

## **Rada nadzorcza w firmach rodzinnych w Polsce – balast czy wartość dodana? Przegląd doświadczeń oraz oczekiwań**

Nadestany 27.08.14 | Zaakceptowany do druku 19.03.15

**Izabela Kołodkiewicz\***

Celem artykułu jest analiza i ocena doświadczeń w zakresie funkcjonowania rad nadzorczych w badanych firmach rodzinnych, w tym określenie czynników decydujących o powołaniu rady, oceny jej przydatności i aktywności oraz oczekiwań związanych z jej działaniem. Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Otrzymane wyniki badań wskazują na stosunkowo małą przydatność rady dla zarządzających firmą rodzinną właścicieli. W dużej mierze wynika to z braku rozdziału własności od zarządzania, mało skomplikowanej struktury własności, jak również skali działania badanych firm rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** rada nadzorcza, firma rodzinna, system tadu/nadzoru w firmie rodzinnej, Polska.

## **The Supervisory Board in The Family Businesses in Poland – Ballast or Added Value? Review of Experiences and Expectations**

Submitted 27.08.14 | Accepted 19.03.15

The aim of the paper is an analysis and assessment of experience in the realm of supervisory board activity in the researched family firms, including the identification of factors behind board appointment, evaluation of its usefulness and activities, and expectations connected with its operations. The character of the conducted research was qualitative. The technique used to gather data involved interviews. The research results received indicate relatively little usefulness of such boards for owners managing family firms.

**Keywords:** supervisory board, family business, Poland.

**JEL:** M00, M10

---

\* **Izabela Kołodkiewicz** – dr hab, prof. ALK, Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Przedsiębiorczości.

## 1. Wstęp

W firmie rodzinnej rada nadzorcza stanowi ważną komponentę działającą w niej systemu ładu i nadzoru (*family governance*). Organ ten tworzy wraz z walnym zgromadzeniem akcjonariuszy oraz zarządem/zespołem wyższej kadry zarządzającej (*top management team*, TMT), charakterystyczny dla każdej spółki system nadzoru korporacyjnego. W przedsiębiorstwie rodzinnym stanowi on natomiast jeden z dwóch kluczowych filarów systemu *family governance* (tj. ładu/nadzoru). Drugim ważnym jego filarem są struktury tworzone na poziomie rodziny (tj. rodzinne instytucje – *family institutions* – za Neubauer i Lank, 1998), do których należą: (np. Neubauer i Lank, 1998; Montemerlo i Ward, 2005; Lansberg, 1999; Gersick, Davis, Hampton i Lansberg, 1997; Ward, 2004, Kołodkiewicz, 2014):

- spotkania rodziny (*family meeting*),
- zgromadzenie rodziny (*family assemblies*),
- rada familijna (*family council*),
- konstytucja rodziny (*the family constitution*),
- biuro rodziny (*family office*).

Tworzenie systemu ładu i nadzoru w firmie rodzinnej ma na celu budowę zaufania pomiędzy członkami rodziny. Zwłaszcza między tymi, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w biznes, co szczególnie zyskuje na znaczeniu w sytuacji wzrostu złożoności rodziny, wyrażonej wzrostem liczby jej członków, jak również wzrostem złożoności struktury własności. Struktury/mechanizmy systemu *family governance* powinny również jednoczyć rodzinę, a to z kolei powinno przekładać się na wzrost szansy przetrwania rodzinnego biznesu.

Podstawowym zadaniem tworzonych struktur/mechanizmów *family governance* jest zaangażowanie odpowiednich ludzi w podejmowanie decyzji dotyczących różnych aspektów związanych z kontynuacją rodzinnego przedsięwzięcia (Hartley i Griffith, 2009, s. 207). Powinny one także zapewnić równowagę pomiędzy autonomią osób podejmujących decyzję i zarządzających przedsiębiorstwem a ich odpowiedzialnością wobec pozostałych interesariuszy (m.in. pozostałych członków rodziny, niezaangażowanych w zarządzanie rodzinnym przedsiębiorstwem) (Hartley i Griffith, 2009, s. 210).

Analiza dotychczasowych wyników badań przeprowadzonych w Polsce (np. Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004; Sułkowski, 2005; Lipiec, 2006) ujawnia, że sfera ładu i nadzoru w firmach rodzinnych (*family governance*) praktycznie nie została dostrzeżona przez polskich badaczy (Kołodkiewicz, 2007). Prezentowany artykuł ma więc na celu poszerzenie naszej wiedzy w tym obszarze. Podstawowym zaś jego celem jest przybliżenie doświadczeń w zakresie funkcjonowania rady nadzorczej – stanowiącej ważny element instytucjonalnej komponenty systemu ładu i nadzoru w firmie rodzinnej – polskich firm rodzinnych uczestniczących w badaniu<sup>1</sup>. Na podstawie przeprowadzonej analizy doświadczeń 6 z 20 uczestniczących w badaniu przed-

siębiorstw rodzinnych, tj. w tych podmiotach, w których rada nadzorcza była obecna, nastąpi identyfikacja przyczyn powołania rady nadzorczej, oczekiwań wobec rady nadzorczej badanych przedstawicieli firm rodzinnych, czynników decydujących o składzie rady nadzorczej w firmie rodzinnej oraz ocena przydatności i aktywności rady nadzorczej z perspektywy badanych respondentów.

