

Grzegorz Hakało, Dariusz Ratajczak

Etapy i koszty procesu sukcesji oraz możliwości ich finansowania

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 346-357

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ HAKAŁO
DARIUSZ RATAJCZAK
Politechnika Poznańska

ETAPY I KOSZTY PROCESU SUKCESJI ORAZ MOŻLIWOŚCI ICH FINASOWANIA

Streszczenie

Za słownikiem języka polskiego, sukcesja to spadek po kimś, a także dzieła lub dobra kulturowe pozostałe po przodkach. W aspekcie przedsiębiorstw rodzinnych „sukcesja może zostać zdefiniowana jako przekazanie kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny lub ktoś spoza rodziny (zawodowy menedżer)¹. W tym kontekście sukcesja może być procesem długotrwałym, wymagającym odpowiedniego przygotowania jak również przeprowadzenia, który wymaga również nakładów finansowych na poszczególnych etapach realizacji.

W niniejszym artykule w części pierwszej przedstawiono główne etapy przebiegu procesu sukcesji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wraz z określeniem ewentualnych kosztów tego etapu. W drugiej części natomiast przedstawiono sposoby i źródła finansowania dostępne dla przedsiębiorstw również w kontekście finansowania procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Słowa kluczowe: sukcesja, proces, koszty, firma rodzinna

1. Sukcesja jako proces – etapy składowe

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa rodzinne ogrywają kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości funkcjonowania pomimo zmiany pokoleń ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek krajowych, jak i dla gospodarki światowej². Istotnym aspektem w ciągłości kontynuowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest prawidłowo przeprowadzona sukcesja, który to proces nie może być traktowany jako jednorazowe wydarzenie. W prawidłowo przeprowadzonym procesie sukcesji powinny zostać uwzględnione wszystkie elementy i obszary zarządzania przedsiębiorstwem: strategia firmy, strategia personalna, kultura organizacyjna i struktura własności. Dobrym

¹ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010, s. 54.

² *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej – kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIII, z. 7, Łódź 2012, s. 54.

rozwiązaniem jest planowanie procesu sukcesji w ujęciu projektowym wraz z określeniem poszczególnych etapów i odpowiedzialności, czasu i kosztów. Do etapów takiego procesu sukcesji można m.in. zaliczyć:

- **etap planowania** – w którym planuje się proces sukcesji, ustala odpowiedzialność, terminy jak i budżet,
- **etap wdrożenia** – na tym etapie są realizowane kolejne kroki zgodnie z ustalonym planem, istnieje możliwość wprowadzania zmian i korekt w zależności od pojawiających się sytuacji i okoliczności,
- **etap podsumowania** – końcowe podsumowanie przebiegu procesu sukcesji.

Brak planowania procesu sukcesji w firmach rodzinnych jest jedną z przyczyn upadku lub utraty dobrej kondycji firmy po odejściu pierwotnych właścicieli. Odpowiednio wcześniejsze zaplanowanie i realizacja procesu sukcesji znacznie zwiększa szanse na skuteczne kontynuowanie dotychczasowego biznesu, jak również na zwiększenie możliwości dzięki innemu spojrzeniu przez nowych następców. Im wcześniejsze ujęcie sukcesji w strategii firmy rodzinnej, tym większa możliwość zabezpieczenia przed sytuacjami nieprzewidywanymi (typu niespodziewana śmierć czy choroba właściciela). Ważne jest, że tylko około 50% przedsiębiorstw rodzinnych dochodzi do sukcesji, a 15% przechodzi do trzeciego pokolenia³.

Sukcesja w firmach rodzinnych to istotny problem, który w wypadku świadomej realizacji może decydować o dalszym funkcjonowaniu firm. W takim procesie należy uwzględnić aspekty i koszty natury prawnej, organizacyjnej, jak i zarządczej.

