

Jacek Lipiec

# Ład przedsiębiorstwa rodzinnego

**Rodzina, która decyduje się założyć firmę, powinna być świadoma złożoności takiego przedsięwzięcia. Firmy rodzinne, w odróżnieniu od nierodzinnych, cechuje występowanie czynnika rodzinności, który może na firmę wpływać pozytywnie (np. długotrwałość istnienia) bądź negatywnie (np. nepotyzm). Rodzina właścicielska przechodzi najważniejszy test w momencie sukcesji. Komu przekazać firmę? Członkom rodziny, czy też komuś spoza rodziny zachowując udziały w firmie?**

Są to pytania, na które wcześniej bądź później właściciele firmy będą musieli odpowiedzieć. Sukcesja nie jest łatwym procesem, co znajduje odzwierciedlenie w licznych powiedzeniach. Dla przykładu, w Japonii, w której prawie cała gospodarka opiera się na firmach rodzinnych, mawia się: „od poletka ryżowego do poletka ryżowego w trzecim pokoleniu”. Przedstawiając receptę na udaną sukcesję R. Sobiecki radzi, aby jak najwcześniej „wypracować spójny, długofalowy plan sukcesji” [Sobiecki, 2018]. Plan taki może przybierać różne formy – w niniejszym artykule nazywa się go *porozumieniem rodzinnym*.

Zanim omówiona zostanie koncepcja porozumienia rodzinnego należałoby zarysować istotę firmy rodzinnej. Firmę rodzinną można przedstawić w ujęciu systemowym [Von Bertalanffy, 1969], w którym występują trzy nachodzące na siebie systemy: (1) biznesowy, (2) struktury własnościowej oraz (3) rodzinny. Ostat-

ni z tych systemów, tj. rodzinny, w największym stopniu determinuje charakter firmy rodzinnej. W niniejszym artykule firmy rodzinne zostały omówione w ujęciu systemowym, ponieważ wciąż nie ma powszechnie akceptowalnej definicji tych podmiotów. Wielu polskich badaczy oraz instytucji proponuje definicje firmy rodzinnej, ale nie są one powszechnie obowiązujące, również w sensie prawnym. Jan Klimek uważa, że najczęściej badacze wykorzystują dwie definicje firm rodzinnych – D.T. Jaffego oraz J.A. Davisa i R. Tagiuriego [Klimek, 2014]. Wobec powyższego należy przyjąć, że ciągle istnieje potrzeba dalszych badań specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej, aby ją dobrze poznać, a następnie zdefiniować dla celów badawczych i innych.

W niniejszym artykule przyjmuje się za firmę rodzinną mały lub średni podmiot gospodarczy, którego własność pozostaje w rękach rodziny i umożliwia członkom rodziny wywieranie wpływu na zarządzanie oraz nadzorowanie działalności tego podmiotu. Dodatkowo przyjmuje się, że minimum dwóch członków rodziny musi być aktywnie zaangażowanych w działalność firmy. Wydaje się, że nie można mówić o giełdowych, czy dużych firmach rodzinnych, gdyż giełdy kierują się własną logiką działania i rodzinność może być w tym przypadku jedynie analizowana w kontekście struktury udziałowej. Funkcjonowanie takiego podmiotu podlega ogólnym regułom giełdowym, gdzie dla inwestorów kluczowe są zyski z zainwestowanego kapitału.

Podobna sytuacja występuje w przypadku dużych podmiotów, których priorytetem jest przede wszystkim dalszy wzrost (wartości) aniżeli pielęgnowanie rodzinności, chociaż zdarzają się wyjątki. Z powyższego wynika, że firmy rodzinne to raczej podmioty mniejsze (sektor małych i średnich firm), które znajdują się w rękach pierwszego pokolenia (najwyższy stopień rodzinności, który zanika w kolejnych pokoleniach).

Rodzinność firmy przejawia się w wielu aspektach, do których zaliczyć można [Miroński, Lipiec, 2012]:

- relacje między członkami rodziny a pracownikami,
- relacje z klientami,
- struktury organizacyjne,
- sposób komunikacji w firmie,
- wspólna misja i cele firmy,
- artefakty rodzinne w firmie,
- integracja.

