

Malwina Szczepkowska

NADZÓR KORPORACYJNY FIRM RODZINNYCH

Wstęp

W Polsce jest stosowany kontynentalny (dualistyczny) model nadzoru korporacyjnego, w którym założono prawny rozdział zarządzania od nadzoru w spółkach kapitałowych¹. Przyjęcie takiego modelu zapewnia ścisłą kontrolę właściciela nad zarządem i jest ważne, gdy wpływ kontroli zewnętrznej (w postaci rynku towarowego, finansowego, prężęć i innych) jest w wielu przypadkach niedostateczny. W wyniku tego w Polsce uważa się, że zagadnienia z obszaru nadzoru korporacyjnego dotyczą jedynie spółek giełdowych – dużych podmiotów. Charakterystyczne dla nich jest rozdzielenie własności od kontroli oraz oddanie funkcji kontrolnych biernej radzie nadzorczej.

W sektorze MSP gospodarek europejskich i USA największą rolę odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne – specyficzny rodzaj podmiotów mikro i małych. Odmienność tych firm wynika z łączenia funkcji właścicielskich, zarządzających i rodzinnych. W firmach rodzinnych struktury własnościowe są zwykle przejrzyste,

¹ Model dualistyczny został zapożyczony z prawa niemieckiego przez kodeks handlowy z 1934 r. i kontynuowany przez nowy kodeks spółek handlowych z 1.01.2001 r. Szerzej w J. Jeżak, *Rada nadzorcza jako współautor sukcesu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, Wrocław 2003, s. 105–115.

trudno jest również uzyskać kontrolę odrębnych organów, gdy właściciel jest jednocześnie zarządzającym².

Problem nadzoru korporacyjnego z podmiotami rodzinnymi łączy definicja sformułowana przez J.H. Chua: „firma rodzinna to firma kierowana przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i/lub menedżerów z intencją kształtowania i/lub kontynuowania wizji firmy przez dominującą koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w sposób, który umożliwia potencjalne utrzymanie wizji między pokoleniami rodziny lub rodzin”³.

1. Rola firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych znacznie zyskała na znaczeniu w ostatnich latach, co ma źródła przede wszystkim w znacznym udziale tych podmiotów w tworzeniu dochodu narodowego krajów rozwiniętych gospodarczo. W USA firmy rodzinne to prawie 90% wszystkich przedsiębiorstw, które wytwarzają od kilkunastu procent do ponad 40% PKB⁴. W Unii Europejskiej udział przedsiębiorstw rodzinnych waha się, w zależności od kraju, od 45% do 90%, a wytwarzają one od 45% do 65% PKB⁵ (schematy 1, 2).

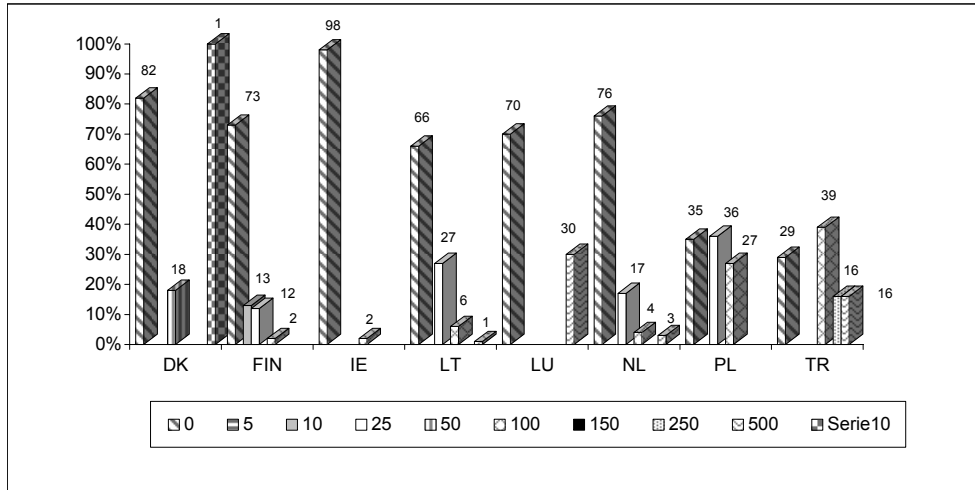
² Szerzej na temat nadzoru korporacyjnego w bogatej literaturze zachodniej: F. Neubauer, A.G. Lank, *The Family Business – its Governace for Sustainability*, McMiliam Press Ltd 1998; M. Nordqvist, *Understanding the Role of Ownership in Strategizing. A Study of Family Firm*, Jönköping International Business School Disertation Series No. 029, Jönköping 2005.