1.1. Etap planowania – działania przygotowawcze do procesu sukcesji

Planowanie należy rozpocząć od wyraźnego wyznaczenia celów, co jest etapem bardzo trudnym ze względu na to, że proces ten wiąże się z wieloma oczekiwaniami, potrzebami, życzeniami oraz obawami, strachem i wątpliwościami⁴. Proces przygotowania i selekcji następców wraz z uwzględnieniem rozwiązań prawnych, podatkowych i organizacyjnych powinien być podejmowany przez firmy odpowiednio wcześniej. Optymalnym rozwiązaniem jest prowadzenie działalności firmy z uwzględnieniem tego, że proces sukcesji kiedyś się dokona. Działania podejmowane w tym celu mogą przybierać różne formy. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- przejrzystość i czytelność systemu zarządzania przedsiębiorstwem,
- funkcjonowanie dokumentacji systemowej (procedury, instrukcje, standardy pracy, zakresy odpowiedzialności),
- współpraca z zaufanymi firmami zewnętrznymi (w obszarze prawnym, podatkowym, itp.),
- decentralizacja wiedzy i władzy.

³ P. Eddy, *Lesson, legends and legacies: serving the family business*, „Journal of Financial Planning”, December 1996, s. 76–77.

⁴ H.-G. Huber, H. Sterr-Kölln, *Nachfolge In Familienunternehmen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006, s. 53.

Uwzględnianie powyższych działań w funkcjonowaniu firmy nie generuje dodatkowych kosztów działalności, a tworzy stabilne podstawy do mającej się kiedyś odbyć sukcesji. Większość firm rodzinnych na etapie tworzenia, rozwoju i działalności zaniedbuje tego typu odejście, co jest szczególnie charakterystyczne dla mikro i małych rodzinnych przedsiębiorstw. W tego typu firmach władza i wiedza jest scentralizowana u właściciela, a system zarządzania przedsiębiorstwem w dużej mierze oparty jest na odczuciach i doświadczeniu jej właściciela – który często niechętnie się nim dzieli. Należy nadmienić, że jest to często działanie uzasadnione i najczęściej wynika z:

- obaw właściciela – w kontekście stworzenia konkurencyjnej firmy przez jej pracowników,
- niewiedzy właściciela – jak systematycznie i zorganizowanie takimi procesami zarządzać,
- braku czasu i chęci – kiedy właściciel jest skupiony głównie na działaniach przynoszących firmie profity.

W momencie podjęcia świadomej decyzji o rozpoczęciu procesu sukcesji ważnym aspektem jest świadome zarządzanie tą informacją w firmie. Do ważnych etapów należy wybór sukcesora (następcy), warto, aby od podjęcia decyzji osoba ta była zaangażowana w proces sukcesji, może go także wspierać konstytucja rodzinna, jako najważniejszy w firmie dokument podpisany przez wszystkich członków rodziny regulujący kwestie związane z sukcesją, w tym między innymi zbywanie udziałów, pozycję seniora w firmie po przejściu na emeryturę⁵.

W początkowym etapie należy poświęcić odpowiednio dużo czasu na uwzględnienie wszystkich aspektów procesu sukcesji. Nie istnieje jeden idealny wzorzec procesu sukcesji, dlatego że każdorazowo jest to proces specyficzny, wynikający z indywidualnych uwarunkowań właścicieli, sytuacji w jakiej firma się znajduje oraz wyznaczonych celów.

W etapie planowania warto brać pod uwagę:

- wybór sukcesora oraz sposób jego przygotowania do nowej roli,
- kwestie rozwiązań spadkowych (również z uwzględnieniem pozostałych członków rodziny czy osób mających prawa/roszczenia do majątku),
- analizę ryzyka i zagrożeń mogących wystąpić w procesie oraz działania alternatywne (np. potencjalny następca rezygnuje),
- kwestie współpracy z firmami wspierającymi proces sukcesji (firmy prawne, podatkowe, consultingowe),
- ustalenie formalnego sposobu przebiegu procesu sukcesji (plan, odpowiedzialność, budżet, spotkania zespołu, terminy, sposób raportowania, itp.).

