rodzinną i tym samym nie obciążeni bagażem emocji i marzeń z nią związanych. Wybierając do rady „outsidera” właściciele firmy rodzinnej powinni jednak odpowiedzieć sobie na pytania: Czego od niego oczekują? Jaką rolę powinien on pełnić w radzie? (PwC, September 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 J.L. 2001, s.113), jak również 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, słabością jednak tego rozwiązania, jest to, że ich usługi można po prostu kupić (por. rozdz. 4). Ponadto wiążące ich z firmą rodzinną relacje biznesowe, mogą osłabić ich zdolność do niezależnych opinii i sądów, wynikającą z niechęci zrażenia do siebie swojego 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 do formułowania niezależnych opinii i sądów na temat tego co się dzieje w rodzinnej firmie jest bez wątpienia brak posiadania przez członka rady biznesowych, jak i rodzinnych z nią powiązań. 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, a w tym punkcie nastąpi ich dopełnienie). Podstawowym zaś oczekiwaniem jakie wiąże się z jego obecnością w radzie, jest wniesienie przez niego obiektywności, która pozwala na podejmowanie przez radę właściwych dla firmy rodzinnej, decyzji. Szczególnie jest to ważne, w przypadku podejmowania trudnych decyzji, nie tylko dla firmy, 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.

Warunkiem podstawowym, aby krytyczny głos niezależnego został wysłuchany jest posiadany przez niego autorytet oraz wiarygodność. Czynniki te ułatwiają również podejmowanie przez niego tematów trudnych, na przykład 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 wskaże potencjalne słabości podejmowanych działań. Praktyka życia pokazuje jednak, że obecność osoby, która nie ma powiązań z rodziną właścicieli czy firmą rodzinną nie jest wystarczającym gwarantem jej niezależności. Niezależność to przede wszystkim kwestia umysłu i odwagi cywilnej do głoszenia odrębnego zdania (Koładkiewicz I, 2013, Lane S. 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 też nie w kontekście długotrwałego rozwoju firmy rodzinnej.

Powierzchowne rozumienie niezależności, jako jedynie spełnienie kryteriów niezależności w postaci braku potencjalnych konfliktów interesów nie gwarantuje, spełnienia pokładanych w niezależnym członku oczekiwań. Jak pokazuje praktyka niezależność, wynikającą 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 S. 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 życia może przełożyć się na osłabienie ostrości jego spojrzenia na to co się dzieje w organizacji (Hooghiemstra R., van Manen J., 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 S. i in., 2006, s. 153 - 154).

Odpowiedzieć na zawarte w tytule tego punktu pytanie: „gdzie rodzina właścicieli powinna szukać profesjonalnego członka do rady nadzorczej w swojej firmie rodzinnej?”, jest też uwarunkowana odpowiedziami na poniższe pytania (PwC, September 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? Nabyte zaś w ramach tej współpracy doświadczenia powinny 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 zaś 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 genetycznej słabości, której źródłem jest emocjonalne powiązanie z firmą rodzinną. Mocną z kolei 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 systemu zarządzania rodziną, tj. rada rodziny czy spotkania rodziny.

Celem jednak poszerzenia perspektywy postrzegania warunków działania firmy rodzinnej, w jej radzie powinny się 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 R.S., Ward J.L., 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 zaś wyzwaniem z jakimi 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, September 2014, s. 6).

Na koniec tego punktu pozostaje jeszcze odpowiedzieć na postawione w jego tytule pytanie tj.: gdzie szukać adekwatnych do potrzeb firmy rodzinnej nie powiązanych z rodziną jej właścicieli, profesjonalnych członków rady? W pewnym zakresie odpowiedzi na nie udzielają autorzy zbioru wskazówek pt.: „Building or renewing your board”(PwC, September 2014, s. 11), którzy m.in. polecają zaproszenie do rady:

* osób znanych obecnym członkom rady
* osób poleconych przez kadrę zarządzającą ze swojej firmy lub innych biznesów
* liderów innych biznesów z lokalnej społeczności
* osób ze stowarzyszeń handlowych
* skorzystanie z usług firmy zajmującej się rekrutacją członków rady

**2.4. 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, jak również zmiany zachodzące w strukturze własności. 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 potrzebnych umiejętności do ich wykonywania. Inny będzie on 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 nie-powiązanych 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 stania się firmy rodzinnej spółką publiczną. Dbałość o akcjonariuszy mniejszościowych jest ważnym działaniem w kontekście budowy zaufania pozostałych graczy rynku kapitałowego do niej. Rada nadzorcza powinna być zaangażowana w proces budowy reputacji firmy rodzinnej jako godnego zaufania uczestnika rynku kapitałowego (Fiegener M. K., i in., 2000, s. 291; Borch and Huse, 1993).

