

O SUKCESJI

POD REDAKCJĄ DARIUSZA BEDNARSKIEGO

PLUS



FUNDACJA
— FIRMY RODZINNE —



FUNDACJA

— FIRMY RODZINNE —

GRANT THORNTON JEST PARTNEREM
FUNDACJI FIRMY RODZINNE

SPIS TREŚCI

- 003.** WSTĘP DARIUSZ BEDNARSKI
- 005.** SUKCES(JA) PRZEDSIĘBIORSTWA MAGDALENA OLEJNIK, DARIUSZ BEDNARSKI
- 023.** SUKCESJA POSZCZEGÓLNYCH RÓL PRZEDSIĘBIORCY DARIUSZ BEDNARSKI
- 031.** SUKCESJA W PRZYPADKU DZIAŁALNOŚCI OSÓB FIZYCZNYCH, SPÓŁEK OSOBOWYCH ORAZ SPÓŁEK KAPITAŁOWYCH JUSTYNA NYKIEL
- 037.** BOGACTWO FORM PRAWNYCH DARIUSZ BEDNARSKI
- 043.** SPÓŁKA KOMANDYTOWA DARIUSZ BEDNARSKI
- 046.** CZAS NA WYBÓR OPTYMALNEJ FORMY PRAWNEJ DARIUSZ BEDNARSKI
- 051.** ZMIANA – NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY DARIUSZ BEDNARSKI
- 055.** POTRZEBNY DORADCA – NIE TYLKO PRAWNIK DARIUSZ BEDNARSKI
- 059.** CÓRKO, SYNU, KUPCIE ODE MNIE FIRMĘ DARIUSZ BEDNARSKI
- 065.** FUNDUSZE INWESTYCYJNE ZAMKNIĘTE GRZEGORZ SZYSZ
- 073.** SPRZEDAŻ BIZNESU – OSTATECZNOŚĆ, CZY NOWE ŻYCIE DLA FIRMY? ALICJA GACA
- 081.** DAROWIZNY MAREK PAWLAK
- 087.** DZIEDZICZENIE USTAWOWE JUSTYNA NYKIEL
- 101.** PRZEŁAMAĆ TABU, CZYLI O DZIEDZICZENIU TESTAMENTOWYM SŁÓW KILKA KAROL GUŹDZIÓŁ
- 111.** KONSTYTUCJA FIRMY RODZINNEJ OREŻEM W WALCE O PRZETRWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA KAROL GUŹDZIÓŁ
- 117.** ROZWIĄZANIA KORPORACYJNE CHRONIĄCE TRWAŁOŚĆ BIZNESU MARIA KOPÓWKA



SŁOWO WSTĘPU

Nic dwa razy
się nie zdarza.

Jesteś przedsiębiorcą.

Prowadzisz firmę, odnosisz sukcesy, masz plany, chcesz działać, tworzyć, iść do przodu, poszukiwać nowych możliwości. Stworzyłeś firmę, która jest Twoim ukochanym dzieckiem. Spędzałeś z nią długie godziny przez wiele lat. Inwestowałeś w samego siebie. Dziś firma kwitnie i jesteś z niej dumny. Nie masz się czego wstydzić, ani przed kontrahentami, ani przed konkurentami, ani przed tymi, którzy kiedyś w Ciebie nie wierzyli. Dzielisz tę dumę ze swoimi najbliższymi. Jest tylko jedno „ale”... Nic nie trwa wiecznie. Twój biznes – podobnie jak Twoje dzieci z krwi i kości – kiedyś musi opuścić dom i zacząć żyć własnym życiem. Kiedyś Ty opuścisz swój biznes i swoje dzieci, ale one będą szły przez życie dalej. Jak daleko zajdą? To zależy, czy je dobrze przygotowałeś do życia bez Ciebie i Twojego wsparcia.

Jest wiele analogii pomiędzy rozwojem biznesu i wychowaniem dzieci. Oba procesy wiążą się z ogromnymi emocjami, czasem pozytywnymi, czasem wprost przeciwnie. Oba procesy mają również kiedyś swój kres. Czas, w którym możesz przygotować dzieci do samodzielnego pójścia w świat, podobnie jak czas, który możesz poświęcić na przygotowanie swojego biznesu na funkcjonowanie bez Ciebie, jest zwyczajnie ograniczony. Im lepiej wywiązesz się z roli ojca i lidera w biznesie, tym większe szanse na sukces Twoich „dzieci”.