Zasoby potrzebne na etapie planowania to przede wszystkim czas osób zainteresowanych. Poświęcenie stosunkowo dużo czasu na tym etapie przynosi korzyści – dobrze przygotowany plan działania z uwzględnieniem wszystkich istotnych aspektów dla danego przedsiębiorstwa. Jeżeli właściciel wie za mało, w procesie sukcesji można posiłkować się zewnętrzną firmą partnerską (np. doradczą-konsultingową), która ten proces poprowadzi lub wesprze. Koszty etapu planowania mogą być niższe

⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004, s. 102.

niż te, które mogą wystąpić na etapie realizacji. Źródłem największych kosztów może być zdobycie informacji o procesie sukcesji lub zlecenie przeprowadzenia etapu planowania firmie zewnętrznej. Koszty takie mogą wahać się od kilku do maksymalnie kilkunastu tysięcy złotych w zależności od wielkości firmy i stopnia realizacji/wsparcia przez firmę zewnętrzną.

1.2. Etap wdrożenia procesu sukcesji

Etap wdrożenia procesu sukcesji powinien być realizowany na podstawie przygotowanego wcześniej planu. Jak wskazują J. Tapies i J. Ward należy pamiętać, że również w trakcie trwania procesu sukcesji zmieniają się ludzie, firma i warunki zewnętrzne. Czynnikiem wspierającym sukcesję jest dobrze zmotywowany zespół, który w zależności od wielkości firmy może składać się z kilku członków. Optymalnie jest kiedy do zespołu należy właściciel, następca (sukcesor), jak również osoby powołane, np.:

- zausznik – zaufany pracownik, znający bardzo dobrze firmę,
- osoba zewnętrzna – potrafiąca chłodno i bez emocji spojrzeć na sytuację, szczególnie w kontekście sytuacji trudnych, które mogą się zdarzać (może to być prawnik, konsultant, itp.).

Wdrożenie na tym etapie w zależności od wielkości firmy może trwać od kilku miesięcy do kilku lat – w zależności od przyjętego planu i celów firmy. Czasochłonnym i kosztownym etapem jest przygotowanie następcy do nowej roli właściciela. Etap ten powinien być realizowany na kilku płaszczyznach:

- wykształcenie i wykształcenia – przygotowanie zarówno w obszarze prowadzenia firmy jak i stosowne przygotowanie branżowe,
- doświadczenie praktyczne – praca zawodowa w firmie (optymalnie kiedy sukcesor ma możliwość pracy w firmie właściciela, ale również w innej firmie w celu zdobycia doświadczenia i innej perspektywy),
- motywacja – przygotowanie systemu motywacji dla sukcesora.

W małej lub średniej firmie zarządzanej intuicyjnie i emocjonalnie przez właściciela może być wskazane opracowanie i wdrożenie procedur i zorganizowanego systemu zarządzania (np. Systemu Zarządzania Jakością – ISO-9001). Wtedy zarówno koszty, jak i czas mogą być stosunkowo wysokie – jednak zorganizowany z przejrzystymi zasadami system zarządzania firmą zwiększa szanse nowego następcy na stabilne prowadzenie firmy. Kolejnym kosztownym źródłem procesu sukcesji jest współpraca z firmami zewnętrznymi – należą do nich kancelarie prawne, firmy podatkowe oraz firmy doradczo-konsultingowe. Kwestie prawne są w większości nieodzownym działaniem, w tym obszarze powinny być zabezpieczone interesy zarówno następcy, jak i dotychczasowego właściciela oraz pozostałych osób mających prawa do majątku. Prawnicy w przygotowaniu rozwiązań powinni współpracować z ekspertami z obszaru podatkowego.

Korzystanie z firm konsultingowo-doradczych w procesie sukcesji nie jest rozpowszechnione i często wykorzystywane. Firmy traktują to (często niezasadnie) jako zbędne koszty. Z kolei firmy konsultingowo-doradcze mogą wspomagać proces

sukcesji w kontekście budowania świadomości o nim samym, przygotowania planu, przygotowania merytorycznego zainteresowanych osób (w formie szkoleń, ścieżki rozwoju, *coachingu*, itp. dla sukcesora, pracowników, członków rodziny), analizy szans i zagrożeń oraz planów alternatywnych.

