

Nr 3(68) 2017

ISSN 1429-2939

BEZPIECZNY BANK

BFG

BANKOWY FUNDUSZ GWARANCYJNY

BEZPIECZNY BANK jest czasopismem wydawanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny od 1997 roku, poświęconym zagadnieniom stabilności systemu finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem systemu bankowego.

KOMITET REDAKCYJNY:

Jan Szambelańczyk – redaktor naczelny
Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
Ryszard Kokoszczyński
Monika Marcinkowska
Jan Krzysztof Solarz
Ewa Kulińska-Sadłocha
Ewa Miklaszewska
Małgorzata Polak – sekretarz redakcji
Ewa Teleżyńska – sekretarz redakcji

RADA PROGRAMOWO-NAUKOWA:

Piotr Nowak – Przewodniczący
Paola Bongini
Santiago Carbo-Valverde
Dariusz Filar
Andrzej Gospodarowicz
Leszek Pawłowicz
Krzysztof Pietraszkiewicz
Jerzy Pruski

Artykuły publikowane w **BEZPIECZNYM BANKU** są recenzowane.

Za publikację naukową w **BEZPIECZNYM BANKU** Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznał trzynaście punktów.

Pismo **BEZPIECZNY BANK** wydawane jest wyłącznie w wersji elektronicznej – **www.bfg.pl**.

REDAKCJA:

Krystyna Kawerska

WYDAWCA:

Bankowy Fundusz Gwarancyjny
ul. Ks. Ignacego Jana Skorupki 4
00-546 Warszawa

SEKRETARIAT REDAKCJI:

Ewa Teleżyńska, Małgorzata Polak
Telefon: 22 583 08 78, 22 583 05 74
e-mail: ewa.telezynska@bfg.pl; malgorzata.polak@bfg.pl

Informacje dotyczące wymogów formalnych i edytorskich dla autorów publikacji znajdują się na stronie: www.bfg.pl



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

*Maciej Stradomski**
*Krzysztof Łabowski***

SUKCESJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH JAKO ELEMENT RYZYKA KREDYTOWEGO BANKÓW

WSTĘP

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest wpływ procesów sukcesyjnych prowadzonych w przedsiębiorstwach rodzinnych¹ na poziom ryzyka kredytowego banków uczestniczących w finansowaniu tych podmiotów. Obecnie obserwowana powszechność tych procesów w Polsce sprawia, że kwestia prawidłowego zaplanowania i przeprowadzenia sukcesji zaczyna nabierać niebagatelnego znaczenia zarówno dla firm rodzinnych, z punktu widzenia bezpieczeństwa dostępu do zewnętrznych źródeł kapitału w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), ale także może mieć istotne znaczenie dla utrzymania bezpieczeństwa systemowego sektora bankowego. Wynikać to będzie, z jednej strony, z ograniczonej już obecnie dostępności kredytu bankowego dla sektora MMŚP, w którym banki dostrzegają podwyższony poziom ryzyka kredytowego, ale także z punktu widzenia instytucji

* Maciej Stradomski jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych, profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Inwestycji i Rynków Kapitałowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

** Krzysztof Łabowski jest doktorem nauk ekonomicznych, zatrudnionym w Katedrze Teorii Pieniądza i Rynków Finansowych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

¹ W artykule pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” i „firma rodzinna” stosowane są przez Autorów zamiennie.

kredytowych – ze względu na obecność firm rodzinnych niemalże we wszystkich branżach gospodarki krajowej, a zatem ze skali ich gospodarczego i społecznego oddziaływania. Najważniejsze znaczenie ma jednak obecnie zjawisko nasilania się procesów sukcesyjnych w firmach rodzinnych w Polsce. Skala tych procesów, w ramach trwającej właśnie pierwszej fali sukcesyjnej, zaczyna przybierać znamiona powszechności, co oznacza, że w najbliższych latach w nieuchronny sposób staną się one realnym wyzwaniem dużej części polskich przedsiębiorstw rodzinnych powstałych po przemianach ustrojowych w minionym stuleciu.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi banków, ale także właścicieli firm rodzinnych na skalę nieuchronności i znaczenie procesów sukcesyjnych, a przede wszystkim na zagrożenia z nimi związane. Przez ten pryzmat artykuł wskazuje potrzebę modyfikacji podejścia do oceny ryzyka kredytowego w bankach, a jednocześnie działania pozostające do podjęcia po stronie firm rodzinnych, które mogą ograniczyć zagrożenie limitowania lub całkowitego unikania finansowania tych podmiotów przez banki. Autorzy podejmują próbę wskazania możliwych do zastosowania rozwiązań, zarówno po stronie firm rodzinnych, jak i banków, które choćby w części mogą przyczynić się do ograniczenia zidentyfikowanych obszarów ryzyka.

Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność problematyki badawczej oraz brak możliwości przeprowadzenia badań ilościowych, wynikający z osobistego i emocjonalnego stosunku właścicieli firm rodzinnych do kwestii sukcesyjnych z jednej strony, a także ze względu na tajemnicę bankową, wiążącą banki finansujące przedsiębiorstwa rodzinne z drugiej strony, opracowując niniejszy materiał Autorzy oparli się na studiach literaturowych, analizie przypadków i wnioskach płynących z wybranych badań ilościowych, przeprowadzonych przez innych autorów na potrzeby odrębnych opracowań.

1. SUKCESJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

1.1. Charakterystyka firm rodzinnych i ich otoczenia

Ostatnie lata wskazują coraz wyraźniej, że kluczowym problemem identyfikowanym przez firmy rodzinne w Polsce staje się sukcesja ich własności, wartości, zarządzania i kontroli. Pomimo licznych zdefiniowanych cech charakterystycznych firm rodzinnych, które umożliwiają wyodrębnienie tej subpopulacji przedsiębiorstw, przedmiotem największego zainteresowania, również w środowisku akademickim, staje się sprawa przejścia własności i kontroli nad firmą rodzinną przez kolejne pokolenia². Z drugiej strony zdziwienie może budzić fakt, że tak istotne kwestie

² A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski, *Narodziny firmy rodzinnej*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017, s. 98.

jak strategię rozwoju firm rodzinnych, internacjonalizacja biznesu czy zarządzanie zasobami ludzkimi nie znajdują jeszcze należytego uznania wśród przedsiębiorców rodzinnych. Warto jednocześnie podkreślić, że bezwzględnie kluczowe z punktu widzenia interesu rodziny, jak i samej firmy, wydaje się przygotowanie międzypokoleniowego transferu własności i kontroli. Przyjmując ten punkt widzenia, niezwykle istotne wydaje się zgłębienie poszczególnych rodzajów ryzyka, związanych z sukcesją w firmie rodzinnej, a w szczególności tych, które dotyczą nie tylko samej rodziny, ale szerszego grona interesariuszy tego podmiotu.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się, że firmy rodzinne to takie, których własność i kontrola jest skoncentrowana w ręku jednej rodziny. Jednocześnie należy podkreślić, że często o rodzinnym charakterze przedsiębiorstw świadczy nie tylko struktura właścicielska czy też przewaga osób zarządzających przedsiębiorstwem, które łączą więzy rodzinne, ale także stan świadomości ich założycieli, właścicieli i osób zarządzających. Ten stan świadomości, wpływający na zaangażowanie i utożsamianie się z danym podmiotem ze strony osób nim zarządzających, mający niebagatelne znaczenie w sytuacjach trudnych i kryzysowych, powinien być również brany pod uwagę w procesie oceny ryzyka prowadzonej przez banki. Obecnie jest to jednak czynnik niedostatecznie rozpoznawany i mierzalny w ocenie ryzyka kredytowego. Celowo więc w dalszej części opracowania nie bierze się pod uwagę rozszerzonej definicji firmy rodzinnej, która w szczególności obejmuje kryterium samoidentyfikacji – określania swojej firmy jako firmy rodzinnej³.