Właściciele firm rodzinnych tworzą zażyłe relacje z pracownikami, przejawiające się w traktowaniu pracowników wręcz jako członków rodziny, interesując się ich życiem prywatnym (w trudnych sytuacjach życiowych chętnie niosą im pomoc). Z klientami starają się budować długotrwałe relacje oparte na otwartości i życzliwości. Sprzyjają temu struktury organizacyjne, które w mniejszych firmach rodzinnych są proste (mało szczebli w strukturze organizacyjnej) oraz dzięki którym przepływ informacji jest szybki, a komunikacja otwarta i oparta na życzliwości. W firmach, w których rodzinność uwzględniana jest w misji oraz celach, uzyskuje się wyższą efektywność wskutek poczucia wspólnotowości (rodzinnej). Rodzinność w firmie może być widoczna w postaci artefaktów, gdy rodzina właścicielska traktuje firmę jako swój dom. Wystrój firmy może być wzorowany na wnętrzu domowym, gdy rodzina właścicielska chce czuć się równie komfortowo w obu miejscach. Artefakty powodują, że

firma staje się domem i odwrotnie. Wreszcie, firmy rodzinne przykładają dużą wagę do integracji wewnętrznej poprzez organizowanie spotkań członków rodziny z pracownikami. Podczas takich spotkań pracownicy mogą dowiedzieć się więcej o właścicielach oraz ich filozofii działania, przez co lepiej zrozumieją działalność firmy.

Powyżej przedstawiono tylko niektóre atrybuty firm rodzinnych, które przyczyniają się do kształtowania systemu rodzinno-biznesowego. System taki wytwarza synergę, gdy jego trzy elementy funkcjonują bezkolizyjnie, w przeciwnym razie stwarza więcej zagrożeń niż to ma miejsce w firmach nierodzinnych (w tych ostatnich występują tylko dwa systemy, tj. firmy i własności). Na styku systemu rodzinnego i systemu biznesowego typowym zagrożeniem jest zjawisko nepotyzmu. Z kolei na styku systemu rodziny i systemu struktury własnościowej wyzwaniem może być nadmierne czerpanie korzyści finansowych z firmy przez członków rodziny. Ponadto warto zauważyć, że cechy oraz cele systemu rodzinnego oraz systemu biznesowego również są odmiennie, co dodatkowo jest potencjalnym źródłem powstawania konfliktów. Głównym celem systemu rodzinnego jest wychowanie potomka (bezwarunkowa miłość oraz długa perspektywa), z systemu biznesowego generowanie zysków (efektywność finansowa w krótkiej perspektywie). Zatem czerpanie nadmiernych korzyści finansowych z firmy przez rodzinę może negatywnie wpływać na system biznesowy, w efekcie ograniczając wzrost firmy.

Ze względu na fakt, że rodzina kontroluje oraz nadzoruje system biznesowy, mogą występować trudności w harmonicznym współistnieniu obu systemów, co w efekcie przekłada się na konflikty, nierzadko prowadzące do upadku firmy rodzinnej. Aby zapobiec konfliktom, wypracowano w wielu krajach – także w Polsce – rozwiązanie w postaci ładu przed-

Tablica 1 Różnice pomiędzy ładem rodzinnym oraz korporacyjnym

Składowa	Ład rodzinny	Ład korporacyjny
wizja i misja	wartości rodzinne, cele majątkowe	kierunek strategiczny, poziom ryzyka, docelowe rynki
struktury	zgromadzenie rodziny, rada rodziny lub inwestycyjny butik rodzinny	zarząd i audyt oraz komitety nominacyjny i wynagrodzeń
polityka	struktura własnościowa biznesu, kodeks postępowania, komunikacja, możliwości w zakresie utrzymania płynności, reprezentacja w rodzinnej radzie zarządzania, reguły zatrudniania, przywileje dla rodziny, rozwiązywanie konfliktów	nadzór nad raportami finansowymi oraz audyt, aprobatą sprawozdań finansowych przez zarząd, planowanie strategiczne, ochrona polityki informacyjnej, wynagrodzenie i przywileje członków zarządu

Źródło: De Visscher, Ward, Aronoff [2011], s. 47.

siębiorstwa rodzinnego, które pozwala na skuteczne uregulowanie funkcjonowania współistniejących systemów w firmie rodzinnej. O ile w zachodniej praktyce biznesów rodzinnych narzędzie to jest względnie znane, o tyle w Polsce wdrożono je po raz pierwszy w firmie rodzinnej Roleski w 2010 r. [Lipiec, 2011].