³ Chua J.H. i in., *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, Vol. 32, No. 4, s. 23.

⁴ Por. M.C. Shaker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy. A Framework for Assesing Family Business Statistic*, „Family Business Review” 1996, Vol. 9, No. 2, s. 107–119.

⁵ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 349; K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, Zarządzanie i Marketing 10, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 800, Wrocław 1998, s. 77; Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, Wrocław 2004, s. 465.

Schemat 1. Liczba przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w wybranych krajach Europy (ze względu na liczbę zatrudnionych)



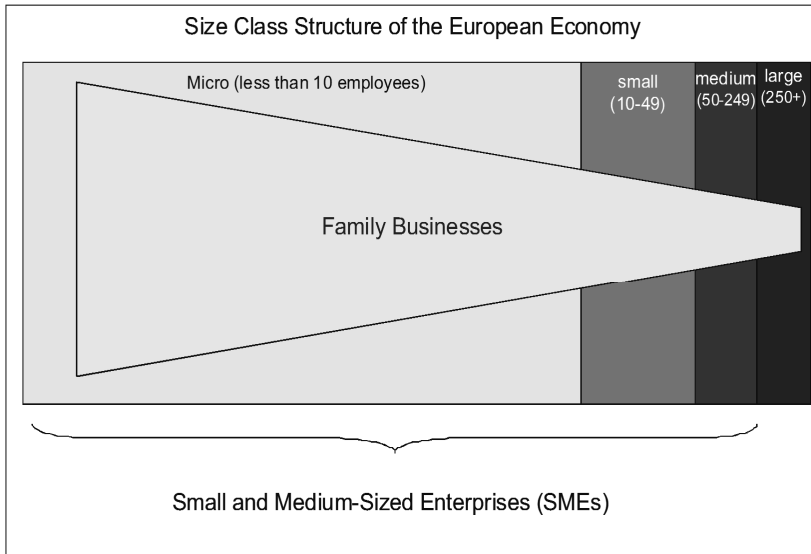
Źródło: *Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, Wiena 2008.*

Przedsiębiorstwa rodzinne gwałtownie zyskują na znaczeniu również w Polsce. Większość z nich powstała w okresie transformacji gospodarczej w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Wcześniej polskie firmy rodzinne miały znaczenie marginalne i lokowały się przede wszystkim w dziedzinach działalności prowadzonej na małą skalę, jak rzemieślniczej, handlowej czy rolniczej. Obecnie przedsiębiorstwa rodzinne sytuują się również wśród dużych podmiotów gospodarczych. Przykładem są producenci żywności (Roleski, Duda), handlu (Piotr i Paweł, Blikle) czy mediów (TVN).

Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą szczególną grupę podmiotów gospodarczych wyróżnionych ze względu na kryterium społeczne – większość własności i funkcje zarządcze pozostają w rękach jednej rodziny. Według jednej z najprostszych definicji jest to „podmiot o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny. Dodatkowo przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”.

kach rodziny⁷⁶. Taka pojemna definicja obejmuje różnorodne formy firmy rodzinnej: od małego zakładu wytwórczego, w którym pracują tylko członkowie rodziny, przez przedsiębiorstwo średniej wielkości zarządzane przez właściciela, aż do wielkiego podmiotu, w którym rodzina odgrywa jedynie rolę właściciela większościowego, a zarządzanie zostało oddane wynajętemu menedżerowi⁷⁷.

Schemat 2. Liczba firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w wybranych krajach Europy (ze względu na liczbę zatrudnionych)



Źródło: *Overview of Family Business...*

Obecnie większość autorów skłania się do uznania biznesu rodzinnego za „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność

⁶ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 19; P.A. Frishoff, *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin Business Family Program, 15 April 1995, www.frishoffbus.orst.edu.

⁷ Por. K. Safin, *op.cit.*, s. 77.

(w przypadku firm niepublicznych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego akcji)⁸.