Przyjęcie węższej definicji wynika także z tego, że zewnątrzni interesariusze nie weryfikują na chwilę obecną samooceny firmy rodzinnej i jej kulturowo uwarunkowanego systemu wartości. Dotychczasowe modele szacowania ryzyka kredytowego, uwzględniające kwestie właścicielskie, nie odnoszą się do tak wysublimowanych problemów w ocenie instytucji finansowych, jak postrzeganie firmy jako firmy rodzinnej.

Kluczowych interesariuszy w literaturze przedmiotu definiuje się jako osoby, których zachowanie (ale także wstrzymanie się od określonego działania) wpływają lub też mogą w sposób istotny wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁴. Jest to zatem szeroki krąg podmiotów obejmujący między innymi właścicieli, kluczowych menedżerów, pracowników, dostawców i odbiorców. Niewątpliwie wśród interesariuszy firm rodzinnych należy wymienić także instytucje finansowe, w tym i banki, a więc podmioty, które na podstawie zawartych umów (kontraktów finansowych) udzielają przedsiębiorstwom finansowania zewnętrznego. Oczywiście jest, że stabilność takiego finansowania, a także finansowe i pozafinansowe warunki jego udostępniania, w istotny sposób wpływają na wartość i zdolność firmy do przetrwania.

³ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the family business by behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/1999, s. 19–39.

⁴ F. Ackermann, C. Eden, *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, *Long Range Planning* 44, 2011, s. 182.

Mając na uwadze powszechnie akceptowany cel funkcjonowania firmy rodzinnej, a mianowicie stabilny wzrost i przetrwanie biznesu, sposób w jaki zachowują się interesariusze finansowi nie pozostaje bez znaczenia dla firm rodzinnych i ich właścicieli⁵. Oczywiście dotyczy to podmiotów, które aktywnie finansują się na rynku zaciągając kredyty, emitując obligacje lub też korzystając z usług leasingowych czy faktoringowych⁶. Z drugiej jednak strony turbulencje otoczenia gospodarczego, a także zmiana paradygmatów funkcjonowania firm mogą spowodować, że nawet podmioty prowadzące najbardziej konserwatywną politykę zarządzania finansowego zauważą korzyści lub zostaną zmuszone do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania.

1.2. Systemowy charakter procesów sukcesyjnych w firmach rodzinnych w Polsce

W przypadku polskich firm rodzinnych mamy obecnie do czynienia z tzw. pierwszą falą sukcesyjną⁷. Ze względu na historyczne uwarunkowania większość firm rodzinnych powstałych po 1989 r. w najbliższych latach stanie w obliczu konieczności przeprowadzenia sukcesji. Skala i zakres tego zjawiska pozwala nadać mu charakter systemowy. Jednocześnie należy podkreślić, że podmioty rodzinne w Polsce nie mają doświadczenia w tym zakresie, a profesjonalne doradztwo dotyczące organizacji procesów sukcesyjnych w Polsce nadal nie jest silnie rozwinięte. Problem ten nie jest obecnie dostrzegany przez instytucje finansowe. Dotychczasowa koncentracja wielu banków na obsłudze korporacji i dużych przedsiębiorstw o rozproszonej własności, czy też firm będących własnością inwestorów finansowych, branżowych lub strategicznych powodowała, że problem sukcesji firm rodzinnych z definicji nie istniał w procesie oceny ryzyka kredytowego dużej grupy banków. Banki dostrzegają i rozumieją zjawisko zmian własności w efekcie transakcji fuzji i przejęć (z ang. *M&A*) lub zmian osobowych w organach zarządzających i nadzorujących przedsiębiorstwa⁸. Natomiast problem sukcesyjny firm rodzinnych jest zjawiskiem nowym i z pewnością w niedostatecznym stopniu rozpoznany, zarówno przez firmy rodzinne, jak i finansujące je banki.

⁵ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 64.

⁶ Szerzej zob.: M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.

⁷ A. Lewandowska, *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Raport projektu Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2013, s. 15.

⁸ L. Laeven, R. Levine, *Bank governance, regulation and risk taking*, „Journal of Financial Economics” 93/2009, s. 259–275.

1.3. Ryzyko związane z procesem sukcesyjnym

W biznesie rodzinnym udana sukcesja jest procesem newralgicznym, od którego zależy możliwość dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Ze względu na stosunkowo krótkie tradycje polskiej przedsiębiorczości rodzinnej rzadko można spotkać firmy, w których dokonał się transfer międzypokoleniowy (około 20%). Większość założycieli przedsiębiorstw rodzinnych wyraża jednak wolę przekazania własności i kontroli w firmie swoim potomkom (58%). Wola ta ma jednak raczej charakter ogólnej deklaracji aniżeli skonkretyzowanego planu. Zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest w Polsce bardzo ograniczony. Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji, i często popełniają błędy, jak chociażby nieprzygotowanie sukcesora. Firmy rodzinne stoją tymczasem przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego zdarzenia⁹.

Analiza ryzyka związanego z procesem sukcesyjnym w firmie rodzinnej pozwala podzielić je na trzy grupy:

- ❖ ryzyka *ex ante* (A),
- ❖ ryzyko samego procesu sukcesyjnego (B),
- ❖ ryzyka *ex post* (C).

Ryzyka *ex ante* (A) związane są przede wszystkim z możliwością realizacji procesu sukcesyjnego w danej firmie. W literaturze przedmiotu mówi się o potencjale i zdolności sukcesyjnej. Firma rodzinna ma potencjał sukcesyjny wówczas, gdy jej kluczowe nośniki wartości mogą być przedmiotem skutecznego przeniesienia na członków rodziny. Bez trudu można sobie wyobrazić przedsiębiorstwa, które ze względu na formę prowadzenia działalności, skalę lub charakterystykę aktywów nie mogą być przedmiotem sukcesji. Z drugiej strony zdolność sukcesyjna odnosi się niemalże do biologicznych i psychologicznych uwarunkowań procesu. Brak potomków jest jedną z istotnych przyczyn, dla których powstałe wiele lat temu firmy rodzinne są likwidowane lub sprzedawane. Niestety, posiadanie potomstwa absolutnie nie gwarantuje, że dana firma rodzinna będzie mogła z powodzeniem przejść proces sukcesyjny. Nie ma tu miejsca na szerszą analizę tego istotnego problemu, dosyć zauważyć, że wielokrotnie predyspozycje psychologiczne, kompetencje merytoryczne, lub po prostu inna wizja życia stanowią o braku możliwości przekazania własności i kontroli firmy rodzinnej dzieciom lub wnukom. Brak możliwości sukcesji własności i kontroli już samo w sobie stanowi istotne ryzyko dla zewnętrznych podmiotów finansujących. W skrajnym przypadku może to oznaczać likwidację finansowanego biznesu. Oczywiście proces ten będzie rozłożony w czasie, ale będzie nieść ryzyko ekspozycji dla instytucji finansowej. Opóźniona sukcesja może oznaczać też zwiększony wpływ wieku założyciela (seniora) na for-

⁹ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 29–30.

mułę i jakość zarządzania. W ostateczności brak sukcesji może doprowadzić do zmiany własności i kontroli i przejęcia jej przez osoby trzecie. Warto jednak pamiętać, że sytuacja taka może być traktowana zarówno jako szansa, jak i zagrożenie dla biznesu.