### Ład przedsiębiorstwa rodzinnego

Ład przedsiębiorstwa rodzinnego ewoluował z ładu korporacyjnego poprzez uwzględnienie specyfiki firmy rodzinnej, która przejawia się m.in. w odmiennej wizji oraz strukturze wraz z odpowiadającymi im politykami (tablica 1).

Wyróżnikiem firmy rodzinnej są wartości rodzinne, które kształtują rodzinną kulturę organizacyjną. Z tego względu należałoby je uwzględnić w definicji ładu przedsiębiorstwa rodzinnego, a także ładu rodzinnego, który proponuje się definiować w następujący sposób: ład przedsiębiorstwa rodzinnego to wzorzec sieci relacji oraz reguł wyznaczających interakcje pomiędzy udziałowcami rodzinnymi, zarządzającymi, organami nadzoru oraz innymi podmiotami/grupami przyczyniającymi się do zrównoważonego rozwoju firmy rodzinnej w oparciu o wartości rodzinne [Lipiec, 2017]. Wynika z niej, że wartości rodzinne powinny być podstawą dla zrównoważonego rozwoju firmy rodzinnej, a także uwzględniać uwarunkowania społeczno-środowiskowe. Ponadto, ład przedsiębiorstwa rodzinnego określa wzorzec sieci relacji oraz re-

guł, przy czym wyróżnić można dwa jego poziomy, tj. wzorzec ogólny oraz wzorzec specyficzny. Pierwszy poziom ma charakter ogólny i stosuje się do grupy podmiotów działających w jednym kraju, rzadziej branży – przyjmuje on zazwyczaj formę kodeksu bądź wytycznych dobrych praktyk mających zastosowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Z kolei wzorzec specyficzny odnosi się do regulacji stosowanych w konkretnym przedsiębiorstwie rodzinnym, w którym zaadaptowano wzorzec ogólny. Przyjmuje on różne nazwy, ale najczęściej nazywa się go konstytucją bądź protokołem firmy rodzinnej. Pozostając przy kwestii nazewnictwa należy zauważyć, że w niniejszym artykule używa się terminu ład przedsiębiorstwa rodzinnego przeciwstawnie do nadzoru korporacyjnego. Jak bowiem zauważa Jan Jeżak, słowo ład uwzględnia kontekst społeczny i systemowy funkcjonowania podmiotu: *najlepszym odpowiednikiem pojęcia corporate governance w języku polskim jest termin „ład korporacyjny”, który nie ekspozuje słowa nadzór lecz implikuje szerszy, społeczny i systemowy kontekst działania spółek oraz konieczność uwzględniania w ich zachowaniu uwarunkowań i oczekiwań, płynących z szeroko pojętego otoczenia społecznego i makroekonomicznego* [Jeżak, 2010].

W ładzie przedsiębiorstwa rodzinnego funkcjonują specyficzne struktury, zwane organami rodzinnymi, wśród których najważniejsze to *zgromadzenie rodziny* oraz *rada rodziny*. Zgromadzenie rodzi-

ny jest podstawowym organem rodziny przedsiębiorczej, w skład którego powinni wchodzić wszyscy członkowie rodziny, bądź rodzin właścicielskich. Istotą tego organu jest utrzymywanie relacji rodzinnych, przekazywanie wartości rodzinnych oraz informowanie o najważniejszych wydarzeniach w firmie. Przez udział w spotkaniach rady członkowie rodziny mogą chętniej podejmować pracę w firmie.

Międzynarodowa Korporacja Finansowa (MKF), która należy do Banku Światowego, zebrała i opublikowała zagadnienia, które zazwyczaj omawia się podczas takich spotkań [IFC, 2008]:

- zatwierdzanie zmian dotyczących wartości i wizji rodziny,
- edukacja członków rodziny na temat ich praw i zakresu odpowiedzialności,
- zatwierdzanie polityki zatrudniania i wynagradzania członków rodziny,
- wybieranie członków rady rodziny, jeśli ją ustanowiono w firmie,
- wybieranie członków rodziny do innych komitetów,
- omawianie innych spraw, które są ważne z punktu widzenia rodziny.