Warto też dodać, że ciekawym uzupełnieniem prezentowanych w artykule obserwacji badawczych będą również opinie badanych przedstawicieli firm rodzinnych, w których rada nadzorcza nie została powołana.

## 2. Rada nadzorcza w firmie rodzinnej – perspektywa teoretyczna

Obecność rady nadzorczej w przedsiębiorstwie rodzinnym, a szczególnie w takim, w którym nie nastąpiło jeszcze rozdzielenie własności od zarządzania, wzbudza pewne kontrowersje. Oponenti jej powołania twierdzą, że nie jest ona potrzebna, gdyż zaangażowany w zarządzanie właściciel nie potrzebuje nadzoru. Ci zaś, którzy są odmiennego zdania, wskazują, że w przypadku tego typu organizacji, gdy nie ma rozdziału własności i zarządzania, własność jest skoncentrowana w rękach jednego właściciela, rolą rady nie jest nadzór, ale wsparcie zarządzających właścicieli fachową poradą i wiedzą. Ponadto działanie rady ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia kontynuacji działania/istnienia firmy rodzinnej. Jednym z jej ważniejszych zadań jest wniesienie długoterminowej perspektywy do dyskusji na temat przyszłości rodzinnego biznesu. Często bowiem bieżąca działalność operacyjna tak pochłania właściciela, że nie starcza mu już czasu na przyjęcie dalszej perspektywy jak dzień dzisiejszy.

W odniesieniu do funkcjonowania rad nadzorczych<sup>2</sup> zdecydowanie dominują badania koncentrujące się na dużych notowanych na giełdzie firmach rodzinnych (np. Corbetta i Salvato, 2004; Morck, 2005; Kowalewski, Talavera i Stetsyuk, 2010). Jednym z podstawowych wytlumaczeń tej sytuacji jest przyjęcie założenia, że w przypadku braku rozdziału własności od zarządzania (jaki często ma miejsce w family business nienotowanych na giełdzie) nie ma potrzeby powoływania profesjonalnej rady. Takie podejście wynika z faktu postrzegania rady przed wszystkim jako podstawowego mechanizmu kontroli, co jest zgodne z założeniami teorii agencji (*agency theory*). Głównym zadaniem rady – jako organu nadzoru i kontroli – jest czuwanie nad interesami akcjonariuszy/udziałowców i, w razie wystąpienia konfliktu ich interesów z interesami kadry zarządzającej, podjęcie działań mających na celu jego usunięcie. Rada kontrolując i monitorując poczynania kadry menedżerskiej, przeciwdziała jej oportunistycznym zachowaniom (Fama, 1980; Fama i Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989).

Jednak, jak pokazuje praktyka, rada to nie tylko mechanizm pilnujący interesów akcjonariuszy (np. Kołodkiewicz, 2013). Radzie przypisuje się także funkcję doradcy wspierającego radą kadrę zarządzającą, jak również

rolę ważnego źródła zasobów dla firmy. Zadania rady jako doradcy tłumaczy teoria zarządcy (*stewardship theory*). Zgodnie z jej założeniami, rada pełni rolę przewodnika kadry zarządzającej w procesie realizacji misji spółki oraz osiągania przyjętych celów. Teoria zarządcy dostrzega strategiczną rolę rady w wyniku posiadania przez nią wpływu na strategiczne dla spółki decyzje. Znaczenie tej roli szczególnie rośnie w przypadku braku odpowiedniej wiedzy ze strony właściciela – prezesa (Donaldson, 1990).

Z kolei teoria zależności od zasobów (*resource dependence theory*) wskazuje, że rada może stanowić istotny zasób organizacji (Pfeffer i Salancik, 1978). Przydatność rady jako zasobu warunkuje wiedza i doświadczenie jej członków oraz posiadane przez nich zróżnicowane sieci kontaktów, zapewniające 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 przydatnych zasobów (Hillman i Dalziel, 2003).

Te dwie ostatnie funkcje i role rady w przypadku rodziny biznes, gdzie często nie ma miejsca rozdziału własności od zarządzania, wydają się szczególnie istotne. Powołanie profesjonalnej rady, która będzie patrzeć znacznie dalej aniżeli walka z dniem codziennym, zwiększa szanse firmy na przetrwanie w coraz bardziej złożonym świecie współczesnego biznesu. I nie chodzi tu tylko o wsparcie kadry zarządzającej w budowaniu długoterminowej strategii (Blumentritt, 2006). Rada, dzięki zakumulowanym doświadczeniom praktycznym i wiedzy, może być też przydatna w rozwiązywaniu trudności napotkanych na przykład w czasie implementacji strategii czy wprowadzania zmian w spółce rodzinnej.