Ryzyko procesu sukcesyjnego (B) też jest problemem wieloaspektowym. Po pierwsze, sukcesja jest już z definicji procesem długotrwałym, w ramach którego potencjalni sukcesorzy powinni być przygotowywani do nowych ról, a następnie wprowadzani w swoje docelowe funkcje. Zgodnie z badaniami proces ten może trwać wiele lat¹⁰, a w tym czasie część zasobów przedsiębiorstwa jest pochłaniana na realizację działalności nieoperacyjnej. Obrazowo ujmując, założyciele firmy zamiast zajmować się doskonaleniem procesów produkcyjno-sprzedażowych wdrażają swoich potomków do przejęcia kontroli w przedsiębiorstwie. Oczywiście jest to spojrzenie bardzo ułomne, a proces sukcesyjny, odpowiednio przygotowany, może stanowić doskonałe narzędzie dla usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Prowadzenie procesu sukcesji stanowi jednak duże wyzwanie, a niekiedy także i obciążenie dla firmy. Istotny wydaje się też fakt, że jest to proces, którego finału nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Nawet najlepiej przygotowana sukcesja, ze względu na to, iż dotyczy tzw. czynnika ludzkiego, może zakończyć się nagłym niepowodzeniem.

Od strony formalno-prawnej sukcesja kończy się przekazaniem (w odpowiedniej kolejności) własności i kontroli w przedsiębiorstwie kolejnemu pokoleniu. W tym momencie zaczynają objawiać się ryzyka *ex post* (C). Potomkowie założycieli nigdy nie są ich wiernymi kopiami. Dla firmy rodzinnej oznacza to, że sposób jej prowadzenia i jakość zarządzania może ulec istotnym zmianom. Nowe pokolenie, zachowując nawet wartości kluczowe dla rodziny, może preferować inne style zarządzania, a także, a może przede wszystkim, mieć inną wizję rozwoju biznesu. Inną nie znaczy gorszą, ale jednak nie taką samą¹¹. Konstrukcja większości firm rodzinnych, jeśli nie wszystkich z nich, powoduje, że są one zainteresowane przede wszystkim stabilnością i bezpieczeństwem prowadzonego biznesu. O ile bowiem właściciele są tzw. wierzycielami rezydualnymi, o tyle dochód banków, firm leasingowych czy też obligatariuszy nie zależy od poziomu dochodu firmy. Jest jednak związany z bezpieczeństwem jej przepływów. Dla instytucji tych każda zmiana traktowana może być jako sygnał ostrzegawczy. W tym miejscu należy też wspomnieć o ryzyku związanym z niedopasowaniem potomków do ról im wyznaczonych. Brak wsparcia w procesie sukcesyjnym lub też czysto ludzkie problemy mogą sprawić, że osoby

¹⁰ M. Szczepkowska, *Proces sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 21/2011, s. 215–224.

¹¹ Ryzyko niedopasowania w procesach sukcesyjnych przypomina ryzyka kulturowe w procesach M&A, które, zgodnie z badaniami, odpowiadają w dużej mierze za relatywnie wysoki poziom procesów akwizycyjnych zakończonych porażką.

przejmujące stery firmy nie będą zdolne do jej dalszego prowadzenia. W podmiotach większych, o dużej sile inercji, fakt ten może być zauważony dopiero po dłuższym okresie.

Wzrost skali działalności firm rodzinnych, finansjalizacja gospodarki oraz wzrost presji konkurencyjnej, a także wzrost poziomu internacjonalizacji polskich firm rodzinnych będą powodować, że w najbliższych już latach problem sukcesji, a przede wszystkim ryzyko jej niepowodzenia, będzie oddziaływać w większym stopniu na instytucje finansowe, w tym również banki. O ile bowiem w przypadku mikro i małych firm rodzinnych brak sukcesji jest problemem rodziny i małego grona pracowników oraz kontrahentów tejże, o tyle w przypadku dużych przedsiębiorstw perturbacje sukcesyjne mogą być istotnym zagrożeniem zarówno dla całych społeczności lokalnych, jak i nawet najpoważniejszych instytucji finansowych.

2. FINANSOWANIE FIRM RODZINNYCH

2.1. Znaczenie finansowania firm rodzinnych w Polsce

Znaczenie dostępności zewnętrznego finansowania dla firm rodzinnych w Polsce wynika ze skali tego subsektora w polskiej gospodarce, w ramach sektora MMŚP. Firmy rodzinne stanowią 36% MMŚP. Gdyby jednak uznać *a priori*, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej i nie zatrudniające pracowników kwalifikują się do firm rodzinnych, to udział firm rodzinnych w MMŚP wzrósłby do 78%¹². Można więc szacować, że firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 39% ogółu polskiego PKB i zatrudniają w Polsce około 4 milionów 900 tysięcy pracowników¹³. W tym świetle umożliwienie dostępu do zewnętrznego finansowania przedsiębiorstwom rodzinnym nabiera niebagatelного znaczenia, zarówno gospodarczego, jak i społecznego.

Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania dla większości przedsiębiorstw to jeden z podstawowych czynników umożliwiających im rozwój, na równi z czynnikami rynkowymi, prawnymi czy administracyjnymi. Dla wielu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym w szczególności dla firm rodzinnych, korzystanie z zewnętrznego finansowania jest istotnym czynnikiem przetrwania i rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Od możliwości zadłużania się, w tym możliwości zaciągania kredytów bankowych, zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw. Ograniczenia kapitałowe i problemy z dostępem do zewnętrznych środków finansowania działalności, a więc i do kredytu bankowego, wskazywane są

¹² *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 23.

¹³ Por. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2016.

przez firmy rodzinne jako jedna z najistotniejszych barier rozwoju¹⁴. Kluczowe wydaje się zatem budowanie przez przedsiębiorstwa rodzinne trwałych relacji z bankami.

2.2. Szczególny charakter oceny ryzyka kredytowego firm rodzinnych

Ryzyko kredytowe definiowane jest jako niebezpieczeństwo niespłacenia przez dłużnika zaciągniętego wcześniej kredytu, czego konsekwencją będzie strata banku powstała na skutek zaniechania jego spłaty – całkowitej lub częściowej¹⁵. Najważniejszą przesłanką wpływającą na decyzję o zaangażowaniu kredytowym banku jest dlatego dokonywana przez kredytodawcę ocena zdolności kredytowej dłużników, rozumianej właśnie jako zdolność do terminowego i kompletnego wypełniania zobowiązań oraz warunków umowy kredytowej.