Zgromadzenie rodziny w mniejszych firmach rodzinnych występuje w postaci nieformalnej (np. cotygodniowe spotkania rodzinne). W liczniejszych rodzinach jest ono bardziej sformalizowane i koordynowane przez tzw. głowę rodziny.

Rada rodziny (odpowiednik zarządu w firmie) jest najważniejszym organem służącym koordynowaniu działań pomiędzy rodziną a zarządem firmy. Członkowie rady wybierani są przez zgromadzenie rodziny. W mniejszych liczebnie rodzinach radą rodziny jest rodzina właścicielska, zaś w dużych tworzą ją przedstawiciele poszczególnych gałęzi rodzinnych, którzy są jednocześnie udziałowcami firmy. Jako przykład takiej rady można wskazać włoską firmę Bata, do której należą [Steger, Amann, 2008]:

- cztery gałęzie rodziny, z których każda

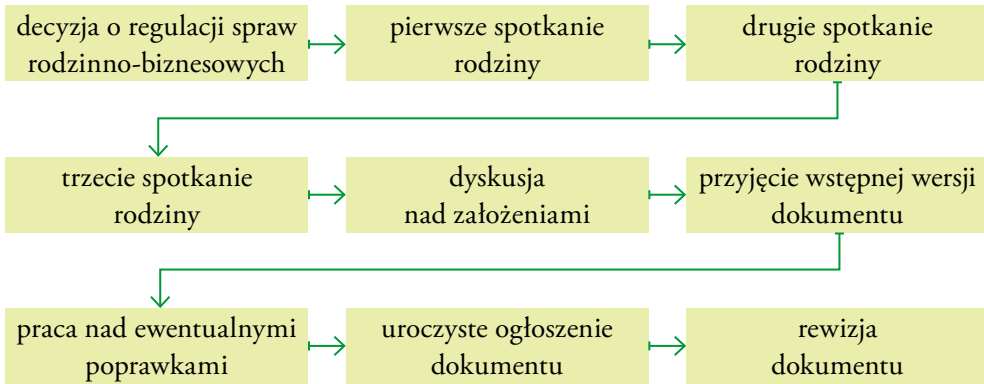
kontroluje 20 proc. udziałów w firmie (pozostałe 20 proc. przekazywane jest do fundacji charytatywnej);

- wraz z ukończeniem 70 lat rodzeństwo (każde oddzielnie) musi dokonać wyboru sukcesora spośród czwartego pokolenia, który liczy więcej niż 24 lata;
- gdy rodzeństwo nie jest zgodne przy podejmowaniu decyzji, wówczas głosuje trzech niezależnych dyrektorów;
- partner zarządzający firmą konsultingową (42 lata);
- adwokat z Nowego Jorku specjalizujący się w trustach/firmach rodzinnych (48 lat);
- prezes banku europejskiego (58 lat).

Na czele rady rodziny stoi przewodniczący, którym jest przeważnie osoba najbardziej zaangażowana w działalność firmy oraz ciesząca się autorytetem. Zaleca się, by funkcja przewodniczącego rady rodziny nie była łączona z funkcją prezesa zarządu, gdyż jak wcześniej wspomniano, rodzina kieruje się w swoich działaniach emocjonalnością (intereselem członków rodziny), zaś biznes efektywnością (zyski), co może prowadzić do konfliktu interesów. MKF podaje przykład zadań, które powinna realizować rada rodziny [IFC, 2008]:

- pośrednictwo pomiędzy rodziną, zarządem oraz kadrą zarządzającą wyższego szczebla,
- proponowanie kandydatów na członków zarządu,
- opracowywanie oraz analizowanie dokumentu rodziny, w którym zawarto wizję, misję oraz wartości,
- opracowywanie i analizowanie polityki rodziny w kwestii zatrudniania, wynagradzania oraz udziału we własności członków rodziny,
- dyskusowanie nad innymi ważnymi kwestiami.

Rada rodziny powinna być wybierana na z góry określoną kadencję, a liczba jej

Rysunek 1 **Proces tworzenia porozumienia rodzinnego**

Źródło: Lipiec [2017], s. 187.

posiedzeń w ciągu roku powinna wynosić od dwóch do sześciu [Cadbury Report, 1992].