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 mogą także stać się miejscem, gdzie następuje weryfikacja pomysłów i dokonuje się najlepszego wyboru z perspektywy potrzeb organizacji (Sonnenfeld, 2004). Rada może też stanowić czynnik sprzyjający, a czasami wręcz warunkujący zatrudnianie wysokiej klasy prezesa – niepowiązanego z rodziną właścicieli przedsiębiorstwa. Dla wielu z nich możliwość posiadania profesjonalnej rady, która może ich wspierać w przypadku podejmowania decyzji nie zawsze po myśli rodziny właścicieli, wpływa pozytywnie na decyzję o przyjęciu tego stanowiska (Blumentritt, Keyt i Astrachan, 2007).

### 3. Metodyka badań

Celem artykułu jest analiza i ocena doświadczeń w zakresie funkcjonowania rad nadzorczych uczestniczących w badaniu firm rodzinnych, w tym określenie czynników decydujących o powołaniu rady, oceny jej przydatności i aktywności oraz oczekiwań związanych z jej działaniem.

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu zostały przygotowane na podstawie istniejącej literatury przedmiotu, a ich konstrukcja pozwalała respondentom podzielić się swoimi doświadczeniami oraz poglądami na temat rad nadzorczych. Kryteria doboru firm do badań były związane z rodzinną tożsamością przedsiębiorstwa, tj.:

- spełnienie założeń przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego – definicja PARP z 2009 r. poszerzona o duże przedsiębiorstwa (Kowalewska, 2009, s.19)<sup>3</sup>,
- obecność przedstawicieli drugiego pokolenia wśród pracowników firmy.

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

Rada nadzorcza działała w 6 badanych firmach rodzinnych, w związku z czym doświadczenie przedstawicieli tych firm stanowiło podstawę prowadzonej analizy. Została ona także wzbogacana poglądami i opiniami respondentów, którzy jeszcze nie zdecydowali się na powołanie rady u siebie.

Ze względu na artykułowaną przez większość respondentów potrzebę pozostania anonimowym członkiem badanej grupy, imiona i nazwiska zostały zakodowane w następującej formule [R'x] dla przedstawiciela starszej generacji oraz [R"x] dla reprezentanta młodszego pokolenia (x zaś jest liczbą). Przyjęty symbol kodu pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego respondenta.

Firmy rodzinne zarządzane przez uczestniczących w badaniu respondentów działały w różnych sektorach, jak również były różnej wielkości: małe, średnie oraz duże (jedna z badanych firm była też notowana na GPW w Warszawie). W momencie prowadzenia badań ich własność pozostawała przede wszystkim w rękach przedstawicieli starszej generacji, w kilku zaś firmach członkowie młodszej generacji zostali już obdarowani częścią własności firmy. W zdecydowanej większości badanych rodzin-właścicieli transfer zarządzania między obecnymi w przedsiębiorstwach generacjami został już rozpoczęty. Badani przedstawiciele młodszego pokolenia w przeważającej mierze pełnili funkcje zarządcze, aczkolwiek decyzyjność w kluczowych kwestiach dotyczących firmy pozostawała jednak w mocy starszego pokolenia.

Warto też dodać, że w momencie prowadzenia badań w badanych firmach rodzinnych były obecne tylko dwa pokolenia rodziny.

Na koniec należy podkreślić, że jakościowy charakter badań, a przede wszystkim wielkość badanej próby (6 firm rodzinnych posiadających radę nadzorczą – szerzej zob. tabela 1), powoduje, że dokonywane na potrzeby artykułu uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych respondentów. Otrzymane wyniki mogą zaś stanowić podstawę do wskazania dalszych kierunków badań mających na celu poznanie procesu kształtowania się systemu ładu i nadzoru w polskich firmach rodzinnych.

## **4. Rada nadzorcza w polskiej firmie rodzinnej – przegląd doświadczeń**

### **4.1. Kontekst działania rady nadzorczej w firmie rodzinnej**

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

W praktyce działania badanych firm funkcja doradczą rady nadzorczej była też przede wszystkim dostrzegana. Aczkolwiek zdarzały się sytuacje, że respondent dopiero w czasie wywiadu ją sobie uświadamiał, ale wtedy też ją kontestował, wskazując możliwość znalezienia potrzebnej firmie porady bez potrzeby wbudowywania doradcy w strukturę rady. Tak twierdził na przykład [R'22], mówiąc, „(...) Ale to nie musi być rada, to może być ktokolwiek w firmie. Nie musi to być z pozycji rady. (...) tutaj wiele osób ma dobre pomysły w firmie, które są realizowane i to nie znaczy, że te osoby muszą zasiadać w radzie”.