W praktyce polskich banków ocena zdolności kredytowej, w szczególności w odniesieniu do firm z segmentu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, opiera się głównie na ocenie ilościowej, która polega na przetworzeniu zestawu wskaźników finansowych według określonego algorytmu. Analiza jakościowa, a w szczególności, odnosząca się do czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, ma znaczenie pomocnicze, a nierzadko marginalne.

Kryteria doboru klientów, które w wewnętrznych regulacjach bankowych determinują przypisanie klientów do poszczególnych grup ryzyka, w zakresie kryteriów jakościowych dotyczą najczęściej jedynie ogólnej oceny kierownictwa firmy, jego wykształcenia, stażu pracy na stanowiskach kierowniczych, stosowanego stylu zarządzania, ogólnej rzetelności zarządu i historii funkcjonowania firmy, w tym historii płatności. Trzeba więc wskazać, że są to parametry o charakterze ogólnym, często nieadekwatne w przypadku wielu firm rodzinnych, które mogą pochwalić się wielkim sukcesem rynkowym, a które rozpoczynały działalność bez wcześniejszego doświadczenia, odpowiedniego wykształcenia i historii współpracy z bankami. Ocenie najczęściej poddawana jest jedynie jakość współpracy z danym bankiem według opóźnień w płatnościach, terminowość dostarczania danych finansowych, monitoring poziomu zapasów i należności, tytuły egzekucyjne na rachunkach, poziom wpływów na rachunki oraz sygnały wczesnego ostrzegania, jak zajęcia komornicze rachunku bankowego, trudności w dostępie do osób zarządzających przedsiębiorstwem, ciągłość procesu produkcyjnego itp. Ocena wielu tych aspektów może zostać przeprowadzona w odniesieniu do podmiotów, z którymi bank wcześniej współpracował, a więc dla których dysponuje danymi i które można poddać weryfikacji. Nadto większość z poddawanych ocenie zdarzeń może wywierać negatywny wpływ

¹⁴ *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 38.

¹⁵ Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1999, s. 25.

na finalną ocenę ryzyka kredytowego. W obecnej praktyce bankowej czynniki jakościowe rzadko wywierają istotny i pozytywny wpływ na łączną ocenę zdolności kredytowej podmiotów z sektora MMŚP. Podobnie weryfikacja czy podmiot i jego spółki powiązane, członkowie zarządu, pełnomocnicy i właściciele nie są notowani w rejestrach niesolidnych dłużników lub na innych listach o podobnym znaczeniu, są często działaniami podejmowanymi w ramach tzw. selekcji negatywnej, która wynika ze stosowanego przez banki podejścia ograniczania ryzyka, a czasem wręcz jego unikania, w miejsce pożądanego, aktywnego zarządzania ryzykiem kredytowym, które opierać się powinno na przedsięwzięciach mających na celu szczegółową analizę ryzyka i ograniczanie występowania jego skutków.

W analizie kredytowej przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw rodzinnych, duże znaczenie powinny mieć także takie elementy, jak: aspekt własnościowy, system zarządzania i organizacja przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne, których właścicielami jest zazwyczaj wąska grupa osób skupiona w ramach jednej rodziny, charakteryzują się scentralizowanym, a przez to szybszym systemem decyzyjnym. Ich struktura organizacyjna jest prosta i płaska, możliwy jest szybki kontakt z osobami decyzyjnymi w przedsiębiorstwach. Wszystko to powinno pozytywnie oddziaływać na ocenę ryzyka kredytowego. Kryteria te nie są jednak jednoznaczne i tym samym trudne do niebudzącej wątpliwości oceny, dlatego też często odgrywają drugorzędną i uzupełniającą rolę w ocenie zdolności kredytowej przeprowadzanej przez większość banków¹⁶.

Ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstw przeprowadzana przez banki skupia się na dwóch grupach czynników:

- ❖ wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa,
- ❖ zewnętrznych, a więc rynkowych, najczęściej związanych ze stanem i perspektywami rozwoju rynku i charakterem branży, w której działa kredytobiorca.

W ramach oceny czynników wewnętrznych banki budują swoją strategię wobec kredytobiorcy na podstawie trzech rodzajów informacji:

- ❖ ocenianych metodą ilościową finansów przedsiębiorstwa,
- ❖ subiektywnej oceny jakościowej kredytobiorcy,
- ❖ możliwości formalnoprawnego zabezpieczenia przyznawanego finansowania.

Ze względu na cechy charakterystyczne firm rodzinnych w procesie badania ich zdolności kredytowej kluczowego znaczenia nabiera ocena jakościowa. Tymczasem, o ile w procesie subiektywnej oceny jakościowej przedsiębiorstw banki są w stanie wyłowić pozytywne aspekty wynikające z doświadczenia, sprawności, umiejętności zarządczych, zaangażowania, uczciwości czy biznesowej intuicji założycieli firm rodzinnych, o tyle często nie biorą pod uwagę istotnego ryzyka związanego z sukcesją,

¹⁶ A. Janas, *Bankowe metody analizy zdolności kredytowej jako czynnik wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 5/2014, s. 214.

a więc z procesem przekazania własności, władzy, wiedzy i wreszcie wartości kredytowanego podmiotu nowemu pokoleniu, które w niedalekiej przyszłości przejmie pełną odpowiedzialność za przyszły kształt i kierunek działania przedsiębiorstwa. W przypadku firm rodzinnych ocena jakościowa kredytobiorcy najczęściej w ogóle nie obejmuje ryzyka braku istnienia planu sukcesyjnego lub niepowodzenia zaplanowanej sukcesji. Podmioty finansujące firmy rodzinne (nawet w długim horyzoncie) nie dostrzegają lub nie biorą pod uwagę ryzyka związanego z problemem sukcesji, z którym w perspektywie najbliższych lat zmierzy się w Polsce wiele firm rodzinnych. Według danych Ministerstwa Rozwoju w bazie CEIDG wpisanych jest nawet 200 tys. osób, które ukończyły 65. rok życia¹⁷. Zatem z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że firmy te w najbliższych latach przechodzić będą procesy sukcesyjne, oddziałujące na ogólny poziom ryzyka kredytowego poprzez zmiany właścicieli i osób zarządzających firmą w trakcie okresu kredytowania. Ryzyko to jest właściwie nie do uniknięcia, ale jego skutki w znaczący sposób mogą zostać ograniczone, jeżeli zmiany sukcesyjne dokonują się w zaplanowany, właściwie wcześniej przygotowany i transparenty sposób.

W literaturze przedmiotu i anglosaskiej praktyce bankowej wymienia się pięć głównych czynników ryzyka kredytowego banków, tzw. pięć C (z ang.) kredytobiorcy¹⁸:

1. *Character* – charakter, osobowość właścicieli i osób zarządzających przedsiębiorstwem,
2. *Capacity* – zdolności menedżerskie,
3. *Capital* – kapitał własny,
4. *Collateral* – zabezpieczenie spłaty kredytu,
5. *Conditions* – kondycja finansowa i zewnętrzne uwarunkowania działalności.