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 nie związanych z rodziną właścicieli, akcjonariuszy. O wzroście wagi tej ostatniej może też decydować rosnąca liczba akcjonariuszy w osobach rodzinnych outsiderów (posiadaczy akcji rodzinnego biznesu, ale nie zaangażowanych 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 zadania. 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 wyżej wymienione obszary. Najwięcej rad – w ocenie badanych - było zaangażowanych w monitorowanie wyników finansowych (85% wskazań) oraz w opracowywanie strategii firmy (74% wskazań). Najmniej zaś z nich, angażowało

się w działania na rzecz monitorowania ryzyka (59% wskazań), oceny wyników prezesa oraz w planowanie sukcesji (każdy po 56% wskazań) (PwC, June, 2014 s. 10). Tak wysoki stopień zaangażowania rady w „pilnowanie” wyników finansowych spółki raczej nie dziwi, zdziwienie może jednak wzbudzać stosunkowo słaba ich aktywność w sferze sukcesji. To z kolei może potwierdzać złożoność, jak również 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 przede wszystkim należy dbałość o zdrowe relacji między firmą a rodziną jej właścicieli (Jaffe D., Davis S., 2010, s.54). Krytycznym zaś czynnikiem sukcesu dla ich zapewnienia jest budowa drożnych kanałów komunikacji między radą a rodziną właścicieli (Aronoff C.G., Ward J. L., 2011, s. 69 – 72). Wybrane zaś przykłady działań, jakie rada może podejmować w tym obszarze zawiera tabela 3.

Tabela 3. Komunikacja między radą a rodziną – przykłady działań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Techniki/narzędzia** | **Sposób działania** |
| Wspólne spotkania  | - wspólne spotkania członków rodziny z radą odbywają się raz lub dwa razy do roku- tworzą możliwość dzielenia się poglądami oraz podjęcia dyskusji spraw ważnych dla rodziny  |
| Zaangażowanie rodziny w wybór członków rady  | - stworzenie członkom rodziny możliwości spotkania się z potencjalnym kandydatem i określenie jego przydatności  |
| Obserwator – przedstawiciel rodziny w radzie | - jeden – dwóch członków rodziny, wymienianych na zasadzie rotacji, regularnie uczestniczy w posiedzeniach rady |
| Komunikacja pisemna | - 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 | - 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  | - zapraszanie członków rad do uczestnictwa w wydarzeniach rodziny np. piknikach czy wakacyjnych imprezach, itp. - uczestnictwo w nich tworzy podstawę do wzajemnego poznania się, rozmów, co w efekcie prowadzi do rozwoju zaufania i otwartej komunikacji |

Źródło: Aronoff C.G., Ward J. L. (2011) *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential*, A Family Business Publication, Palgrave Macmillan, New York, s. 69 – 72

Należy też pamiętać, że do innych ważnych zadań rady wynikających z bycia radą w firmie rodzinnej należą działania mające na celu edukowanie członków rodziny, omówione już w punkcie 6.2. Do kluczowych z nich, należy mentoring pracowników – członków rodziny w budowaniu ich kariery i rozwoju (Calrock R.S., Ward J.L. 2010, s. 187).

Niezależnie jednak od fazy rozwoju wszystkich systemów tworzących firmę rodzinną oraz charakteru zadań stawianych przed radą, podstawowym jej zadaniem jest zadawanie pytań kadrze zarządzającej, które mają na celu podjęcie jak najbardziej optymalnej dla firmy decyzji. Jego skuteczna realizacja jest przede wszystkim warunkowana poziomem profesjonalizmu rady. Ważnym zaś jego wymiarem jest 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 (przykłady tabela 4). I tutaj ponownie wracamy do wyzwania, jakie stoi przed właścicielami firm rodzinnych, w postaci konieczności odrobienia przez nich pracy domowej i określenia jakiej rady na dany moment rozwoju ich rodzinna firma potrzebuje.