O specyficznej pozycji rad nadzorczych w firmach rodzinnych decyduje także fakt, że – jak to ujął [R'10] – „(...) rada jest w środku, jest w takich kleszczach” między prezesem zarządu a głównym właścicielem, który jest tą samą osobą, i gdy „(...) są decyzje trudne, to rada potrafi powiedzieć: uważamy, że tak nie wolno, ale właściciel niech podejmie decyzję”.

Warto też podkreślić, obecną wśród badanych respondentów dominację ogólnych wątpliwości na temat przydatności rady nadzorczej w takich firmach jak ich, czyli bez rozdziału własności od zarządzania, o prostej strukturze

właściciele, jak również o ograniczonej skali działania. Przydatność rady nadzorczej badani respondenci dostrzegali raczej w sytuacji obecności większej liczby właścicieli. Na przykład jeden z badanych [R'19] potrzebę posiadania rady określił tak: „Gdyby to nie była firma rodzinna. Jeżeli byłyby zaangażowane fundusze. Podmioty, które zainwestowały kapitał i tylko kapitał, a nie wkładały tak jak my. My wkładamy pracę poza kapitałem, ale to wtórna rzecz, wkładamy pracę i własne ryzyko osobiste, to po co mi rada?”.

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

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

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

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

Z powyższych wypowiedzi wynika, że zarządzający członkowie rodziny pozycjonują swoje rady nadzorcze jako mało przydatne/użyteczne ciało w procesie zarządzania firmą. W tym też można dostrzec brak zrozumienia roli rady w spółce. Jej użyteczność nie powinna się bowiem wyrażać w operacyjnym wsparciu zarządzających, ale w poszukiwaniu długookresowych wyzwań i wytaczaniu strategicznych kierunków rozwoju dla firmy.

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

Istotnym czynnikiem warunkującym postrzeganie przez badanych respondentów rady nadzorczej było dostrzeganie w niej źródeł kosztów. Podejście to było jednym z czynników decydującym o braku powołania rady, np. w firmie 6. Jej prezes [R"11] powiedział wprost: „My niestety każdą złotówkę musimy obejrzeć 4 razy. Jak ja bym miał dzisiaj zatrudnić 3 ekspertów... Każdy z nich dostanie po 2 tysiące za spotkanie i posiedzą, wypiją po kawie i pójdą do domu”. Tego samego zdania był reprezentant młodszej generacji [R"16] (firma 8), który stwierdził: „(...) [Rada] na razie – na pewno zbędne koszty”. Koszty te były także odpowiedzialne za brak zmian składu rady, np. w firmie rodzinnej 11. Jej przedstawiciel [R"20] powiedział m.in.: „(...) [Naszej] rady przez ostatnich kilka lat nie rozbudowywaliśmy, nie robiliśmy z nią nic szczególnego, ponieważ to jest mimo wszystko koszt jakiś tam dla firmy i taki wariant, jaki dzisiaj mamy, to jest bardzo mało kosztowny, bo tam są jakoś tam osoby związane z rodzinami, w szczególności te, które są w radzie nadzorczej”.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na jedną wypowiedź, która pojawiła się wśród zgromadzonych opinii, a którą można traktować jako jeden z czynników ograniczających tworzenie rad w podmiotach tego typu jak badane firmy rodzinne. Jeden z badanych [R"11] wskazał na potencjalny problem z doбором adekwatnych do potrzeb spółki ekspertów. A za kluczowy czynnik do warunkujący uznał niewielką skalę działania spółki. Respondent [R"20],



stwierdzając z kolei: „(...) Wprowadzenie obcego z doświadczeniem fajny pomysł, ale jak to zrobić”, dostrzegał też problem w dotarciu do nich, jak również w ich pozyskaniu do rady spółki.

#### 4.2. Przyczyny powołania rady nadzorczej

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

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

Na podstawie doświadczeń uczestniczących w badaniu przedstawicieli firm rodzinnych można wskazać, że jedną z przyczyn prowadzenia działalności jako spółki kapitałowej była m.in. potrzeba budowy wiarygodności i prestiżu (np. firma 2). Z kolei rozpoczęcie działań na rynku kapitałowym (NewConnect czy podstawowy) zaowocowało zmianą składu rady, która wcześniej miała wyłącznie charakter rodzinny, w momencie zaś wejścia na rynek kapitałowy jej skład uległ zmianie. Aczkolwiek jej stopień rodzinności wciąż pozostał wysoki (np. firma 10 – tabela 1).