2. Nadzór korporacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych

Literatura na temat skutków familizmu nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy połączenie własności ze strukturą zarządzania daje więcej pozytywnych, czy negatywnych efektów? Najstarsze analizy A.A. Bearla i C.G. Mensa⁹ z 1932 roku wskazywały na korzyści z połączenia kontroli udziałów i zarządzania w rękach wąskiej grupy. Pozwala to bowiem zapobiec konfliktom interesów między właścicielami i zarządzającymi. Badania P.T. Hasslera (Niemcy, 2004) pokazują, że zgodność interesów właścicieli i menedżerów, która występuje jedynie w firmie rodzinnej, przynosi następujące korzyści¹⁰:

- a) koncentrację na długookresowym wzroście wartości, a mniej na realizacji prognoz kwartalnych;
- b) wysoką identyfikację z przedsiębiorstwem i nadzwyczajne zachowania przedsiębiorcze;
- c) krótsze drogi decyzyjne i czas reakcji, mniejszy poziom zburokratyzowania;
- d) rzadsze angażowanie się w niepewne przedsięwzięcia;
- e) dysponowanie biznesowym *know-how*;
- f) dążenie do umocnienia swojej pozycji rynkowej i koncentrację na swoich rynkach niszowych.

Oprócz zestawu zalet łączenie funkcji właścicielskich i menedżerskich rodzi również problemy agencyjne, które są powodowane innymi czynnikami niż w pozostałych przedsiębiorstwach (analiza zespołu badawczego W.S. Schulze'a, USA

⁸ D.T. Jaffe, *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27; za J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 19.

⁹ A.A. Berle, C.G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York 1932.

¹⁰ P.T. Hassler, *Familiengeführte Unternehmen performen besser*, „Unternehmen Newsletter” 2004, nr 7–8, s. 1–2.

2003 r.)¹¹. Za ważne źródło problemów uznaje się mniej konkurencyjną pozycję firm rodzinnych na rynku pracy. Spółki te nie mogą zaoferować równie atrakcyjnych warunków pracy, jak spółki publiczne. Wyższe stanowiska są z reguły zajmowane przez właścicieli i/lub członków rodziny, a zatem możliwości awansu są utrudnione. Właściciele firmy cechuje również niechęć do osłabienia posiadanego zakresu kontroli. Funkcjonowanie tych podmiotów utrudnia również brak wyceny spółki przez rynki kapitałowe. Poważne problemy związane są z różnego rodzaju powiązaniem rodzinnymi, które ograniczają swobodę działania. Główny to tworzenie wewnętrznego rynku pracy dla członków rodziny, niezależnie od ich kwalifikacji i potrzeb firmy. Zatrudnianie członków rodziny może być przyczyną wielu nieprawidłowości pojawiających się w sferze nadzoru korporacyjnego. Jednym z nich jest uprzywilejowana pozycja pracownika–członka rodziny w porównaniu z innymi pracownikami, co daje mu dodatkowe korzyści czy pewność zatrudnienia. Różnice między pracownikami mogą również osłabiać motywację pracowników szeregowych do angażowania się w działalność firmy.

S. Reading (badania z Wielkiej Brytanii, 1988 r.)¹² charakteryzując firmy rodzinne łączące strukturę własności i zarządzania, zauważył, że są one bardziej konkurencyjne w początkowej fazie istnienia, natomiast wraz z ich rozwojem mogą mieć problemy ze zwiększeniem skali działania (bariery konsolidacji). Wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one ściśle splecione z wąską grupą właścicieli-zarządzających. Firmy rodzinne mają również ograniczone możliwości pozyskania kapitału. Inwestorzy zewnętrzni niezbyt chętnie uczestniczą w tego typu przedsięwzięciach, zdając sobie sprawę, że brak kontroli nad przedsiębiorstwem i solidarność rodzinna mogą być czynnikiem podwyższonego ryzyka inwestycyjnego¹³.

¹¹ Na podstawie badań przeprowadzonych przez zespół Schulze'a; W.S. Schulze, M.H., Lubatkin, R.N. Dino, *Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms*, „Academy of Management Journal” 2003, No. 6, s. 100–101.

¹² S. Reading, *The Role of Entrepreneur in the Asia Capitalism*, Transaction Books, Oxford 1988, s. 108.

¹³ Por. Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 126–127.