Etap wdrożenia jest najdłuższy i najbardziej kosztowny. W zależności od wielkości firmy może on trwać nawet kilka lat, a potrzebne na jego realizację kwoty mogą być różne i zależą od wielkości firmy i zaplanowanych działań (nawet kilkadziesiąt tys. zł). Dla przykładu koszty wdrożenia **rozwiązań prawnych** dla małej firmy (piętnastu pracowników) wynoszą około 4–5 tys. zł i uwzględniają:

- sześć spotkań w celu wspólnego omówienia założeń, wypracowania optymalnego rozwiązania (modelu) prawnego dla firmy i wdrożenia go,
- zebranie potrzeb i oczekiwań klienta i na bazie tego przygotowanie wstępnych wariantów – propozycji rozwiązań wraz z krótką charakterystyką „plusów” i „minusów” każdego z rozwiązań,
- szczegółowa analiza wybranego rozwiązania (a więc symulacje „czarnych scenariuszy”, analiza szans i zagrożeń, symulacje finansowe i ekonomiczne, jak również możliwe zmiany w prawie podatkowym, itp.),
- ewentualne spotkanie doprecyzowujące obawy klienta i wyjaśnienie pytań, które się pojawią, czego końcowym efektem jest wypracowanie optymalnego rozwiązania,
- wdrożenie wypracowanego rozwiązania, (w tym również przygotowanie umowy, wpis do KRS, US, GUS, ZUS, reprezentacja klienta).

Opracowanie i wdrożenie **rozwiązań organizacyjnych** dla małej firmy (piętnastu pracowników) może natomiast odbyć się w ramach własnych zasobów lub też w przypadku współpracy z firmą konsultingową może wynieść od kilkunastu do kilkudziesięciu tys. zł (w zależności od trwania współpracy i zakresu).

Dla średnich firm współpraca w takim obszarze z firmą konsultingową może trwać nawet kilkanaście miesięcy i może obejmować:

- ocenę stanu istniejącego jako punktu wyjścia,
- przygotowanie planu działania i scenariuszy,
- przygotowanie i rozwój kompetencji miękkich pracowników w tym szczególnie następców sukcesora (przez szkolenia, *coaching*, itp.),
- określenie procesów występujących w firmie (mapowanie, optymalizacja, odpowiedzialność, itp.),
- szkolenia twarde dla kadry firmy,
- dopasowanie struktury firmy do rozwiązań prawnych.

1.3. Etap podsumowania procesu sukcesji

Podsumowanie procesu sukcesji powinno odbyć się w kontekście stworzonego planu, powinny być w nim ujęte przede wszystkim:

- status osiągnięcia zamierzonych celów,
- podsumowanie terminowe jak i kosztowe procesu sukcesji w stosunku do planowanych założeń,

- udzielenie odpowiedzi na pytanie czy proces sukcesji został osiągnięty i zamknięcie procesu,
- ocena procesu sukcesji wraz z ewentualnymi działaniami proponowanymi do dalszej działalności (np. działania ewaluacyjne dla sukcesora, firmy, itp.).

Jednym z czynników skutecznego podsumowania jest również bieżąca (w trakcie etapu wdrożenia) komunikacja i raportowanie w zespole. Odbywać się to powinno przez tworzenie forów, struktur lub systemów promujących, wspierających i wzmacniających proces dzielenia się informacjami, pomysłami, opiniami czy nawet uczuciami⁶.

Koszt działań podsumowujących jest stosunkowo niższy w stosunku do poprzednich etapów. W wypadku współpracy z firmami zewnętrznymi na ogół te koszty wchodzi w skład standardowej współpracy i każdy z etapów jest raportowany na koniec danego okresu (np. raz w miesiącu). Ewentualne koszty jakie mogą powstać to koszty własne, wynikające z czasu poświęconego przez właścicieli/pracowników firmy.