Efektom wdrożenia ładu przedsiębiorstwa rodzinnego jest uzyskanie harmonii w relacji „rodzina – firma”, która w konsekwencji powinna zwiększyć prawdopodobieństwo prowadzenia firmy rodzinnej przez kolejne pokolenia. Innymi słowy, dzięki temu narzędziu zwiększa się integralność rodziny oraz trwałość biznesu rodzinnego. W Polsce, wśród pierwszych firm, które wdrożyły rozwiązania ładu rodzinnego, były wspomniana firma Rolewski z *Konstytucją firmy rodzinnej Rolewski* (2010) oraz firma Łapaj ze *Statutem dziedzictwa grupy Łapaj* (2010). Niniejszy artykuł jest syntezą przyjętych w tych firmach rozwiązań, polegającą na omówieniu procesu tworzenia porozumienia rodzinnego, które może być wskazówką dla innych firm rodzinnych planujących podążać tą samą drogą.

Proces tworzenia porozumienia rodzinnego, który zastosowano w obu firmach składał się z dziewięciu, kolejno następujących po sobie etapów (rysunek 1).

Dla rodziny przedsiębiorczej przełomowym momentem jest podjęcie decyzji o uregulowaniu spraw rodzinno-biznesowych. Decyzja taka może wynikać z różnych przyczyn, np. rozrostu firmy, ale również przypadku losowego (np. ciężka choroba właściciela firmy). Rodzina właścicielska

powinna podjąć decyzję, czy jej intencją jest zatrzymanie firmy w rękach kolejnych pokoleń, gdyż będzie ona determinować jej dalsze działania w kierunku utrzymania rodzinności biznesu. Wydaje się, że na tym etapie należałoby zestawić cykl życia firmy z cyklem życia rodziny, np. korzystając z dopełnionego cyklu życia Erika Eriksona [Erikson, 2012] i określić potencjalne silne oraz słabe strony firmy oraz dostosować je do etapów rozwoju członków rodziny. Jeżeli członkowie rodziny podejmą decyzję o dalszym zaangażowaniu w firmę oraz o uregulowaniu oddziaływania rodziny na biznes, wówczas powinni zorganizować wstępne spotkanie poświęcone temu celowi. Mogą rozpocząć je od dyskusji nt. struktury rodziny, która najbardziej sprzyjałaby rozwojowi firmy. Zazwyczaj, w przedsiębiorstwach istniejących w pierwszym pokoleniu są to rodziny nuklearne, chociaż nie zawsze takie struktury są optymalne, na co już zwrócił uwagę Frédéric Le Play twierdząc, że tzw. rodzina klanowa (*famille souche*) [Kopczyński, 1998] w największym stopniu przyczynia się do kultywowania tradycji i wartości rodzinnych. Z badań CBOS, prowadzonych w 2008 r. [Boguszewski, 2008] i kolejnej edycji z 2013 r. [Boguszewski, 2013] wynika, że zdecydowanie najbardziej preferowanym przez Polaków typem rodziny jest rodzina nuklearna, zaś na drugim miejscu rodzina wielopokole-



niowa. Inne typy rodziny (bezdzielni, homoseksualni i in.) są marginalną mniejszością.

W trakcie pierwszego spotkania rodziny powinno wprowadzić się członków rodziny do zagadnień związanych z łaodem korporacyjnym oraz łaodem rodzinnym. Należy także omówić wizję oraz misję firmy, rodzaje łaodów występujących w praktyce biznesowej, a także struktury i polityki (tablica 1). O skuteczności łaodu przedsiębiorstwa rodzinnego można mówić wówczas, gdy wdrożono przynajmniej radę rodziny. Drugie spotkanie rodziny powinno być poświęcone omówieniu drzewa genealogicznego, które pozwoli zdiagnozować powtarzalne (międzypokoleniowe) wzorce rodzinne. Wzorzec taki można zilustrować przykładem Martina Luthera Kinga, który wyznał kiedyś: *Oczywiście, że byłem religijny. Dorastałem w kościele. Mój ojciec jest kaznodzieją, mój pradziadek był kaznodzieją, mój jedyny brat jest kaznodzieją, brat mojego ojca jest kaznodzieją. Nie miałem zbyt wielkiego wyboru* [Carson, 2001].