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com

I nie zastanawiaj się, ile masz czasu na przygotowanie swojej firmy na przetrwanie i dalszy rozwój bez Ciebie jako lidera. Wykorzystuj każdą dostępną chwilę. Zawsze myśl o przyszłości, działaj tak, abyś mógł odejść w każdej chwili z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. Nie odkładaj na później ważnych decyzji. Dziel się z Twoimi przyszłymi sukcesorami wiedzą, doświadczeniem oraz wizją przyszłości. Kształtuj ich każdego dnia. Rozmawiaj z nimi otwarcie, szukaj w nich wsparcia i bądź im wsparciem. To gwarantuje sukces sukcesji.

Oddaję do Państwa ręk biuletyn PLUS, który, mam nadzieję, stanie się inspiracją w zakresie tworzenia wizji przyszłości Państwa firmy. Przyszłości wykraczającej poza jedno pokolenie.

ZAPRASZAM DO LEKTURY

DARIUSZ BEDNARSKI



SUKCES(JA) PRZEDSIĘBIORSTWA

Firmy rodzinne są jednym z fundamentów światowej gospodarki. W Stanach Zjednoczonych stanowią 90% wszystkich przedsiębiorstw. Ponad 30% z grona stu największych przedsiębiorstw francuskich, niemieckich czy włoskich to firmy rodzinne. Również w Polsce to coraz bardziej popularna forma prowadzenia biznesu – według danych GUS, 60% firm operujących na polskim rynku to firmy rodzinne. Generują one ok. 40% PKB i gwarantują prawie 2/3 wszystkich miejsc pracy

Firmy rodzinne istnieją na polskim rynku od zawsze, jednak ich prawdziwe odrodzenie związane jest ze zmianami ustrojowymi, które dokonały się po 1989 r. Powstały wówczas setki tysięcy prywatnych przedsiębiorstw. Część z nich osiągnęła sukces, część upadła. Przedsiębiorcy, którym się powiodło, dziś zarządzają dużymi biznesami, często stanowiącymi jedyny majątek i podstawę utrzymania całych rodzin. Dziś ówczesni założyciele firm powoli zbliżają się do wieku emerytalnego (lub już go osiągnęli) i zaczynają rozważać częściowe lub całkowite wyjście z biznesu, przy jednoczesnym zagwarantowaniu długowieczności swoich firm. Najbliższe lata będą dla nich zatem czasem próby i walki o dalsze istnienie i rozwój rodzinnych imperiów.



MAGDALENA OLEJNIK

magdalena.olejnik@pl.gt.com



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com



Jak więc zapewnić powodzenie procesu sukcesji i zabezpieczyć trwałość rodzinnego majątku?

DEFINICJA SUKCESJI

Zacznijmy od wyjaśnienia pojęcia „sukcesja”, gdyż jest to dość trudny i zawiły temat, często błędnie rozumiany i wzbudzający wiele emocji. Pojęcie sukcesji utożsamia się zazwyczaj z jednorazowym aktem przekazania następcom własności aktywów wypracowanych przez przedsiębiorcę oraz prawa do zarządzania tymi aktywami i czerpania z nich korzyści. Takie rozumienie sukcesji wywołuje wiele wątpliwości i lęków po stronie przedsiębiorców, którzy stoją przed kluczowymi decyzjami w zakresie przyszłości prowadzonych biznesów. Obawa przed przekazaniem dorobku całego życia, utratą kontroli nad zgromadzonym majątkiem oraz niepowodzeniem firmy pod sterami potencjalnych następców, mogą doprowadzić do wybrania niekorzystnych rozwiązań bądź nawet do zaniechania jakichkolwiek działań związanych z sukcesją. Pozostawienie spraw samym sobie i oczekiwanie na naturalny bieg sukcesji (w związku ze śmiercią właściciela) może mieć katastrofalne skutki.

Czym jest więc sukcesja? To trwający w czasie proces przekazywania sukcesorom poszczególnych ról pełnionych przez przedsiębiorcę. Proces, dokładnie zaplanowany i konsekwentnie realizowany, a nie działanie jednorazowe. Bezsprzecznie, firma nie może zostać przekazana z dnia na dzień, taka decyzja mogłaby doprowadzić do jej upadku. Zachowanie ciągłości strategicznej i operacyjnej biznesu powinno być kluczowym celem sukcesji.