Należy podkreślić, że dwa pierwsze czynniki można rozpatrywać bezpośrednio przez prymat procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Nowe osoby przejmujące własność i władzę w firmie, a więc mające wpływ na kierunki rozwoju i sposób funkcjonowania firmy, mogą charakteryzować się innymi cechami osobowymi i jednocześnie przedstawiać inny poziom zdolności menedżerskich. Sukcesja jest więc istotnym elementem ryzyka dla podmiotu finansowego kredytującego przedsiębiorstwa rodzinne przechodzące procesy sukcesyjne. Jednocześnie procesy te są naturalnym zjawiskiem w odniesieniu do każdego trwającego przedsiębiorstwa rodzinnego. Największe ryzyko ukryte jest w całkowitym braku planu sukcesyjnego firmy, szczególnie, że nigdy nie można wykluczyć sytuacji ekstremalnej, związanej z niespodziewaną chorobą lub śmiercią osoby

¹⁷ Ponad 2 mln firm z szansą na płynną zmianę pokoleniową. Jest projekt ustawy o sukcesji firm rodzinnych, <http://www.mr.gov.pl/strony/aktualnosci/ponad-2-mln-firm-z-szansa-na-plynnazmiane-pokoleniowa-jest-projekt-ustawy-o-sukcesji-firm-rodzinnych/> (dostęp: 23.07.2017).

¹⁸ M. Wójciak, *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa 2007, s. 16.

dotychczas zarządzającej przedsiębiorstwem rodzinnym. Brak planu sukcesyjnego, trudności z nagłym wyłonieniem osób, które w efektywny sposób będą w stanie przejąć stery w firmie, a także ewentualne spory prawno-spadkowe wśród pozostałych członków rodziny zwiększają ryzyko niepowodzenia kontynuacji działalności firmy.

3. CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE RYZYKO ZWIĄZANE Z PROCESAMI SUKCESYJNYMI

Biorąc pod uwagę uwarunkowania procesów sukcesyjnych w firmach rodzinnych, należy zastanowić się, jakie środki można przedsięwziąć w celu ograniczenia ryzyka z nimi związanego.

Najważniejszą i kluczową kwestią w tym obszarze jest odpowiednio wczesne przygotowanie, podjęcie oraz wdrożenie planu sukcesyjnego. Tymczasem polskie doświadczenia wskazują, że firmy rodzinne relatywnie późno identyfikują ryzyka sukcesyjne i bagatelizują złożoność tego procesu. Istotną przeszkodą w ich realizacji jest także często forma prawna prowadzonej działalności, która w niektórych przypadkach (*vide* osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą) uniemożliwia przeniesienie własności i kontroli na sukcesora. Firma jednoosobowa jest nierozwalnie związana z osobą przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwo nie jest wyodrębnione prawnie w majątku osoby wpisanej do CEIDG. Po śmierci przedsiębiorcy nie ma obecnie możliwości płynnej kontynuacji jego biznesu przez spadkobierców. Przedsiębiorstwo jako funkcjonalna całość, tj. jeden organizm gospodarczy, „umiera” wraz ze śmiercią przedsiębiorcy, ponieważ odziedziczyć lub przejąć można majątek zmarłego, ale bez możliwości korzystania z innych niezbędnych do funkcjonowania firmy elementów, jak np. nazwa firmy, numer identyfikacji podatkowej czy decyzje administracyjne, wydawanych imienne na dany podmiot. W odniesieniu do firm jednoosobowych, działających na podstawie wpisu do CEIDG, problem ten dostrzeżony został już przez Ministerstwo Rozwoju. Prowadzone są obecnie prace nad projektem ustawy o sukcesji dla firm, umożliwiającej przedsiębiorcom wpisanym do CEIDG ustanowienie za życia zarządcy sukcesyjnego, czyli osoby zarządzającej przedsiębiorstwem po śmierci przedsiębiorcy, do czasu ostatecznego zakończenia formalności spadkowych, utrzymanie w mocy wydanych wcześniej decyzji administracyjnych, kontynuację rozliczeń i zachowanie uprawnień dotyczących podatków związanych z przedsiębiorstwem w okresie zarządu sukcesyjnego. W projekcie przewidziano także utrzymanie w mocy kontraktów cywilnoprawnych związanych z działalnością przedsiębiorstwa, z wyłączeniem tych, które mają charakter osobisty¹⁹. Są to ważne i potrzebne rozwiązania, należy jednak pamięć-

¹⁹ *Ponad 2 mln firm...*, op. cit.

tać, że dotyczyć one mają wyłącznie jednej formy prowadzenia działalności gospodarczej i, co najważniejsze, nie zastąpią planów sukcesyjnych, a jedynie mogą je wspierać.

3.1. Czynniki leżące po stronie firm rodzinnych

Potrzeba wdrażania procesu zarządzania sukcesją kluczowych funkcji istnieje w każdej firmie, choć szczególnego znaczenia nabiera w firmach rodzinnych. Zarządzanie takie ma na celu maksymalizację stopnia zbieżności celów organizacji i kompetencji pracowników, dzięki którym cele te mogą być zrealizowane, oraz minimalizację ryzyka w ramach przesunięć ról przywódczych, poprzez analizę szczególnych kompetencji liderów, których znajomość pozwala na ograniczenie ryzyka sukcesji, w szczególności ryzyka *ex post* (C), a tym samym kontynuację działania i strategii firmy. Niezbędne jest zatem jak najwcześniejsze rozpoczęcie zarządzania sukcesją, aby umożliwić i zapewnić kontynuację realizacji celów strategicznych firmy. Tymczasem badania wskazują, że choć niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, to tylko co trzecia (30%) miała strategię (plan) sukcesyjną. Zaledwie w 10% firm strategia ta została spisana²⁰. Podstawą rozpoczęcia procesów sukcesyjnych powinno zatem być przygotowanie przemyślanego planu sukcesyjnego.

W celu ograniczenia ryzyka niepowodzenia procesu sukcesyjnego firmy rodzinne powinny koncentrować się na trzech czynnikach:

- 1) identyfikacji kluczowych stanowisk z punktu widzenia realizacji strategii firmy;
- 2) rozpoznaniu wymogów tych ról i prawidłowym dopasowaniu odpowiednich ludzi (niekoniecznie członków rodziny), najbardziej odpowiednich do spełnienia wymogów tych ról;

logice klasyfikacji kluczowych ról, a zatem sposobu, w jaki organizacja działa na rynku, co determinuje obrany model biznesowy.

W firmach rodzinnych kluczowymi funkcjami podlegającymi sukcesji są przede wszystkim najważniejsze funkcje zarządcze. Sukcesor w firmie rodzinnej powinien być zatem traktowany podobnie jak osoba pretendująca do roli *CEO* (z ang. *Chief Executive Officer*) w dużych, międzynarodowych korporacjach. Rola tej osoby może mieć inny charakter w zależności od kontekstu biznesowego: przywództwa organizacyjnego, tworzenia strategii, dostosowywania strategii, wdrażania strategii czy wypracowywania rozwiązań taktycznych. Przystępując do procesów sukcesyjnych konieczne jest zrozumienie i wypracowanie strategii firmy oraz modelu jej działania w ramach otoczenia rynkowego, w jakim funkcjonuje.