Do pełniejszego opisu wzorców rodzinnych można posłużyć się genogramami, czy też ekomapami, które dodatkowo ukazują interakcje rodziny ze środowiskiem społecznym. Kolejne spotkanie rodziny powinno być poświęcone analizie ról zespołowych. Rodzina powinna bowiem funkcjonować jak dobrze zgrany zespół, który osiąga nadzwyczajne wyniki. W tym celu członkowie rodziny muszą przeanalizować swoje preferowane role, wykorzystując istniejące teorie czy narzędzia, np. teorię ról zespołowych M. Belbina [Belbin, 2009]. Niedawne badania A. Pentlanda, dotyczące efektywności zespołów prowadzone w Laboratorium Dynamiki Relacji Międzyludzkich w MIT dowiodły, że kluczowym czynnikiem determinującym wysoką wydajność zespołów jest komunikacja w zespole [Pentland, 2012]. Zespoły takie potrafią wytworzyć

właściwy sobie oraz wysoce efektywny kanał porozumiewania się, przy czym najlepsze efekty przynosi komunikacja bezpośrednia, która wyzwala energię oraz podnosi zaangażowanie członków zespołu. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa Jacka DeJohnette, wybitnego klawiszowca oraz perkusisty jazzowego, który w wywiadzie opisał zgrany zespół w następujący sposób: *zespół to rodzina, musisz rozmawiać, słuchać, wyciągać wnioski, reagować, kiedy trzeba i milczeć, kiedy nie masz nic ciekawego do powiedzenia* [Urbaniec, 2016].

Rodzina właścicielska, przechodząc przez omówione wcześniej etapy, uzyskuje przygotowanie do opracowania założeń porozumienia rodzinnego, w wyniku którego powstaną reguły rodzinno-biznesowe, np. określające sposób zatrudniania i awansowania członków rodziny, czy też ich udział we własności firmy. Ponadto, na tym etapie rodzina może określić cele oraz zadania organów rodzinnych – podstawowych (rada rodziny i zgromadzenia rodziny) oraz uzupełniających (np. inwestycyjny butik rodzinny). O ile jest to możliwe, rodzina może skorzystać z doświadczeń innych firm rodzinnych, chociaż należy podkreślić, że polskie doświadczenia w tym zakresie są znikome. Na następne spotkanie rodzina przygotowuje wstępną wersję porozumienia rodzinnego, która może przyjąć format konstytucji (ze względu na charakter) bądź protokołu (formuła deskryptywna). Efektywność takiego porozumienia może być osiągnięta wówczas, gdy rodzina ustali sposób głosowania nad każdym punktem tego dokumentu i następnie je przegłosuje lub przełoży do dalszego rozpatrzenia na kolejne spotkanie, jeśli są one sporne. Na ostatnim spotkaniu rodzina przyjmuje ostateczną wersję porozumienia rodzinnego, po wcześniejszym uwzględnieniu bądź odrzuceniu kwestii spornych. Formalna praca nad porozumieniem rodzinnym kończy się uroczystym ogłosze-

niem dokumentu. Uroczystość, w której powinny uczestniczyć – poza członkami rodziny właścicielskiej – osoby szczególnie zasłużone dla firmy oraz ewentualnie media dla podkreślenia wagi tego dokumentu dla rodziny. W firmie Roleski uroczystość taka odbyła się 17 grudnia 2010 r. w Starych Żukowicach (Siedziba Roleski Ranch – Jeździeckie Centrum w Stylu Western) w powiecie tarnowskim i została później opisana w prasie. Opisując proces tworzenia porozumienia rodzinnego warto pamiętać, że dokument taki nie może mieć charakteru stałego i powinien ewoluować, tak jak zmienia się rodzina i firma. Proces sukcesji, zmiana strategii działania czy przejęcie innej firmy są na tyle istotnym zdarzeniem, że rodzina powinna dokonać rewizji porozumienia rodzinnego. Nawet jeśli takie wydarzenia nie mają miejsca, to dokument ten powinien być poddawany okresowej rewizji, by członkowie rodziny mieli świadomość jego istnienia oraz wagi. Nicholas Oughtred, prezes firmy rodzinnej William Jackson and Son, w ten oto sposób ujął wagę konstytucji firmy rodzinnej: *Jeśli chodzi o mnie, konstytucja leży na najwyższej półce i zawsze do niej zaglądam, gdy muszę podjąć ważną dla firmy decyzję* [Governance in the Family Business, 2012].