Najważniejsze role pełnione zazwyczaj przez przedsiębiorcę to:

- zarządzanie (operacyjne i strategiczne),
- nadzór,
- własność i alokowanie zasobów,
- czerpanie korzyści.

Oczywiście, nie wszystkie role muszą zostać przekazane następcom. Niektóre z ról przedsiębiorca może w całości lub częściowo zachować dla siebie, inne przekazać na zewnątrz, zwłaszcza jeśli ma on uzasadnione przekonanie, że potencjalni sukcesorzy nie mają wystarczających kompetencji, by zapewnić wykonanie tych funkcji na najwyższym poziomie.



Sukcesja to trwający w czasie proces przekazywania poszczególnych ról przedsiębiorcy następcom.

SUKCESJA

WAŻNY, ALE WCIAŻ MAŁO POPULARNY TEMAT

Niewątpliwie, przekazanie biznesu następcom jest niezwykle trudnym zadaniem. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w krajach zachodnich przez Family Firm Institute, sukcesja w pierwszym pokoleniu udaje się w 30% przypadków, w drugim pokoleniu – już zaledwie w przypadku 12% biznesów. Pamiętajmy przy tym, że badanie dotyczy krajów zachodnich, w których przedsiębiorczość i świadomość sukcesji jest na wyższym poziomie niż w Polsce. Możemy więc założyć, że odsetek udanych sukcesji polskich firm rodzinnych jest jeszcze niższy.

Kolejnych ciekawych informacji, tym razem z krajowego podwórka, dostarczają nam badania przeprowadzone w 2009 r. przez Grant Thornton International. Wynika z nich jasno, że około 30% polskich przedsiębiorców zakładało zmiany właścicielskie w swoich firmach w ciągu kolejnych 10 lat.

Powyższe cyfry potwierdzają tylko, że planowanie sukcesji jest wciąż mało popularne. Brak zainteresowania tym tematem może wyrządzać znaczne szkody w perspektywie długoterminowej - grozi stagnacją lub nawet upadkiem firmy, sporem międzypokoleniowym, zaprzepaszczeniem kariery potencjalnych sukcesorów czy wreszcie poważnymi problemami majątkowymi.



Sukcesja w pierwszym pokoleniu udaje się w 30% przypadków, w drugim – zaledwie w 12%.

CELE SUKCESJI

Przede wszystkim sukcesja ma zapewnić ciągłość i rozwój prowadzonego biznesu. Następnie powinna zagwarantować zidentyfikowanie oraz „zatrudnienie” odpowiedniego następcy/następców oraz umożliwić zachowanie w firmie kluczowych, najbardziej wartościowych dla jej przyszłości pracowników. W ramach sukcesji należy zdefiniować najlepszą w danej sytuacji i warunkach biznesowych strukturę prawnopodatkową. I wreszcie, zabezpieczyć byt zarówno odchodzącego na emeryturę lidera, jak i pozostałych interesariuszy firmy, przede wszystkim najbliższych członków rodziny.

Wyważenie powyższych celów oraz wdrożenie najlepszych rozwiązań jest krytyczne dla powodzenia procesu sukcesji.