Obecność rady wynikająca z potrzeb zarządzającego właściciela została podniesiona tylko w przypadku jednej badanej firmy rodzinnej (firma 5). Jej przedstawiciel – reprezentant starszego pokolenia [R'10] – uzasadniał chęć powołania rady świadomością posiadania niewystarczających kompetencji do zarządzania spółką w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Dostrzegał więc potrzebę powołania w spółce prezesa „który ma tę wiedzę i umiejętności”. Nowo powołanego prezesa, nieposiadającego powiązań z rodziną [R'10] miał zaś zamiar nadzorować z pozycji przewodniczącego rady nadzorczej. W 2004 r. stworzył więc „taką prawdziwą radę nadzorczą, która z założenia od razu miała taki skład, który mógł pracować, przyglądać się organizacji i wpływać na nią w pozytywny sposób”. Tworząc swoją radę [R'10], między innymi założył, że: „(...) Tam musi być ktoś kto jest prawnikiem, ktoś kto jest ekonomistą, ktoś kto ma spojrzenie makroekonomiczne. (...) Muszą być ludzie, którzy będą jakby uzupełniali

się”. Warto w tym miejscu dodać, że w tamtym okresie firma 5 spełniała już kryterium dużej spółki, zatrudniając ponad 250 pracowników. Obecnie zaś zatrudnia 350 osób.

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

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

Opisany powyżej scenariusz transferu z zarządu do rady nadzorczej dotychczasowego zarządzającego reprezentanta starszego pokolenia miał już miejsce w dwóch firmach rodzinnych uczestniczących w badaniu (firmy 4 i 14). W pierwszej z nich u podstaw podjęcia tej decyzji przez [R’8] leżało duże zmęczenie zarządzaniem firmą, w tym zarządzanie konfliktami, których źródłem byli w dużej mierze członkowie rodziny „mieszający się we wszystko”. Niechęć do dalszego trwonienia sił i energii na działanie w dotychczasowym układzie zaowocowała także pozyskaniem nowego, nie-związanego z rodziną prezesa, który zastąpił [R’8] na tym stanowisku. Proces

ten [R'8] scharakteryzował tak: „(...) Ponieważ miałem cały czas większość w zgromadzeniu, więc, prawdę mówiąc, nie pytając się współników – co mi mieli za złe – i uprzedzając rodzinę tylko dopiero na dzień przed tą decyzją, wykonałem taki dosyć dramatyczny manewr – kiedy prowadziłem posiedzenie zarządu, powiedziałem, że w moim odczuciu firma stała się niesterowna w moich rękach i że postanowiłem coś z tym zrobić, w związku z czym ogłaszam pół godziny przerwy i po tej przerwie powiem, co zrobiłem. I po tej przerwie przyproceedziłem nowego prezesa”.

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

### **4.3. Oczekiwania wobec rad nadzorczych badanych przedstawicieli firm rodzinnych**

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

Respondent [R'10] z firmy 5 w radzie nadzorczej dostrzegał z kolei dobre miejsce do poznania przez drugie pokolenie całokształtu działania

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

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

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

#### **4.4. Skład rady nadzorczej w firmie rodzinnej oraz czynniki decydujące o zaproszeniu do rady**

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

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

Jedynie dwóch respondentów – przedstawiciele pierwszego pokolenia zarządzających dużymi firmami rodzinnymi [R'10] i [R'27] – wskazywało na potrzebę zaproszenia do rady profesjonalistów. Na przykład respondent [R'10] był zdania, że obecność szerokiego spektrum profesjonalistów decyduje o wszechstronności rady, odpowiadającej kluczowym potrzebom spółki. W skład „jego” rady wchodził m.in. psycholog, a jego obecność [R'10] uzasadniał m.in. tak: „Uważam, że psycholog przy omawianiu akcji promocyjnych i sprzedaży jest bardzo ważny; bardzo ważną osobą, bo to można mówić tylko o cyfrach i w większości firm tak się dzieje, a mnie bardzo interesuje podejście emocjonalne do tego co robimy. Mało tego, to jest psycholog, który jest bardzo zaangażowany również w przedsiębiorczość, znaczy (...) szkolenia (...) i prowadząc działalność szkoleniowo-rekrutacyjną. Ta osoba ma jakby większą wiedzę niż tylko psycholog taki z nazwy”.

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

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

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

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

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

Podjmując z kolei próbę oceny składu rad nadzorczych w badanych firmach rodzinnych, warto przypomnieć, że w badanej próbie 20 firm, rada była obecna jedynie w 6 podmiotach. Co ciekawe, rada działała nie tylko w dużych firmach, ale też w średnich i w małych, a łączyła je działalność w formie spółki kapitałowej (tabela 1). A to – jak już sygnalizowano wcześniej – było podstawowym czynnikiem decydującym o stworzeniu rady.