Analiza przeprowadzona w 2008 roku przez Austrian Institute for SME Research dla 33 krajów Europy¹⁴ wykazała następujące efekty działania *corporate governance* w firmach rodzinnych:

- a) w Hiszpanii firmy rodzinne stosują *the family protocol*, który reguluje wpływ członków rodziny w firmie, oraz *the family council* – radę rozwiązującą niedookreślone konflikty;
- b) tylko w połowie niemieckich i austriackich firm rodzinnych występują instrumenty rozwiązywania konfliktów;
- c) we Francji i Grecji nawet 80% przedsiębiorstw rodzinnych nie ma zdefiniowanych zasad i procedur ustalania relacji rodzina *versus* firma.

W jednej z ostatnich ekspertyz dotyczących firm rodzinnych, przeprowadzonych przez PriceWaterhouseCoopers (PriceWaterhouseCoopers, 2008)¹⁵, zwrócono uwagę na to, że tylko 30% europejskich firm rodzinnych używa takich instrumentów, jak:

- rada rodzinna,
- umowy wspólników,
- rozporządzenia, regulacje wewnątrzfirmowe,
- mediacje osób trzecich.

Z zaprezentowanych problemów nadzoru korporacyjnego wynika, że firmy rodzinne dużo częściej opierają się na nieformalnych systemach kontroli. Kłopoty z nadzorem korporacyjnym wynikają również z podziału członków rodziny na *insiderów* i *outsiderów*. Przez *insiderów* w firmie rodzinnej należy rozumieć tych członków rodziny, którzy są bezpośrednio zaangażowani w operacyjną działalność przedsiębiorstwa. *Outsiderzy* natomiast to przedstawiciele rodziny, którzy nie pełnią żadnych funkcji zarządzających i pozostają tylko właścicielami¹⁶. Z dotychczasowych badań wynika, że taki podział rodzi wiele sytuacji konfliktowych, między innymi na tle¹⁷:

¹⁴ *Overview of Family Business...*

¹⁵ *Making a Difference*, The PriceWaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/2208, zasoby Internetu: uk.pwc.com.

¹⁶ Por. I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny w firmach rodzinnych – zarys mapy problemów*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 478–479.

¹⁷ P.S. Davies, P.D. Harveston, *The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm. A Cross-Generational Study*, „Journal of Small Business Management” 2001, Vol. 39, No. 1, s. 25–26.

- ciągłości lub zmiany własności,
- ciągłości lub zmiany kadry zarządzającej,
- dystrybucji władzy i zasobów,
- wizji i roli firmy w społeczeństwie.

Charakter firm rodzinnych warunkuje kształt tworzonego systemu korporacyjnego i zestaw przypisanych mu zadań.

Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości rodzinnej na świecie wynika z faktu, że podmioty te są ważną częścią systemu gospodarczego, a ich ciągłość funkcjonowania i odniesienie sukcesu ma duży wpływ na stabilność i efektywność gospodarki, i to zarówno w wymiarze krajowym, jak i globalnym.

Specyfika firm rodzinnych, polegająca na łączeniu funkcji właścicielskich i menedżerskich, warunkuje system nadzoru korporacyjnego. Wynikająca stąd silna pozycja właściciela i znaczny wpływ na losy podmiotu określają zakres wykorzystanych mechanizmów nadzoru korporacyjnego. W firmach rodzinnych głównym jego elementem jest wewnętrzny mechanizm, czyli rada dyrektorów lub rada nadzorcza. Mechanizmy zewnętrzne, takie jak rynek kapitałowy czy zewnętrzna kontrola przedsiębiorstw, nie są stosowane w *family business*. Rady muszą zatem same prowadzić system monitorowania, borykać się z gorszą pozycją przedsiębiorstwa na rynku pracy czy konfliktem trzech podsystemów: rodziną, własnością i firmą¹⁸.

CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS

Summary

The aim of his article is to show the problem of connection the corporate governance and the family company. The specific character of a family business, concentration of ownership and control by owner, determines the shape of corporate governance in private family

¹⁸ Por. I. Kołodkiewicz I., *op.cit.*, s. 483–484.

firm. The basic, internal mechanism of supervisory system is the board of directors/supervisory board in stead of outside mechanisms such as the capital market or the company control market which has been applied in other company.

Translated by Malwina Szczepkowska