ETAPY SUKCESJI

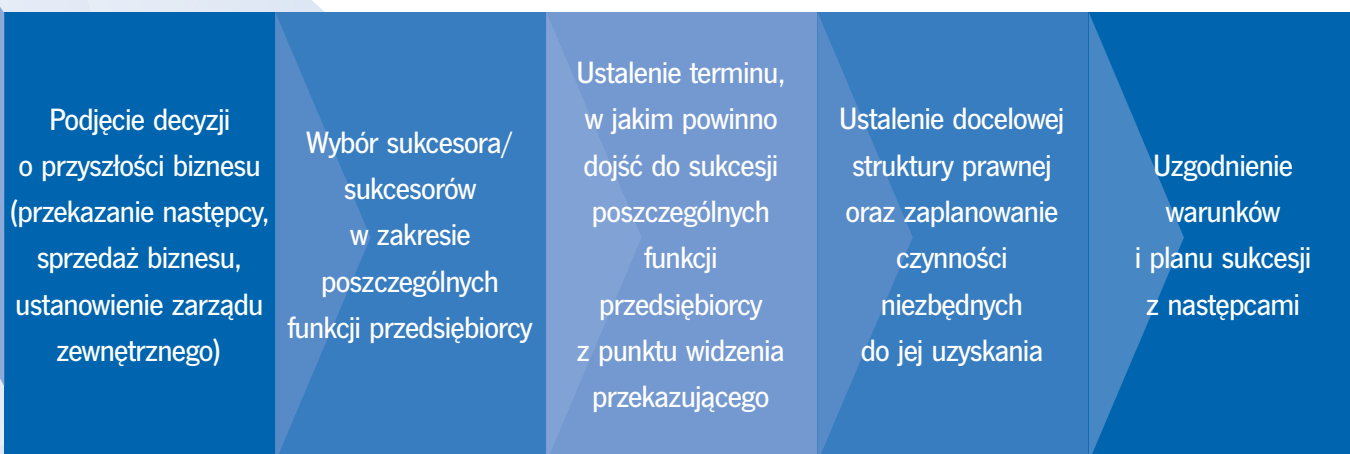
Sukcesja powinna być dokładnie zaplanowanym, podzielonym na etapy procesem. Każdy ze zdefiniowanych etapów wymaga określonego czasu i zaangażowania, zarówno ze strony przekazującego, jak i przejmującego biznes. Czas jest tutaj krytycznym czynnikiem sukcesu.

Im wcześniej zainicjowany proces sukcesji, tym więcej czasu na przygotowanie precyzyjnego planu działania na własnych warunkach oraz większe szanse na uniknięcie działania pod presją lub pod czyjeś dyktando. Ponadto, świadomość ograniczeń czasowych pozwoli urealnić plany i z wyprzedzeniem reagować na pojawiające się przeszkody lub niesprzyjające okoliczności. Co oczywiste, im wcześniej rozpoczniemy proces planowania sukcesji, tym lepsza jakość zaplanowanych działań.

Bez względu na ograniczenia czasowe, sukcesja powinna obejmować co najmniej działania zdefiniowane na poniższym diagramie:

Każdy z tych etapów obejmuje szereg bardziej szczegółowych zadań. Całość składa się w dość duży i skomplikowany proces, co tylko potwierdza, że musi on być niezwykle dogłębnie przemyślany i zaplanowany. Warto rozważyć wsparcie profesjonalnych doradców, którzy dzięki zdobytemu na przestrzeni lat doświadczeniu oraz niezależności zagwarantują, by proces sukcesji przebiegł sprawnie i efektywnie.

Oczywiście, plan sukcesji powinien być każdorazowo dostosowany do konkretnych warunków. Nie ma dwóch takich samych sytuacji biznesowo–rodzinnych, w związku z czym konieczne jest szukanie i implementowanie indywidualnych rozwiązań.



ROZWAŻANIA SENIORA

Planowanie sukcesji jest niezwykle osobistym zadaniem. Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu procesu planowania, właściciele powinni znaleźć odpowiedzi na poniższe pytania:

Czy mój biznes jest w stanie trwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku przez kolejne 10-20 lat?

Czy jestem gotowy do rozpoczęcia procesu sukcesji?

Co chcę robić po sukcesji? Jaki jest mój pomysł na życie na emeryturze?

Jak zapewnię sobie środki na godną emeryturę na oczekiwanym przeze mnie poziomie?
Jakie kwoty wchodzi w grę?

Czy mam odpowiedniego sukcesora?
Co, jeśli jest ich kilku? Co, jeśli nie ma żadnego?
A co w przypadku, gdy sukcesor jest zdolny jedynie do czerpania korzyści z firmy?

Kiedy i jakie role powinienem przekazać?
Jakie role chcę zachować dla siebie?
A może chcę całkowicie wyjść z biznesu?

Kiedy powinienem odejść?

Czy mój biznes jest w stanie trwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku przez kolejne 10-20 lat?

To pierwsze pytanie, które koniecznie należy sobie postawić. Czy mój biznes jest w stanie trwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku przez kolejne 10-20 lat?