Firma Forma prawna Respondenci	Liczba członków			Przedstawiciel rodziny	Liczba zatrudnio- nych
	ogółem	rodzina	outsiderzy		
Firma 2 S.A. [R'3] [R''4]	5	5	brak	– żona prezesa – cztery córki	132
Firma 4 Sp. z o.o. [R'8]	5	2	3	– były prezes – przedstawiciel starszego pokolenia – syn byłego prezesa	214
Firma 5 S.A. [R'10]	6	1	5	– syn prezesa – przedstawiciel drugiego pokolenia	350
Firma 10 S.A. [R'19] [R''20]	5	3	2	– właściciel – założyciel rodzinnej grupy kapitałowej – synowa właściciela założyciela/żona obecnego prezesa – syna właściciela – zięć właściciela założyciela	45
Firma 11 Sp. z o.o. [R'21] [R''22]	3	3	brak	– żona obecnego prokurenta – starsze pokolenie – żona obecnego prokurenta – młodsze pokolenie – syn/brat prokurentów – młodsze pokolenie	20
Firma 14 S.A. [R'27] [R''28] [R <sup>RNF</sup> /14]	5	1	4	– żona obecnego prezesa – starsze pokolenie	490

Tab. 1. Rady nadzorcze w badanych firmach podstawowe charakterystyki. Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w czasie wywiadów oraz z portalu money.pl (8.07.2014).

Podmioty działające jako spółka akcyjna zgodnie z KSH muszą mieć radę. Warto jednak podkreślić, że dwie firmy rodzinne działające jako spółki z o.o. też miały radę nadzorczą.

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

Rodzinność analizowanych rad, wyrażająca się obecnością członków powiązanych więzami krwi z głównym właścicielem, była zróżnicowana. W dwóch badanych firmach (np. 2 i 11) rada była złożona jedynie z członków rodziny. W firmie 10 przedstawiciele rodziny głównego właściciela stanowili większość rady (3 osoby na 5 członków), a w dwóch pozostałych firmach członkowie rodziny byli już w zdecydowanej mniejszości – w firmie 5 – w radzie był jedynie obecny syn właściciela, a w firmie 14 żona prezesa – założyciela. Pozostali członkowie tych rad byli z kolei powiązani z właścicielem nicią przyjaźni, ale oprócz niej wnosili do rady zasoby wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin.

Jeżeli zaś chodzi o wkład wiedzy i doświadczeń dostarczany do rady przez członków outsiderów – powiązanych więzami przyjaźni z głównym właścicielem, to warto podkreślić wnoszoną przez nich praktykę biznesową. Praktyka ta stanowi ważne źródło doświadczeń, przydatne także dla zarządzającego właściciela firmy rodzinnej. Jego znaczenie podkreślał m.in. respondent [R'20], wskazując m.in.: „(...) I jest [w radzie] jeszcze jeden człowiek, który (...) też prowadzi firmę własną i ma jakieś tam spojrzenie, tak? I ma, tylko że zupełnie w innej branży, w innej formule, innej dziedzinie, ciężko jest porównywać jego działalność z naszą, ale oczywiście doświadczenie przedsiębiorcy ma”.

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

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

Posiadanie przez członka rady praktyki biznesowej było także ważne dla [R'10], który po pierwszej kadencji w radzie na stanowisku jej przewodniczącego wrócił do spółki na stanowisko prezesa, a na wakant przewodniczącego

zaprosił swojego kolegę, który „(...) przez wiele lat funkcjonował w różnych organizacjach” i którego zawsze chciał mieć w swojej radzie. „(...) Akurat tak się złożyło, że on mógł tego się podjąć. Jego poprosiłem o przyjęcie szefostwa rady nadzorczej. On to przyjął i do dzisiaj jest szefem rady nadzorczej i on jest po prostu byłym przedsiębiorcą. Czy właściwie nie tylko byłym, bo on coś jeszcze robi w dalszym ciągu (...) i tak jest cały czas”. Warto też dodać, że analiza składu rady w jego firmie wskazuje, że nie był to jedyny członek w jego radzie, który dysponował doświadczeniem w zakresie zarządzania (np. posiadał je m.in. obecny w jego radzie psycholog).

#### **4.5. Ocena przydatności i aktywności rady nadzorczej – perspektywa respondentów**

Jak już niejednokrotnie sygnalizowano, wśród badanych respondentów przeważał raczej sceptycyzm dotyczący przydatności rad nadzorczych w ich firmach rodzinnych. W dużej mierze wynikał on z przekonania o wystarczających umiejętnościach dla rozwoju firmy posiadanych przez obecnie zarządzających firmą członków rodziny – przedstawiciele pierwszego i drugiego pokolenia. Wyraźnie to stwierdził [R'19], mówiąc: „(...) Przy naszym potencjale, będę teraz mocno nieskromny, naszym potencjale intelektualnym, szczególnie syna, bo on ma tutaj większe zasoby i predyspozycje poznawania świata, wyczuwania, w którą stronę wiatry wieją, to chyba nikt tego lepiej nie zrobi jak my. Może trochę arogancji w tym jest, co mówię. Działamy na rynku, w zasadzie niszowym, no to któż nam może powiedzieć, cóż my mamy zrobić”.