²⁰ A. Marjaniński, *Solidne fundamenty przekazywania firmy*, [w:] *Raport – Sukcesja jako projekt i proces*, ThinkTank, Warszawa 2013, s. 13.

Mając na uwadze czas potrzebny na procedurę przekształcenia, szczególnie w przypadku działalności koncesjonowanych, a także ryzyka związane z tym procesem, w tym m.in. ryzyko podatkowe wynikające z klauzuli generalnej, procesy te należy planować i realizować z dużym wyprzedzeniem. Warto zauważyć, że w przypadku wątpliwości co do kompetencji kluczowych menedżerów, firma powinna położyć szczególny nacisk na odpowiednią profesjonalizację struktur organizacyjnych i procedur, które wprawdzie nie zastąpią kompetencji menedżerskich, ale zwiększą bezpieczeństwo firmy, przynajmniej w odniesieniu do standardowych i powtarzalnych procesów. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa powoduje również możliwość wprowadzenia dodatkowych elementów ładu korporacyjnego, charakterystycznych dla tej grupy przedsiębiorstw. Chodzi tu chociażby o konstytucję firmy rodzinnej (dodatkowy dokument korporacyjny) lub radę rodziny (dodatkowy organ korporacyjny). Tego typu akty i organy zapewniają lepszą koordynację w zakresie celów i wartości rodziny oraz firmy, minimalizując ryzyko konfliktów personalnych dotyczących sprawowania kontroli i własności w firmie rodzinnej. Powyższe akcentuje nieco odmienne postrzeganie ładu korporacyjnego w firmach rodzinnych, który rozszerza swoje oddziaływanie poza system firmy na system rodziny, własności i wartości. Truizmem wydaje się stwierdzenie, iż firmy rodzinne w procesach sukcesyjnych powinny być wspomagane przez zewnętrznych doradców, lecz w przypadku tychże firm grupa ta powinna obejmować również psychologów, doradców personalnych, którzy uzupełnią kompetencje radców prawnych i finansistów, biorących zazwyczaj udział w pracach nad tworzeniem i aktualizacją strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przypadku procesów sukcesyjnych dotyczących dużych i złożonych organizmów gospodarczych, a także w sytuacji konfliktu pomiędzy członkami rodziny należy rozważyć możliwość wykorzystania zewnętrznych menedżerów (członków zarządu), którzy mogą „amortyzować” problemy sukcesyjne i prowadzić ewentualne pomostowe zarządzanie kryzysowe.

W budowaniu zaufania instytucji finansowej do firmy rodzinnej najistotniejsza jest jednak przewidywalność, uczciwość i transparentność przekazu kierowanego do banku ze strony osób odpowiedzialnych za firmę rodzinną. Należy o tym pamiętać i unikać ograniczania się jedynie do przekazywania informacji formalnych.

3.2. Czynniki leżące po stronie banków

Znaczenie ryzyka sukcesyjnego dla interesariuszy finansowych jest zdeterminowane nie tylko poziomem ich zaangażowania kredytowego w przedsiębiorstwa rodzinne, ale także charakterem tego finansowania. Bynajmniej nie chodzi tu o formę prawną udostępnienia finansowania, lecz fakt jego udzielenia w konwencji finansowania relacyjnego (z ang. *relationship lending*) w miejsce finansowania transakcyjnego, a więc często jednorazowego.

Wobec nasilających się procesów sukcesyjnych w firmach ocena ich zdolności kredytowej w długim terminie na bazie tradycyjnych metod analizy, w tym zwłaszcza tradycyjnej analizy wskaźnikowej, w niedostatecznym stopniu odzwierciedla długofalową zdolność firm rodzinnych do terminowego obsługiwanie zadłużenia kredytowego. W celu wypracowania bardziej precyzyjnej oceny zdolności kredytowej banki powinny rozważyć z jednej strony wprowadzenie innowacyjnych metod w dziedzinie oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze czynników jakościowych, a z drugiej strony budowanie szerszych kontaktów biznesowych z kredytobiorcą w ramach koncepcji finansowania relacyjnego, tj. oparcia stosunków kredytowych na długotrwałych, partnerskich i uczciwych kontaktach kredytodawcy i kredytobiorcy. Pozwoli to między innymi na zastosowanie instrumentów zmierzających do inicjowania i monitorowania procesów sukcesyjnych w trakcie trwania umowy kredytowej.

3.2.1. Innowacyjne metody jakościowej oceny ryzyka kredytowego związanego z sukcesją

Klasyfikacja stosowana przez OECD pozwala wyróżnić cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Innowacyjne metody oceny jakościowej ryzyka kredytowego związane z ryzykiem sukcesji firm rodzinnych powinny być zaliczane do innowacji procesowych zarówno w ramach procesów wewnętrznych jak i procesów dostarczania usług²¹.

Innowacyjne podejście w ocenie zdolności kredytowej firmy rodzinnej może polegać na uzupełnieniu przedstawianych przez kredytobiorcę prognoz finansowych, sporządzanych na okres spłaty kredytu, planem procesu sukcesyjnego, który zapewnić będzie ciągłość i stabilność przedsiębiorstwa, również w sytuacjach ekstremalnych – śmierci lub choroby dotychczasowych właścicieli i osób zarządzających przedsiębiorstwem, a nawet odpowiadających w ramach rodziny za kluczowe obszary funkcjonowania firmy.

W przeprowadzanej ocenie jakościowej w ramach oceny zdolności kredytowej banki powinny brać pod uwagę następujące aspekty w kontekście właścicielskim i zarządczym firm rodzinnych:

- ❖ istnienie planu sukcesyjnego i jego jakość;
- ❖ termin planowanej sukcesji i jej poszczególnych etapów;
- ❖ sposób przeprowadzenia sukcesji;
- ❖ zakres autonomii osób przejmujących własność i władzę w przedsiębiorstwie;
- ❖ kompetencje, oparte na wiedzy, doświadczeniu i zaangażowanie osób mających przejąć władzę i kontrolę na przedsiębiorstwem;

²¹ M. Marcinkowska, *Innowacje finansowe w bankach*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, 266/2012, s. 71–96.

- ❖ wartości przyświecające sukcesorom i harmonijność stosunków w rodzinie kontrolującej przedsiębiorstwo;
- ❖ istnienie planu działania na wypadek sytuacji ekstremalnej – przedwczesnej śmierci lub choroby dotychczasowych właścicieli i osób zarządzających przedsiębiorstwem;
- ❖ kto i za jakie obszary będzie odpowiadać w przedsiębiorstwie w przypadku śmierci jego założycieli i dotychczasowych liderów lub braku możliwości ich aktywnego uczestniczenia w dalszym życiu przedsiębiorstwa;
- ❖ zabezpieczenia prawne związane z planowanym procesem sukcesyjnym lub nagłą potrzebą przejęcia odpowiedzialności za firmę po niespodziewanej śmierci dotychczasowych właścicieli.

Wskazane elementy, związane z procesem sukcesyjnym kredytobiorcy, mogłyby być przedmiotem nowych warunków dodatkowych stosowanych przez banki, a ich niedotrzymanie mogłoby być traktowane podobnie jak niespełnienie innych warunków umownych. Dzięki takim praktykom banki mogłyby inicjować procesy sukcesyjne w wielu firmach rodzinnych, ograniczając ryzyko towarzyszące kredytowaniu tych podmiotów, ale jednocześnie jako instytucje zaufania publicznego, rzetelnie podchodząc do tego zagadnienia, działałyby na korzyść sektora firm rodzinnych i stabilności całego systemu.