2. Źródła i dostęp do finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Dostęp do finansowania zewnętrznego jest kluczowym czynnikiem rozwoju każdej firmy, w tym również firmy w procesie sukcesji. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego fazy działalności potrzeby finansowe będą się różnić. Zdecydowanie łatwiejszy dostęp do finansowania mają firmy większe z dużym stażem od małych przedsiębiorstw na początku swojej działalności, jednak i te nie są wykluczone z finansowania. W celu pozyskania finansowania zwrotnego jednym z najważniejszych czynników sukcesu jest wiedza w jaki sposób pozyskać finansowanie przedsięwzięcia, jak do tego przygotować firmę, a także jak negocjować najkorzystniejszy wariant. W praktyce, przedsiębiorcy wykorzystują kapitał własny w finansowaniu działalności czego deklarowanym powodem jest niechęć do zadłużania się, brak zdolności kredytowej, jak również brak wiedzy o zewnętrznym finansowaniu⁷.

Analizując dostępne zewnętrzne źródła finansowania, kredyty bankowe są głównym źródłem kapitału obcego wykorzystywanego w finansowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. O ile kapitał obcy jest na ogół dodatkowym źródłem finansowania działalności firmy, o tyle niejednokrotnie może stanowić główne źródło pozwalające na finansowanie przeprowadzanej inwestycji⁸.

Kredyty bankowe z uwagi na czas trwania umowy kredytowej możemy podzielić na:

- krótkoterminowe – udzielane na okres do jednego roku,
- średnioterminowe – udzielane na okres od roku do trzech lat,

⁶ J.L. Ward, *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*, Pelgrave Macmillan, New York 2004, s. 15.

⁷ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.

⁸ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck 2005, s. 30–31.

– długoterminowe – udzielone na okres powyżej trzech lat.

W ofercie banków wyróżniamy kredyty: inwestycyjne, obrotowe, w rachunku bieżącym, w rachunku kredytowym, karty kredytowe i inne. W finansowaniu procesu sukcesji kredyty inwestycyjne raczej nie są odpowiednią formą finansowania tego przedsięwzięcia, chyba że projekt sukcesji jest połączony z realizowanymi inwestycjami. Dobór odpowiedniej formy finansowania uzależniony jest od specyfiki przedsięwzięcia i potrzeb firmy. Szeroki wachlarz produktów kredytowych pozwala na realizację projektów przedsiębiorstw w planowanych przedziałach czasowych oraz zapewnia najkorzystniejszy sposób rozliczeń przedsięwzięć inwestycyjnych. Banki zapewniają swoim klientom doradztwo kredytowe przy wyborze poszczególnych produktów bankowych w celu wybrania najlepszego rozwiązania dla swojego klienta.

Banki deklarują zainteresowanie obsługą małych i średnich przedsiębiorstw zarówno w aspekcie bankowości transakcyjnej, jak i kredytowej, dlatego w swoich ofertach wyróżniono oferty produktów kierowanych do sektora MŚP, utworzono także komórki doradców MŚP odpowiedzialnych za sprzedaż produktów dla klientów z tego segmentu. Doradcy MŚP odpowiedzialni są za pozyskiwanie, nawiązywanie relacji oraz sprzedaż produktów (w tym kredytowych) dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W zakresie swoich czynności informują, edukują przedsiębiorców o możliwych opcjach kredytowania dla poszczególnych transakcji. Dla części banków, na przykład Idea Banku, Meritum Banku obsługa firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest podstawowym celem działalności. Od 2010 roku można zauważyć łagodzenie polityk kredytowych banków w zakresie kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw. W swojej ofercie część banków ma kredyty dla firm nowo powstałych (w tym jednoosobowych działalności gospodarczych), niektóre banki zmniejszyły wymagany minimalny okres prowadzenia działalności z 24 miesięcy do 12, lub 6 miesięcy. Stworzone zostały również produkty kredytowe dla firm nowo powstałych bez stażu w działalności. Przyjmując tezę, że kredyt dla mikro i małych firm jest dostępniejszy, przynajmniej w kryterium wymaganego okresu działalności firmy, to udział bankowego finansowania zwrotnego w porównaniu do krajów Unii Europejskiej jest nadal niski⁹.