Tabela 4. Przykładowe rodzaje rady nadzorczej – podstawowe charakterystyki

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rada papierowa | Rada balast | Rada wspierająca | Rada profesjonalna |
| Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie W skład rady wchodzą jedynie osoby z rodziny, często „przytakiwacze”\*, w tym:- członkowie rodziny- przyjaciele /znajomi założyciela | Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie, ale kompetencje zyskują na znaczeniu W praktyce wciąż dominują „przytakiwacze”, tj.:- członkowie rodziny- przyjaciele/znajomi założycielaMogą się już pojawić „outsiderzy”, np. doradcy firmyale ich możliwości oddziaływania są ograniczone, ze względu na dotychczasowe biznesowe powiązania z firmą i obawa 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. - prezesi innych firm   | Podstawowe kryterium zaproszenia do rady: zaufanie, kompetencje oraz niezależność (tj. zdolność do wypowiadania swojego zdania)Dominują „outsiderzy” oraz niezależni członkowie rady - nie powiązani z rodziną, praktycy biznesuW radzie może być obecny członek rodziny, który wnosi do rady ważne dla firmy rodzinnej kompetencje |

\* „przytakiwacze” („Yes - man”) do ich głównych zadań należy „przytakiwanie” 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 jak również nie posiada relacji biznesowych z firmą rodzinną (np. nie jest jej doradcą, partnerem, klientem czy dostawcą)

Źródło: Opracowanie własne

**Bibliografia**

Aronoff C.G., Ward J. L. (2011) *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential*, A Family Business Publication, Palgrave Macmillan, New York

Aronoff C.E., Ward J.L. (2002), Outside Directors: How They help you, w: Aronoff C.E., Astrachan J. H., Ward J.L., Family Businesses Sourcebook, 3rd edition, Family Entrprise Publishers, Georgia, s. 254-255.

Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003) “Founding-family ownership and ﬁrm performance. Evidence from S&P500”, *Journal of Finance*, Vol. 58, s. 1301–1328

Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A. (2008) “Boards of directors in family firms: a generational perspective”, *Small Business Economy*, Vol. 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

Berman Brown R., Coverley R. (1999), “Succession Planning in Family Business: A Study from East Anglia”, UK, *Journal of Small Business Management*, No. 37, 1, s. 93-97.

Blumentritt T.P., Keyt A.D., 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

Carlock R., S., 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”, Vol. 28, No.3, s. 432-446.

Certo S.T., Daily C.M., Dalton D.R. (2001) „Signaling Firm Value Through Board Structure: An Investigation of Initial Public Offerings”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, s. 33-50.

Corbetta G., 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., Viviani D. (2008), A Corporate Governance Study on Italian Family Firms, “Corporate Ownership of Control”, Vol 5, issue 4, summer 2008, pp. 93-103Costa Shu Shu (1994) “100 Years and Counting”, American Management Association, Decemebr 1994, 32- 34

Danco A.L. (1982), Beyond Survival: A Business Owner’s Guide For Success, The Center for Family Business

Donaldson L., Davis J.H. (1991) „Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, 1, s. 49-62

Donaldson L. (1990) „The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory”, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.3, s.369-381.

Eisenhardt K.M., (1989) „Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy Management Review*, Vol.14, No.1, s.57-74

Fama E.F. (1980) “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, no. 21, s. 289- 307

Fama E.F., Jensen M. (1983) “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, s. 301-325

Fiegener M. K., Brown B. M., Dreux D.R. IV, Dennis W. J. (Jr) (2000), The Adoption of outside boards by small US firms, „Entrepreneurship & Regional Development“, Vol.12, s. 291 – 309.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (2007) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

Gimeno A., Baulenas G., Coma-CROS J. (2010) „Family Business Models. Practical Solutions for the Family Business”, PALGRAVE MACMILLLAN, Great Britain

Hartley, B.B., Griffith, G. (2009) *Family Wealth Transition Planning; Advising Families with Small Businesses*, New York: Bloomberg Press

Hess E.D. (2006) *The Successful Family Business. A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*, Praeger Publishers, Westport Connecticut, London

Hillman A., Dalziel T., (2003) „Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, *Academy of Management Journal*, vol. 28, No. 3, s. 383-396

Hooghiemstra R., van Manen J. (2004) “The Independence Paradox: (im)possibilities facing non-executive directors in The Netherlands”, *Corporate Governance. An International Perspective*, vol.12, no.3, s. 314-324

Jaffe D. T, Davis S. (2010), The independent family business board, „Family Business“ (winter) s. 54-56.