Dążąc do ograniczenia ryzyka związanego z przebiegiem procesu sukcesyjnego, a jednocześnie w zgodzie z zasadami partnerstwa, banki powinny mieć wpływ na możliwość inicjowania i monitorowania wdrażenia planu sukcesyjnego w przedsiębiorstwie rodzinnym w trakcie trwania umowy kredytowej. Monitoring takowy mógłby zostać zapewniony w części choćby poprzez stosowanie szczególnych klauzul umownych, tzw. kowenantów, odnoszących się do ryzyka zmiany właścicieli oraz osób odpowiedzialnych za przyszłość i sposób funkcjonowania kredytobiorcy.

W wykazach warunków dodatkowych do umów transakcji obciążonych ryzykiem kredytowym w większości polskich banków trudno obecnie znaleźć takie, które odnoszą się bezpośrednio do firm rodzinnych i charakterystycznej dla nich sytuacji, związanej z procesami sukcesyjnymi. Spotykane są jedynie ogólne klauzule właścicielskie wskazujące, że utrata pośrednio lub bezpośrednio udziałów czy akcji dających co najmniej pożądaną przez bank liczbę głosów na zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy kredytobiorcy w okresie całkowitej spłaty zadłużenia stanowić może przypadek niedotrzymania warunków umowy i tym samym być podstawą do jej wypowiedzenia. Klauzule takie stosuje się jednak częściej w odniesieniu do potencjalnych fuzji lub przejęć realizowanych przez inwestorów branżowych, finansowych, czy też podmiotów niezwiązanych dotychczas z kredytobiorcą, niż bezpośrednio do firm rodzinnych w kontekście procesu sukcesyjnego. Utrudnieniem w tym zakresie jest często forma prawna przedsiębiorstw rodzinnych. W tym zakresie banki powinny więc poszukiwać nowych, niestosowanych dotychczas rozwiązań.

Bardzo rzadko można również spotkać się z praktyką stosowania w umowach kredytowych zawieranych z przedsiębiorstwami rodzinnymi zobowiązań do ubezpieczenia w okresie kredytowania, w zakresie ryzyka śmierci lub ciężkiej choroby założycieli firmy, którzy pełnią w niej ważne i liczne funkcje. Warto zasugerować, że odstępstwem tego kosztownego dla kredytobiorcy warunku umownego mogłoby być na przykład wdrożenie wcześniej zaplanowanego i przygotowanego procesu sukcesyjnego, o którym kredytodawca zostałby poinformowany i który nie budziłby jego wątpliwości. Możliwość wdrożenia wskazanych działań i postrzegania roli banków we wspomniany wyżej sposób jest realistyczna jedynie w oparciu o transparentną, uczciwą i poufną komunikację z kredytobiorcą w ramach finansowania relacyjnego, a nade wszystko o zaufanie wobec banków jako instytucji publicznych, które w ostatniej dekadzie (po kryzysie finansowym 2007–2008) zostało mocno nadszarpnięte

3.2.2. Finansowanie relacyjne jako czynnik ograniczający ryzyko sukcesyjne

Trudność obiektywnego oceny dodatkowych kryteriów jakościowych wynika między innymi z asymetrii informacyjnej – jednego z podstawowych ograniczeń procesu kredytowego, mających swe podłoże w niedoskonałości rynków kredytowych. Asymetria informacyjna jest skutkiem braku pełnej zgodności i zakresu informacji posiadanych przez kredytobiorcę i kredytodawcę w zakresie koniecznym do zawarcia transakcji. Przed negatywnymi skutkami tej asymetrii banki mogą bronić się ograniczeniem skali prowadzonej przez siebie akcji kredytowej, podniesieniem kosztów transakcyjnych, które pozwalają rekompensować podwyższone ryzyko finansowania lub całkowitą odmową kredytowania poszczególnych kredytobiorców czy wybranych segmentów rynku²². Alternatywnym i znacznie bardziej pożądanym rozwiązaniem może być próba pozyskania wymaganych informacji i wdrożenia nowych metod ich obiektywnej oceny.

Koncepcja finansowania relacyjnego opiera się na rzetelności i lojalności obu stron, która ułatwia przepływ informacji pozwalający na niwelowanie asymetrii informacyjnej. Finansowanie relacyjne prowadzi do lepszego dwukierunkowego przepływu informacji, poznania wzajemnych oczekiwań stron, głębszego rozpoznania sytuacji klientów jako podstawy zaufania, oraz większej elastyczności działania w razie pojawienia się nietypowych potrzeb finansowych. Informacja pozyskiwana przez bank podczas finansowania relacyjnego pozwala lepiej przewidywać zachowania i profil ryzyka kredytobiorcy, co w połączeniu z większym zasobem informacji o jego sytuacji sprawia, że bank będzie bardziej skłonny kontynuować finansowa-

²² A. Janas, *Bankowe metody analizy...*, op. cit., s. 217.

nie, nawet gdy przedsiębiorstwo będzie doświadczać trudności finansowych²³. Warto jednocześnie podkreślić, że promowana po kryzysie finansowym lat 2007–2008 koncepcja bankowości zrównoważonego bilansu wspiera budowanie stabilnych i długoterminowych relacji banków z klientami.

Firmy rodzinne ze względu na silną wartość społeczną²⁴ jaką mają i generują w relacjach z otoczeniem, są niejako predystynowane do wykorzystania finansowania relacyjnego swojej działalności. To co w warunkach bieżącej działalności stanowić może o przewadze firmy rodzinnej, w sytuacji kryzysu sukcesyjnego może być bardzo istotnym zagrożeniem. Sednem finansowania relacyjnego jest oparcie analizy ryzyka nie tylko na twardych danych pozyskanych od przedsiębiorstwa przez instytucje finansową, ale również na miękkich informacjach wynikających z bieżących relacji pomiędzy przedstawicielami finansującego a właścicielami firmy rodzinnej. Niestety, cechą charakterystyczną relacji jest jej personalny charakter. Wiąż społeczna pomiędzy stronami relacji powstaje na bazie długoterminowych interakcji pozwalających budować zaufanie i niosących silny ładunek emocjonalny. Zmiana partnera relacji jest problematyczna i sama w sobie wiąże się z ryzykiem. Przejęcie kontroli nad przedsiębiorstwem przez nowe pokolenie oznacza bowiem, że stroną relacji z instytucją finansową będą nowe osoby (dzieci, wnuki). Można stwierdzić jednak, że w przypadku instytucji finansowej rotacja osób współpracujących z danym podmiotem jest z pewnością większa niż rotacja wynikająca z procesów sukcesyjnych w firmie rodzinnej. Jest to prawda, lecz aby prawidłowo ocenić relatywną sytuację stron przy zmianie partnera relacyjnego, należałoby przeanalizować udział tzw. wartości relacyjnych w treści komunikatu przekazywanego przez obu partnerów relacji finansowej. Ilustruje to rysunek 1.