T. Łuczka wskazuje na dwa rodzaje ograniczeń w dostępności do kredytów bankowych dla małych i średnich przedsiębiorstw: jakościowe i ilościowe¹⁰. Efektem ograniczenia jakościowego jest wyższa cena kredytu dla MŚP niż dla dużych podmiotów gospodarczych, natomiast istotą ograniczenia ilościowego jest zjawisko dyskryminacji kredytowej, wynikające z selekcji klientów.

Banki chętniej dostosowują ofertę kredytową do przedsiębiorcy, gdy firma jest długoletnim klientem. Relacja z bankiem, jak i długi okres działalności firmy jest gwarantem wiarygodności i stabilności firmy¹¹.

⁹ *Survey on the access to finance of small and medium sized enterprises (SAFE)*, European Commission 2012.

¹⁰ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro i makroekonomiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Poznań – Warszawa 2001, s. 81.

¹¹ I.D. Tymoczko, *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstwa z bankiem a warunki cenowe kredytu bankowego*, Materiały i Studia, NBP, Warszawa 2012, s. 12.

W ujęciu jakościowym cena kredytu często jest niższa dla nowo pozyskanego podmiotu gospodarczego i wzrasta wraz ze stażem obsługi firmy przez bank¹². Wynika to z chęci pozyskania nowych klientów i zwiększenia portfela kredytowego. Należy przy tym zaznaczyć, że banki niechętnie kredytują firmy z krótkim stażem. Okres prowadzonej działalności przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na cenę i wysokość kredytu dla małej firmy. Wynika to z niepewności projektu inwestycyjnego oraz ze statystycznej przeżywalności mikro i małych firm. Należy także zaznaczyć, że w wypadku sukcesji działalności gospodarczej przeprowadzonej w okresie do jednego roku, bank może traktować małą firmę jako nowo założoną. Konsekwencją tego może być trudność w zdobyciu finansowania kredytem bankowym oraz jego wyższa cena.

Wpływ na wiarygodność firmy będą miały czynniki endogeniczne, takie jak jakość kadry kierowniczej, rozumianej w kontekście umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem, doświadczenia zawodowego jak również sposobu organizacji i zarządzania. Wszystkie są nieznanne co oznacza, że są obarczone dużym ryzykiem w efekcie czego mogą wykluczać finansowanie kredytem bankowym lub podwyższać marżę w wypadku decyzji pozytywnej.

Udział w rynku wypracowany przez firmę będzie w takiej sytuacji miał drugoplanowe znaczenie. Kluczowy będzie brak pewności funkcjonowania firmy prowadzonej przez nowego właściciela, dlatego tak ważne jest zaplanowanie i wdrożenie procesu sukcesji w odpowiednim momencie życia firmy, jak również z optymalnie długim okresem wdrażania nowego właściciela. Podmioty gospodarcze charakteryzują się niedoskonałą wiedzą, pomimo to muszą podejmować decyzje, dla których konsekwencji nie są w stanie jednoznacznie przewidzieć¹³. Powoduje to większy poziom ryzyka kredytowego banków. Przyczyn ryzyka kredytowego jest wiele. Najogólniej można je sklasyfikować na egzogeniczne zewnętrzne – związane z otoczeniem kredytobiorcy oraz endogeniczne wewnętrzne, wynikające z cech kredytobiorcy, to jest jego sytuacji ekonomicznej i prawnej¹⁴.

T. Łuczka wskazuje, że na słabą wiarygodność kredytowa MŚP w Polsce wpływa niedostatek kapitałów własnych, co przy braku historii kredytowej uniemożliwia pozyskanie kapitału obcego – kredytu bankowego¹⁵.

Banki komercyjne deklarują duże zainteresowanie finansowaniem mikro i małych przedsiębiorstw, jednak należy zwrócić uwagę na zaostrzenie polityk kredytowych banków dla sektora MŚP¹⁶. Oznacza to, że mimo dużej koncentracji banków

¹² K. Gajewski, M. Pawłowska, W. Rogowski, *Relacje firm z bankami w Polsce w świetle danych ze sprawozdawczości bankowej*, Materiały i Studia NBP, Warszawa 2012, s. 22.

¹³ S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 21.