Jaskiewicz, P. and Klein, S. (2007) „The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses”, *Journal of Business Research,* Vol. 60, s. 1080– 1087

Kim Y., Cannella A.A. Jr. (2008) „Toward a Social Capital Theory of Director Selection”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 16. No. 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

Koładkiewicz I., "System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe", Poltext, Warszawa 2015

Koładkiewicz 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, s. 114 - 134

Koładkiewicz I. (2014b) “Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych”, Problemy Zarządzania „Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego”, Vol. 12, Nr. 2 (46), s. 68 – 87

Koładkiewicz I. (2013) *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2013

Laird Norton Tyee (2007) “Laird Norton Tyee Family Business Survey. Family to Family 2007”

Lane S., Astrachan J., Keyt A., McMillan K. (2006) „Guidelines for Family Business Boards of Directorts”, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, s.147-167

Morck, R.K. (Editor) (2005) *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, The University of Chicago Press, Chicago and London

Neubauer F., Lank A. G., (1998) *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York

OECD (2004) „Zasady nadzoru korporacyjnego OECD”, ORGANIZACJA WSPÓ£PRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU

OECD “Corporate Governance and the Financial Crisis” (June 2009)

Oplustil K. (2010) *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (Corporate Governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010,

O’Sullivan M., Koutsoukis A. (2008) „The Life – Cycle of UK Family Businesses”, Report Credit Suisse, London

Pendergast J.M., Ward J.L., Drun de Pontet S. (2011) *Building a Successful Family Business Board*. *A Guide for Leaders, Directors and Families*, Palgrave Macmillan, New York.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978) “The Design and Management of Externally Controlled Organizations” [w] Pugh D.S. (ed.) (1997) *Organization Theory, Selected Readings*, Fourth Edition, Penguin Books, s. 130 - 161

PwC (2014) “What is a board’s role in a family business?” *Family Business Corporate Governance Series*

Sharma P. (2004) “An overview of the field of family business studies: current status and directions for future”, *Family Business Review* 17(1), ss. 1-36.

Ward J. L. (2004) *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York

Voordeckers W., Van Gils A., Van den Heuvel J. (2007) “Board Composition in Small and Medium Sized Family Firms”, *Journal of Small Business Management,* 45 (1), s. 137 – 156

1. Opracowane treści obejmują rozdziały z monografii naukowej Koładkiewicz I., "System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe", Poltext, Warszawa 2015. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ze względu na fakt, że prezentowane w tym rozdziale doświadczenia stanowią zarówno doświadczenia rad dyrektorów, jak i rad nadzorczych, została przyjęta ogólna formuła pisania „rada dyrektorów/ rada nadzorcza” lub ogólnie „rada”. W przypadku zaś 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 rolę organu nadzoru spółki w modelu monistycznym, natomiast rada nadzorcza w modelu dualistycznym (K. Oplustil,2010, s. 211 oraz s. 386.) Do podstawowych różnic, jakie występują między tymi radami m.in. należy ich skład. W skład rady dyrektorów wchodzą dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy (tego typu rada łączy realizację funkcji nadzorczych oraz zarządczych). Rada dyrektorów jest charakterystyczna dla krajów anglosaskich, np. USA czy Wielka Brytania. W skład rady nadzorczej z kolei wchodzą 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 (np. zob. Koładkiewicz I., 2013). [↑](#footnote-ref-2)
3. Dla przypomnienia na potrzeby pracy została 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). [↑](#footnote-ref-3)
4. Kim Y., Cannella A.A. Jr, definiują kapitał relacyjny/ kapitał społeczny jako interpersonalne powiązania między ludźmi/jednostkami, zarówno z firmy jak i spoza niej, które są ważne dla rady [↑](#footnote-ref-4)