Rysunek 1. Formalny i nieformalny przekaz informacyjny

	Firma rodzinna	Instytucja finansowa
Przekaz formalny (obiektywny)	Twarde dane finansowe	Umowne warunki finansowania
Przekaz nieformalny (relacyjny)	Miękkie informacje o sytuacji strategicznej i finansowej firmy	Nieformalne oczekiwania co do jakości danych. Nieformalne zobowiązanie co do zachowania instytucji finansowej

Źródło: opracowanie własne.

²³ K. Gajewski, M. Pawłowska, W. Rogowski, *Relacje firm z bankami w Polsce w świetle danych ze sprawozdawczości bankowej*, „Materiały i Studia” Zeszyt nr 275, NBP, Warszawa 2012, s. 11.

²⁴ J.L. Arregle, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, P. Very, *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management” Studies 44: 1 January 2007, s. 76.

Możemy zauważyć, że w sytuacji zawieszenia relacji ocena zachowania obydwu stron następować będzie początkowo tylko na podstawie przekazu formalnego. Dopiero z chwilą odbudowania relacji przekaz obiektywny zostanie uzupełniony przez przekaz relacyjny.

Zbudowanie relacyjnego charakteru współpracy w zakresie finansowania wymaga odejścia banków od jednostronnego i często wybiórczego przyjmowania wyłącznie negatywnych sygnałów jakościowych oraz podejmowania w ich następstwie szybkich działań zmierzających do ograniczenia ryzyka. Takie zachowanie nie pozwala zbudować zaufania po stronie firm rodzinnych, a cała koncepcja finansowania relacyjnego okazuje się wówczas jedynie idealistycznym założeniem. Banki powinny opracowywać i rozwijać metody pozwalające na obiektywną ocenę ryzyka kredytowego z wykorzystaniem szeroko pojmowanych czynników jakościowych. W dobie powszechności dostępu do mediów społecznościowych i znacznie większych zasobów informacji staje się to coraz bardziej realne.

PODSUMOWANIE

W bankowości komercyjnej kluczowe jest optymalizowanie ryzyka kredytowego, a nie jego unikanie czy też pokrywanie kapitałem własnym strat powstałych w wyniku nieumiejętnego zarządzania portfelem kredytowym. Dbłość o lepszą znajomość sytuacji ekonomicznej klientów, długoterminowe partnerskie relacje z klientami, elastyczne reagowanie na potrzeby kredytowe klientów i umiejętne przewidywanie rozwoju sytuacji pozwalają unikać kryzysów gospodarczych wywoływanych przez nadmierne straty kredytowe banków²⁵. Teza ta nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do polityki kredytowej banków wobec firm rodzinnych, które w naturalny sposób w najbliższych latach mierzyć się będą z wyzwaniami sukcesyjnymi. Potencjalne, ale w długim horyzoncie – pewne procesy sukcesyjne wiążą się z ryzykiem zarówno dla firm rodzinnych, jak i finansujących je banków. Chcąc aktywnie zarządzać tym ryzykiem, możliwe jest podjęcie stosowych działań zarówno po stronie przedsiębiorstw jak i banków. Podstawą tych działań po stronie firm rodzinnych powinno być opracowanie, a następnie wdrożenie planu sukcesyjnego, natomiast po stronie banków wdrożenie innowacji procesowych, w tym instrumentów umożliwiających inicjowanie i monitorowanie procesów sukcesyjnych w firmach rodzinnych, a także położenie nacisku na koncepcję finansowania relacyjnego i budowanie wzajemnego zaufania, które przecież powinno być podstawą współpracy banków z ich klientami.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że brak zdolności sukcesyjnej wynikający z braku sukcesorów lub zdiagnozowanej niezdolności lub braku woli tychże do przejęcia

²⁵ M. Kulczycki, *Zaawansowane metody wyceny ryzyka kredytowego w bankach komercyjnych w świetle wymogów Bazylei II*, KNUV 3(45)/2015, s. 5.

własności i kontroli nie oznacza bynajmniej konieczności likwidacji przedsiębiorstwa. Odpowiednio wcześniej zdiagnozowany problem sukcesyjny umożliwi bowiem dotychczasowym właścicielom przygotowanie sprzedaży firmy na zewnątrz. W tym miejscu warto pamiętać o możliwości wykorzystania wykupów menedżerskich (MBO) lub wykupu pracowniczego jako alternatywy dla pozyskania inwestora zewnętrznego.

Streszczenie

Duża intensywność procesów sukcesyjnych w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi w ostatnich latach spore wyzwanie zarówno dla tychże podmiotów, jak i dla instytucji finansowych wspierających ich funkcjonowanie i rozwój. Fala sukcesyjna wymaga podjęcia działań – zarówno po stronie firm rodzinnych jak i instytucji finansowych – zmierzających do identyfikacji ryzyka sukcesyjnego i do wdrożenia rozwiązań niwelujących problemy związane z jakością procesu sukcesyjnego.

Słowa kluczowe: instytucje finansowe, biznes rodzinny, zmiana pokoleniowa, ryzyko kredytowe, finansowanie relacyjne

Abstract

High intensity of Polish companies succession processes occur as substantial challenge for these entities and also for financial institutions, which support their functioning and development. The wave of succession requires to undertake actions, by both family businesses and financial institutions, tending to identify succession risk and implement solutions, which solve problems connected with succession process quality.

Key words: financial institutions, family business, generation change, credit risk, relationship lending

Bibliografia

- Ackermann F., Eden C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, Long Range Planning, 44, 2011.
- Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P., *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies” 44: 1 January 2007.

- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/1999.
- Janas A., *Bankowe metody analizy zdolności kredytowej jako czynnik wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 5/2014.
- Gajewski K., Pawłowska M., Rogowski W., *Relacje firm z bankami w Polsce w świetle danych ze sprawozdawczości bankowej*, „Materiały i Studia” Zeszyt nr 275, NBP, Warszawa 2012.
- Kulczycki M., *Zaawansowane metody wyceny ryzyka kredytowego w bankach komercyjnych w świetle wymogów Bazylei II*, KNUV 3(45)/2015.
- Laeven L., Levine R., *Bank governance, regulation and risk taking*, „Journal of Financial Economics” 93/2009.
- Lewandowska A., Andrzejczak P., Stradomski M., *Narodziny firmy rodzinnej*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017.
- Lewandowska A., *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Raport projektu Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2013.
- Marcinkowska M., *Innowacje finansowe w bankach*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 266/2012.
- Marjański A., *Solidne fundamenty przekazywania firmy*, [w:] Raport – Sukcesja jako projekt i proces, ThinkTank, Warszawa 2013.
- Marjański A., *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2012.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
- Szczepkowska M., *Proces sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21/2011.
- Wójciak M., *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa 2007.
- Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1999.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2016.
- Ponad 2 mln firm z szansą na płynną zmianę pokoleniową. Jest projekt ustawy o sukcesji firm rodzinnych*, Ministerstwo Rozwoju, pobrane z: <http://www.mr.gov.pl/strony/aktualnosci/ponad-2-mln-firm-z-szansa-na-plynnna-zmiane-pokoleniowa-jest-projekt-ustawy-o-sukcesji-firm-rodzinnych/> (dostęp: 23.07.2017).