¹⁴ P. Grobelny, *Bankowość dla praktyków, Europejski Certyfikat Bankowca EFCB, IBnGR Gdańsk–Katowice–Warszawa 2007*, s. 208.

¹⁵ T. Łuczka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, red. T. Łuczka, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 38.

¹⁶ W. Załęski, *Raport końcowy. Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce*, „Finansowanie zwrotne”, PARP, Sierpień 2012, s. 63–66.

na obsłudze i finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, w analizie ekonomicznej badanego podmiotu bardzo precyzyjnie sprawdzana jest kondycja finansowa firmy.

Z finansowania zwrotnego najczęściej korzystają firmy produkcyjne, najmniej firmy usługowe¹⁷. Według badań przeprowadzonych przez Fundację Kronenberga głównym źródłem kredytów i pożyczek dla MŚP są banki¹⁸.

W 2012 roku 76% mikro przedsiębiorców finansowało działalność ze środków własnych. Jako powód niekorzystania z finansowania zwrotnego wyszczególniono¹⁹:

- niechęć do zadłużania,
- brak potrzeby,
- tańszy koszt kapitału własnego w porównaniu z finansowaniem zewnętrznym,
- brak możliwości skorzystania z finansowania zewnętrznego, np. brak zdolności kredytowej,
- brak informacji na temat finansowania zewnętrznego.

W latach 2007–2011 prawie 2/3 przedsiębiorców z sektora MŚP nie ubiegało się o finansowanie zwrotne. Zaledwie 16% wnioskowało o kredyt więcej niż jeden raz, z czego 2% ubiegało się pięć razy lub więcej (raz do roku lub części)²⁰, wśród przedsiębiorców, którzy wnioskowali najczęściej dominowały firmy z branży hotelowej i restauracyjnej, budownictwa i ochrony zdrowia. Najczęściej wnioskowano o kredyt w rachunku bieżącym (36%), o połowę mniej o kredyt obrotowy (17%) i zaledwie 12% o kredyt inwestycyjny²¹. Taka konstrukcja wskazuje że najczęściej finansowana była bieżąca działalność przedsiębiorstwa. Znacznie rzadziej celem finansowania były inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa.

Brak korzystania z kredytowania bankowego przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa należy rozpatrywać nie tylko z punktu widzenia dostępności, ale również z uwagi na samowykluczenie firm z korzystania źródeł finansowania bankowego. Samowykluczenie rozumiane jako postawa podmiotu gospodarczego wobec finansowania zewnętrznego, wynikające z założenia o niedostępności realnego finansowania, jak również marginalizowania potrzeb finansowania zewnętrznego firmy. Na samowykluczenie, wskutek którego przedsiębiorca rezygnuje z finansowania przedsięwzięcia, składają się:

- założenie o niedostępności kredytu,
- brak zaufania do instytucji kredytowych,
- niechęć do zadłużania się,

¹⁷ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012 r.*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.

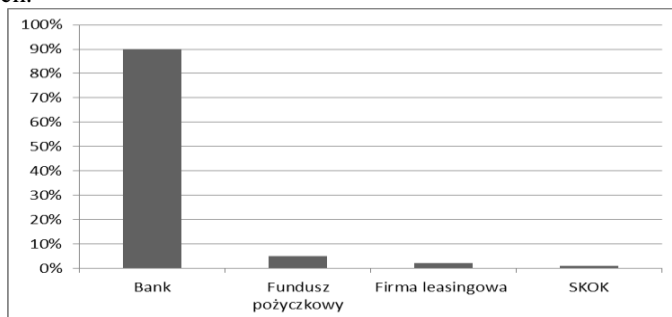
¹⁸ *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce*, badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre.

¹⁹ *Raport o sytuacji mikro...*, s. 64.

²⁰ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Warszawa 2012, s. 114.

²¹ *Ibidem*.

- brak wiedzy o rodzajach finansowania i zabezpieczeniach produktów kredytowych.



Rysunek 1. Źródła finansowania zwrotnego

Źródło: *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce*, badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kroneneberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre.