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

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



decyzja o skokowym rozwoju firmy. (...) To na ostatniej radzie to było, miesiąc temu” [R'19].

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

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

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

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

W badanej grupie firm jeden z respondentów [R'8] miał jeszcze inne doświadczenia ze swoją radą. Działania „jego” rady, która też w dużej mierze była złożona z przedstawicieli rodziny, zdecydowanie odbiegały od przedstawionych powyżej doświadczeń rad z innych firm rodzinnych. Były one bardziej utrudniające niż wspierające, a swoje odczucia w tym zakresie [R'8] scharakteryzował w ten sposób: „(...) Powiem tak: że ona [rada] mnie w ogóle nie chciała wesprzeć w tych działaniach moich. (...) W radzie to ja miałem, prawie cały czas w zasadzie, opozycję [wobec podejmowanych przez mnie działań]. (...) Tak, że bardzo otwarcie mnie krytykowali, jedni więcej, drudzy mniej, ale raczej pod tym względem nie miałem wsparcia od rady. Ale ponieważ firma dobrze funkcjonowała, no więc godzili się z tym, a poza tym nie mogli niczego, nie mogli mnie odwołać, wyrażali opinię i tyle”.

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

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

## 5. Podsumowanie

Przed prezentacją głównych wniosków wynikających z badań należy przypomnieć, że ich źródłem były doświadczenia 6 z 20 firm rodzinnych, które uczestniczyły w badaniu i w których rady nadzorcze były obecne. Analizowany zbiór opinii ich przedstawicieli został też wzbogacony poglądami innych uczestników badań, którzy rady nadzorczej w swoich firmach nie mieli, ale przemyślenia na jej temat tak. Wielkość badanej próby powoduje tym samym, że dokonywane na potrzeby artykułu uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych respondentów.

Próbując zaś odpowiedzieć na postawione w tytule pytanie: „Rada nadzorcza w firmach rodzinnych w Polsce – balast czy wartość dodana?”, na podstawie otrzymanych wyników badań można wskazać, że wśród badanych przedstawicieli tego typu firm dominowała raczej opinia o stosunkowo małej przydatności rady dla nich jako zarządzających nią właścicieli. W dużej mierze wynikała ona z braku rozdziału własności od zarządzania, mało skomplikowanej struktury własności jak również skali działania badanych firm rodzinnych. W pięciu na sześć badanych firm o powołaniu rady decydowała forma prawna spółki (spółka kapitałowa). Tylko w jednej badanej firmie rodzinnej prezes – właściciel powołał radę, bo czuł taką potrzebę.

Nie powinno więc dziwić, że w przypadku tych pierwszych firm w radach zasiadali przede wszystkim członkowie rodziny, a o ich powołaniu do rady nie decydowały posiadane przez nich kompetencje, ale przede wszystkim zaufanie do nich. Członkowie rodziny jako członkowie rady decydowali też o niższych kosztach generowanych przez radę. Część badanych dostrzegała bowiem w radzie niepotrzebne źródło kosztów. Przypomnieć też należy, że w przypadku prezesa – właściciela, który sam z siebie chciał stworzyć radę nadzorczą, czynnikami decydującymi o zaproszeniu do niej były posiadane przez przyszłych członków profesjonalne kompetencje. Aczkolwiek były one jednocześnie wzmocnione więzami przyjaźni czy znajomości.

Do ciekawszych obserwacji wynikających z przeprowadzonych badań należy brak postrzegania, przez badanych przedstawicieli firm rodzinnych, rady jako ciała, którego zadaniem nie jest wspieranie ich w bieżącej działalności, ale które powinno patrzeć dalej i szerzej, czyli być zorientowane na działalność strategiczną spółki. W zgromadzonej puli poglądów często przewijało się zdanie, że operacyjna wiedza zarządzających właścicieli zawsze będzie większa niż członków rady i dlatego też rada nie jest im potrzebna. Tym samym wskazuje ono na brak zrozumienia roli rady w życiu spółki. Użyteczność rady nadzorczej nie powinna się bowiem wyrażać się w operacyjnym wsparciu zarządzających, ale w poszukiwaniu długookresowych wyzwań i wytaczaniu strategicznych kierunków rozwoju dla firmy<sup>4</sup>. Aby jednak tak się stało, w radzie powinny zasiadać osoby z adekwatnym do potrzeb spółki bagażem wiedzy i praktycznych doświadczeń. A z zaprezentowanych wyników badań wynika, że ten warunek w większości badanych spółek nie był spełniony i rzeczywiście obecni członkowie rad nie stanowili partnerów do dyskusji dla zarządzających właścicieli.