Jest wiele metod, które pomogą ustalić obecną kondycję i potencjał rozwojowy firmy. Najpopularniejszymi z nich są analiza SWOT, analiza PEST/PESTER oraz model 5 sił Portera. Metody te jasno wskazują obszary, które należy poddać badaniu – są to:

- makrootoczenie (otoczenie polityczne, ekonomiczne, prawne, społeczne, demograficzne, technologiczne),
- obecni i potencjalni konkurenci,
- dostawcy,
- odbiorcy,
- produkty, włączając również zagrożenie ze strony substytutów,
- wewnątrz firmy (analiza łańcucha wartości oraz kluczowych czynników sukcesu).



Ustalenie i zrozumienie kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie biznesu jest krytycznym elementem każdego procesu strategicznego. Właściwie zidentyfikowane i zarządzanie zidentyfikowanymi obszarami pomoże podjąć decyzję o jej przyszłości.

Czy jestem gotowy do rozpoczęcia procesu sukcesji?

Kolejne ważne pytanie, nacechowane wyjątkowo silnym aspektem emocjonalnym. Czy jestem gotowy oddać swój biznes, dorobek całego swojego życia, swoją pasję życiową dzieciom lub, co gorsze, obcym ludziom? Firma rodzinna to przecież nie tylko wartość rynkowa, aktywa i pasywa. To również, a raczej przede wszystkim, odzwierciedlenie rodzinnych tradycji, emocji, namiętności, ambicji i nadziei na przyszłość.

Czy nacieszyłem się swoją pozycją? Czy jestem gotów pożegnać się z posiadaną władzą? Czy jestem gotów zrezygnować z przywilejów i siły, których dostarczało mi bycie szefem firmy?

Właścicielom trudno jest rozstać się z firmą, którą budowali przez całe swoje życie, która stała się jego częścią i zdefiniowała ich tożsamość, nawet jeśli potencjalnymi sukcesorami miałyby być ich własne dzieci. Obawa przed utratą bezpośredniej kontroli nad biznesem bywa na tyle silna, że powstrzymuje seniorów przed przekazaniem sukcesorom wiedzy i uprawnień niezbędnych do przejmowania kolejnych ról przedsiębiorcy. Rozstanie z biznesem, któremu poświęcili najpiękniejsze lata swojego życia i który dawał im określoną pozycję w społeczeństwie, jest niezwykle trudną i bolesną decyzją.

Problem sukcesji często uświadamia właścicielom ich własną śmiertelność i zmusza do myślenia o emeryturze, starości i śmierci, budząc stany lękowe i negatywne emocje, z którymi ciężko się uporać. Seniorzy boją się, że zostaną odstawieni na „drugi tor”, również w zakresie ich pozycji w rodzinie, dlatego odwołują ten moment w czasie.

Kolejną kwestią jest brak czasu i wiedzy w zakresie sukcesji. Liderzy nie myślą o przyszłości, gdyż pochłania ich perspektywa krótkoterminowa – budowanie biznesu i codzienne zarządzanie. Wielu z nich po prostu nie wie, jak właściwie zaplanować i przeprowadzić proces sukcesji. A skorzystanie z pomocy zewnętrznych doradców jest jednoznaczne z przyznaniem się do braku odpowiednich kompetencji do zarządzania własną firmą. To jednak naturalne, że przedsiębiorca nie jest specjalistą od sukcesji - trudno być mistrzem w działaniu, które podejmuje się raz w życiu.

Co chcę robić po sukcesji? Czy mam jakiś pomysł?

Wiedza i plany w tym zakresie są, wbrew pozorom, niezwykle istotnym elementem sukcesji. Odchodzący lider powinien mieć pomysł na życie na emeryturze.

Bardzo często przedsiębiorcy, którzy zakończyli życie zawodowe, nie potrafią odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Mają zbyt dużo wolnego czasu, którego nie potrafią wypełnić. Dręczą ich poczucie „pustki”. Zaczynają być nieszczęśliwi, dopadają ich problemy zdrowotne, zarówno natury fizycznej, jak i psychicznej. Mają poczucie, że nie są już nikomu potrzebni, ich czas przeminął i pozostało im już jedynie oczekiwanie na śmierć.

Bardzo ważne jest zatem, aby przedsiębiorca, który dotychczas prowadził intensywne życie zawodowe, miał plan na życie po sukcesji. Seniorzy mogą podjąć nowe wyzwania zawodowe, zacząć realizować swoje marzenia, na spełnienie których nie mieli wcześniej czasu, poświęcić się swojemu hobby lub rodzinie albo po prostu cieszyć się życiem i w ten sposób przeciwstawiać się upływającemu czasowi.