Kredyt bankowy jest głównym źródłem finansowania bieżącego oraz inwestycji firm. Decyzje przedsiębiorstw o rezygnacji z udziału finansowania zewnętrznego, jak również złe przygotowanie firmy do zdolności obsługi kredytu pozbawiają firmę możliwości rozwoju lub utrzymania pozycji rynkowej w okresie zapotrzebowania na zewnętrzne środki finansowe.

Podsumowanie

Przebieg procesu sukcesji w zależności od wielkości firmy i sposobu jej zarządzania (organizacji) może przybierać różnorakie formy. Wśród polskich przedsiębiorców – szczególnie w obszarze mikro i małych firm – wiedza i umiejętność skutecznego przeprowadzenia sukcesji jest obecnie na niskim poziomie (w stosunku do krajów Europy Zachodniej). Prawidłowo zaplanowany i przeprowadzony proces sukcesji znacząco zwiększa szanse na funkcjonowanie i rozwój firmy prowadzonej przez kolejnych następców. Taki proces związany jest również z kosztami, które w wypadku większych firm (szczególnie produkcyjnych) może być znaczący i sięgać nawet kilkudziesięciu tys. zł. W przypadku braku możliwości pokrycia kosztów ze środków własnych, firmy mogą szukać źródeł finansowania m.in. w ofertach bankowych. Wachlarz ofert w tym obszarze jest duży i zróżnicowany. Mikro i małe firmy wciąż niechętnie sięgają zarówno do zorganizowanego przeprowadzenia procesu sukcesji, jak i finansowania takiego procesu w ramach finansowania obcego. Właściciele – twórcy firm chcąc zapewnić dalsze sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinni korzystać z wiedzy i wsparcia zewnętrznego w procesie sukcesji zarówno w obszarze prawnym, eksperckim, organizacyjnym, jak i finansowym. Bazowanie jedynie na własnych doświadczeniach i intuicji będzie skutkowało żywotnością dla większości mikro, małych i średnich firm rodzinnych w obszarze głównie jednego pokolenia.

Literatura

- Eddy P., *Lesson, legends and legacies: serving the family business*, „Journal of Financial Planning”, December 1996.
- Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej – kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIII, z. 7, Łódź 2012.
- Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grobelny P., *Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB*, IBnGR Gdańsk–Katowice–Warszawa 2007.
- Huber H.-G., Sterr-Kölln H., *Nachfolge In Familienunternehmen*, Schffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2014.
- Gajewski K., Pawłowska M., Rogowski W., *Relacje firm z bankami w Polsce w świetle danych ze sprawozdawczości bankowej*, Materiały i Studia NBP, Warszawa 2012.
- Łuczka T., *Barriere rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, red. T. Łuczka, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro i makroekonomiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Poznań –Warszawa 2001.
- Mikroprzedsiębiorczość w Polsce*, badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kroneneberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Warszawa 2012.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012 r.*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.
- Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010.
- Survey on the acces to finance of small and medium sized enterprises (SAFE)*, European Commission 2012.
- Tymoczko I.D., *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstwa z bankiem a warunki cenowe kredytu bankowego*, Materiały i Studia, NBP, Warszawa 2012.
- Ward J.L., *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*, Pelgrave Macmillan, New York 2004.
- Załęski W., *Raport końcowy. Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce*, „Finansowanie zwrotne”, PARP, sierpień 2012.

STAGES, COSTS AND FINANCING OPTIONS OF THE SUCCESSION PROCESS

Summary

Succession is inheritance according to the dictionary of the Polish language, too: work or cultural goods remaining down ancestors. In terms of family businesses "succession can be

defined as the transfer of company management by the founder-owner of a successor, which may be either a family member or someone outside the family (professional manager)¹. In this context, the succession can be a lengthy process requiring adequate preparation and carried out, which also requires financial investment at various stages of implementation.

In this publication of the first part presents main stages of the process of succession of micro, small and medium-sized enterprises, together with the determination of the possible costs a given stage of. In the second part of the publication presents the methods and sources of financing available to the enterprises also in the context of financing the process of succession in family businesses.

Keywords: succession, process, costs, family business

Translated by Grzegorz Hakalo, Dariusz Ratajczak