

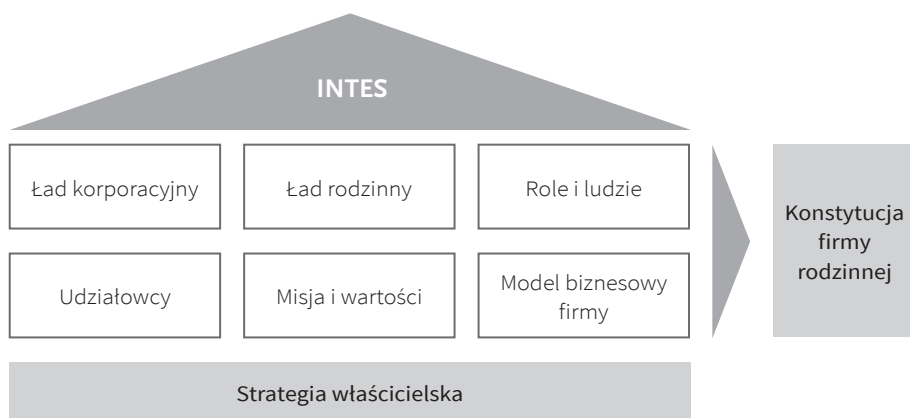
Tabela 4.1. System nadzoru w firmie rodzinnej

	System nadzoru w firmie rodzinnej		
	Ład korporacyjny	Ład rodzinny	Ład własności
Aspekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zyski</li> <li>• wzrost sprzedaży</li> <li>• konkurencyjność</li> <li>• kierunek strategiczny</li> <li>• zarządzanie zmianami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartości rodzinne</li> <li>• wizerunek firmy i rodziny</li> <li>• tradycja</li> <li>• stabilność</li> <li>• udział rodziny we władzy i własności</li> <li>• ciągłość rodziny</li> <li>• przetrwanie firmy poprzez sukcesję władzy i własności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Płynność</li> <li>• alokacja kapitału</li> <li>• zwrot z inwestycji</li> <li>• przetrwanie firmy poprzez sukcesję władzy i własności</li> </ul>
Dokumentacja	Plany strategiczne	Konstytucja firmy rodzinnej	Umowa wspólników
Forum dyskusyjne	Spotkania zarządu, spotkania rady nadzorczej	Zjazdy rodzinne	Walne zgromadzenie udziałowców lub akcjonariuszy
Grupa reprezentująca forum dyskusyjne	Zarząd, rada nadzorcza	Rada rodziny	Akcjonariat

Źródło: na podstawie: M. Widz, w ramach projektu „Kody Wartości, efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, Wydawnictwo Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.

Rodzinny nadzór własności powinien prowadzić do osiągnięcia przez firmę założonych celów. Jeśli tak się nie dzieje, wówczas należy zweryfikować procesy i struktury funkcjonujące w firmie (ład to proces dynamiczny, a nie statyczny, o czym więcej w rozdziale 6). Oznacza to, że rodzinny nadzór własności charakteryzuje celowość. Nie powinien on być wdrażany tylko dlatego, że np. konkurencyjna firma ma określony proces, ale dlatego, że w firmie będzie on realizował wyznaczony cel. Ponieważ rozwiązania w zakresie ładu są specyficzne dla konkretnej organizacji, system ładu biznesu rodzinnego nigdy nie będzie taki sam w dwóch firmach rodzinnych. Można jednak wypracować ogólne wytyczne ładu dla określonej grupy firm, w tym firm rodzinnych.

Analizując koncepcję rodzinnego nadzoru własności, warto posłużyć się metodologią niemiecką, wypracowaną przez profesora Petera Maya, który ten nadzór nazywa strategią własności (*Integrierte Eigentümer Strategie*, INTES, zob. ilustracja 4.1) Metodologia ta powstała na podstawie bogatego doświadczenia jej twórcy w pracy z firmami rodzinnymi. Strategia właścicielska opracowywana jest głównie w celu uregulowania sukcesji w firmie, tak aby proces ten przebiegł łagodnie, bez nieporozumień, niedopowiedzeń i sytuacji konfliktowych.



Ilustracja 4.1. Strategia właścicielska INTES

Źródło: P. May, *Zukunftssicherung für Familienunternehmen*, INTES Akademie für Familienunternehmen, 2011, s. 38 w przekładzie A. Lewandowska, M. Stradomski, P. Andrzejczak (red.), *Narodziny firmy rodzinnej*, Wydawnictwo Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017, s. 321.

W nazewnictwie niemieckim porozumienia rodzinne funkcjonują jako konstytucje firmy rodzinnej. Twórca metodologii INTES sugeruje uregulowanie w porozumieniu rodzinnym kwestii stanowiących odpowiedzi na pytania:

- W jaki sposób ustalono udziały w strukturze własnościowej oraz jak została zorganizowana struktura właścicielska?
- Jakie są cele, wartości i misja rodziny w odniesieniu do samej rodziny, firmy i struktury własnościowej?
- Jaki model strategii właścicielskiej jest preferowany przez rodzinę, czyli jaki jest akceptowalny poziom ryzyka w odniesieniu do możliwości rynkowych, jaki stopień dywersyfikacji jest najbardziej odpowiedni oraz jakie jest podłoże struktury organizacyjnej i strategii firmy?