Mimo ogólnie niskiej oceny aktywności rad, z doświadczeń badanych wynika jednak, że miały miejsce sytuacje, kiedy to posiedzenia rady stawały się platformą do dyskusji, w efekcie której pojawiały się nowe, ciekawe pomysły działania i dalszego rozwoju firmy.

Niektórzy badani przedstawiciele firm rodzinnych przypisywali też swoim radom rolę czynnika, który może sprzyjać wzrostowi zainteresowania firmą rodzinną członków rodziny, którzy swoje życie zawodowe realizują poza nią (dzięki byciu jej członkiem). Jak również miejsca, w którym przedstawiciel młodszego pokolenia może się czegoś na temat firmy rodzinnej nauczyć. Nie należy też zapominać, że rada nadzorcza może być też miejscem wykorzystania doświadczeń i wiedzy starszej generacji. Pamiętać jednak należy o potencjalnym zagrożeniu wynikającym z takiego rozwiązania, czyli podejmowaniu przez nią prób kierowania firmą z tylnego siedzenia.

Przeprowadzone badania należą do jednych z pierwszych badań poświęconych radzie nadzorczej jako komponentowi systemu ładu i nadzoru w firmie rodzinnej, tworzonemu w polskich firmach rodzinnych. W chwili obecnej problematyka family governance w polskich uwarunkowaniach nie należy do popularnych tematów badawczych realizowanych w odniesieniu do firm

rodzinnych. Decyduje o tym obecna faza rozwoju większości rodzinnych przedsiębiorstw rodzinnych, w których nie wystąpiło jeszcze istotne zróżnicowanie ich interesariuszy na poziomie rodziny, jak również nie nastąpił rozdział własności od zarządzania (w rękach pierwszego pokolenia pozostaje zarówno własność firmy, jak i zarządzanie nią). Nie oznacza to jednak, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne nie zdobywają już pierwszych doświadczeń w sferze ładu rodzinnego, w tym także w zakresie funkcjonowania rad nadzorczych.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Badania były prowadzone w ramach projektu badawczego pt. „Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/05445.
- <sup>2</sup> W tym miejscu należy przypomnieć, że rolę organu nadzoru spółki w modelu monistycznym pełni rada dyrektorów, natomiast w modelu dualistycznym rada nadzorcza (Oplustil, 2010, s. 211 i 386.)
- <sup>3</sup> „Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:
  - co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
  - co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
  - członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie” (Kowalewska, 2009, s. 19).
- <sup>4</sup> O funkcjach kontroli i nadzoru wykonywanych przez rady nadzorczej należy też pamiętać, ale w przypadku takich spółek jak badane firmy rodzinne, które charakteryzowały się brakiem rozdziału własności od zarządzania, nie mają one większego znaczenia.

### Bibliografia

- Blumentritt, T.P. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Business. *Family Business Review*, 19 (1), 65–72.
- Blumentritt, T.P., Keyt, A.D. i Astrachan, J.H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Studies of Good Principal. *Family Business Review*, 20 (4), 321–335.
- Corbetta, G. i Salvato, C.A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17 (2), 119–134.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15 (3), 369–381.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288–307.
- Fama, E.F. i Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- FBN International. (2007). *Helping Family Businesses Succeed for Generations. By Families, for Family*. FBN International.
- IFC. (2008). *IFC Family Business Governance. Handbook*. Washington: International Finance Corporation.

- Jęzak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Gersick, K., Davis, J.A., Hampton, M.M. i Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hillman, A.J. i Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383–396.
- Kołodkiewicz, I. (2007). Firmy rodzinne w Polsce. Perspektywy badawcze. *Organizacja i Kierowanie*, 3 (129), 39–57.
- Kołodkiewicz, I. (2013). *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*. Warszawa: Poltext.
- Kołodkiewicz, I. (2014). The Family Meeting as a Mechanism of Family Governance: Review of the Experiences of Polish Family Companies. *Management and Business Administration. Central Europe*, 22 (3), 37–55.
- Kowalewska, A. (red.). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kowalewski, O., Talavera, O. i Stetsyuk, I. (2010). Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23 (1), 45–59.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lipiec, J. (2006). *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*. Pozyskano z: <http://www.biznesrodzinny.pl/02-luty2006/03.html> (11.04.2007).
- Morck, R.K. (red.). (2005). *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Neubauer, F. i Lank, A.G. (1998). *The Family Business – Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.
- Oplustil, K. (2010). *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (Corporate Governance) w spółce akcyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pfeffer, J. i Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Sonnenfeld, J.A. (2004). Tajemnica znakomitej rady nadzorczej. *Harvard Business Review Poland*, (Wrzesień), 98–106.
- Sułkowski, L. (red.). (2005). *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. Toruń: TNOiK, Dom Organizatora.
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.