## Podsumowanie

Słusznie zauważa A. Adamska, która analizując systemy ładu korporacyjnego stwierdza, że „wśród badaczy tych systemów panuje zgodność w dwóch kwestiach – po pierwsze, istnieje wiele zróżnicowa-

nych systemów *corporate governance*, po drugie – systemy te podlegają zmianom” [Adamska, 2011]. Można tylko dodać, że z systemu *corporate governance* wyodrębnił się system *family governance*, czyli ład przedsiębiorstwa rodzinnego.

Firmy rodzinne są ważnym sektorem w wielu gospodarkach na świecie. Znaczna ich część stanęła, bądź w niedalekiej przyszłości stanie przed wyzwaniem przekazania sterów następnemu pokoleniu. Sukcesja nie musi być zadaniem trudnym, jeśli zaplanuje się ją odpowiednio wcześniej i przygotuje plan sukcesji. Plan taki można nazwać porozumieniem rodzinnym, którego celem jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju firmy.

Obecnie trudno jest dokonać oceny skuteczności takiego dokumentu w polskiej gospodarce, gdyż wdrożyło go niewiele firm. Hiszpania, która ma bogate doświadczenia w tej tematyce, dokonała rewizji takich dokumentów po upływie dekady [Amat, Corona, 2007]. Jednak polskie rodziny biznesowe, które wdrożyły takie dokumenty, oceniają je pozytywnie. I. Koładkiewicz, która badała struktury ładu w 20 polskich firmach rodzinnych uważa, że są one w niewielkim stopniu wykorzystywane i ograniczają się jedynie do spotkań rodziny [Koładkiewicz, 2015]. Zaskakiwać może fakt, że badane przez nią firmy uważają tak ograniczone struktury ładu za bardziej skuteczne w działaniu niż rady nadzorcze. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że zdecydowana większość polskich firm rodzinnych funkcjonuje dopiero w pierwszym pokoleniu.

## Bibliografia:

1. Adamska A. [2011], *Systemy nadzoru korporacyjnego na świecie – tendencje zmian*, „Ekonomia i Prawo”, t. 7, s. 67-77.
2. Amat J.M., Corona J.F. [2007], *El protocolo familiar: la experiencia de una década*, Barcelona, Ediciones Deusto.
3. Belbin M. [2009], *Zespoły zarządzające: sekrety ich sukcesów i porażek*, Kraków, Wolters Kluwer.
4. Boguszewski R. [2013], *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, Komunikat z badań, CBOS.
5. Boguszewski R. [2008], *Nie ma jak rodzina*, Komunikat z badań, CBOS.

6. Carson C. [2001], *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.*, New York, Grand Central Publishing.
7. De Visscher F.M., Ward J.L., Aronoff C.E. [2011], *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*, New York, Palgrave Macmillan.
8. Erikson E.H. [2012], *Dopelniony cykl życia*, Gliwice, Helion.
9. *Governance in the Family Business. Sharing family business insights*. [2012], Courtts.
10. IFC [2008], *Family Business Governance Handbook*, International Finance Corporation, World Bank Group.
11. Jeżak J. [2010], Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
12. Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L. (red.) [2005], *Family business key issues*, New York, Palgrave Macmillan.
13. Klimek J. [2014], *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Warszawa, Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
14. Koładkiewicz I. [2015], *Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych*, „Zarządzanie i Finanse”.
15. Kopczyński M. [1998], *Studia nad rodziną chłopską w Koronie w XVII–XVIII wieku*, Warszawa, Wydawnictwo Krupski i S-ka.
16. Lipiec J. [2017], *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
17. Lipiec J. [2011], *Konstytucja firmy rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, w: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, A. Marjański (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 12, z. 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, s. 34-43.
18. Miroński J., Lipiec J. [2012], *Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, nr 121, s. 120-121.
19. Pentland A. [2012], *Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 116.
20. Sobiecki R. [2018], *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1(46), styczeń.
21. Steger U., Amann W. [2008], *Corporate Governance: How to Add Value*, Hoboken, John Wiley & Sons.
22. *The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)* [1992], London, Cadbury Committee.
23. Urbaniec P. [2016], *JackDeJohnette. In movement*, „Jazz Forum”, nr 10-11, s. 42-44.
24. Von Bertalanffy L. [1969], *General system theory: foundations, development, applications*, New York, George Braziller Inc.

---

Dr **Jacek Lipiec**, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.