Właściwe zaplanowanie procesu sukcesji ograniczy potencjalne przeszkody sukcesyjne oraz zminimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji firmy w wyniku zmiany kadry zarządzającej. Niestety, większość właścicieli nadal odwołuje moment przystąpienia do planowania dziedziczenia, co może mieć brzemienne skutki dla powodzenia biznesu w dłuższej perspektywie czasu.

Dzieci, jeśli przejęły biznes rodziców, powinny ich wspierać w aktywizacji po przejściu na emeryturę. Nie powinny też zupełnie odciąć rodziców od kontaktu ze sprawami przekazanej firmy, jeżeli ci wyrażają nimi zainteresowanie. Pomoże to uniknąć niesłusznych pretensji rodziców w stosunku do dzieci, które „odebrały im pracę zawodową” oraz zmniejszy poczucie straty związane z oddaniem firmy w cudze ręce.

Pamiętajmy, że seniorzy znają przekazany biznes od podszewki, mają cenną wiedzę i doświadczenie, w związku z czym mogą pełnić rolę doradczą dla nowych zarządzających. Oczywiście, we wszystkim należy zachować umiar. Emerytowani seniorzy powinni pełnić jedynie rolę konsultacyjną, a nie zarządczą, aby umożliwić faktyczne sprawowanie władzy młodszemu pokoleniu.

- Czy posiadam plan na życie po zmniejszeniu zaangażowania w działalność firmy?
- Czy mam inne obowiązki pozazawodowe, którym będę musiał poświęcić czas?
- Czy mam hobby, któremu chciałbym się poświęcić?
- Czy mam pomysł na inną niż dotychczasowa aktywność?

Jak zapewnić sobie środki na godną emeryturę?

Kolejnym pytaniem, na które powinien odpowiedzieć przedsiębiorca, planując sukcesję, jest to, w jaki sposób zapewni sobie środki finansowe niezbędne do godziwego życia po sukcesji.

Senior powinien rozważyć następujące pytania:

- Jaki styl życia chcę prowadzić po zakończeniu pracy zawodowej?
- Ile pieniędzy rocznie/miesięcznie będę potrzebować na realizację swoich planów?
- Czy biznes który prowadzę, jest zdolny do wygenerowania oczekiwanych nadwyżek finansowych przed przekazaniem go sukcesorom?
- Czy sukcesorzy będą skłonni spłacać mnie bezpośrednio z zysków po zakończeniu procesu sukcesji?



Sytuacja idealna to taka, gdy przedsiębiorcy udało się zgromadzić wystarczający majątek prywatny, niezwiązany z prowadzonym biznesem. Wówczas to on może stanowić podstawę finansowania bieżących i przyszłych potrzeb po zakończeniu procesu sukcesji. W praktyce, sytuacja taka zdarza się jednak dość rzadko, a zapewnienie odpowiednich środków na godne, zapewniające oczekiwany poziom życia na emeryturze urasta do kluczowego problemu dla odchodzących liderów. Na pewno najmniej rozsądnym wyborem jest zdanie się na dobrą wolę sukcesorów. Czynnikiem ludzki jest bowiem zawsze najsłabszym ogniwem.

Jeśli odpowiedzi na zadane wyżej pytania są negatywne, należy zastanowić się, czy sukcesja w ogóle jest możliwa do przeprowadzenia. Ostatecznie, być może najrozsądniejszym wyjściem będzie po prostu zbycie rodzinnego majątku osobom trzecim.

Czy mam odpowiedniego sukcesora/sukcesorów?

Wybór właściwego następcy często stanowi poważny dylemat dla odchodzącego lidera. Wymaga wzniesienia się ponad własne potrzeby i aspiracje, rozdzielenia osobistych oczekiwań i motywacji od celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Najbardziej naturalnym i często najbardziej pożądanym rozwiązaniem jest przekazanie biznesu dziecku lub dzieciom. Ale czy taka decyzja jest najlepsza z biznesowego punktu widzenia? Jakie kryteria należy wziąć pod uwagę, rozważając wybór potencjalnych sukcesorów?

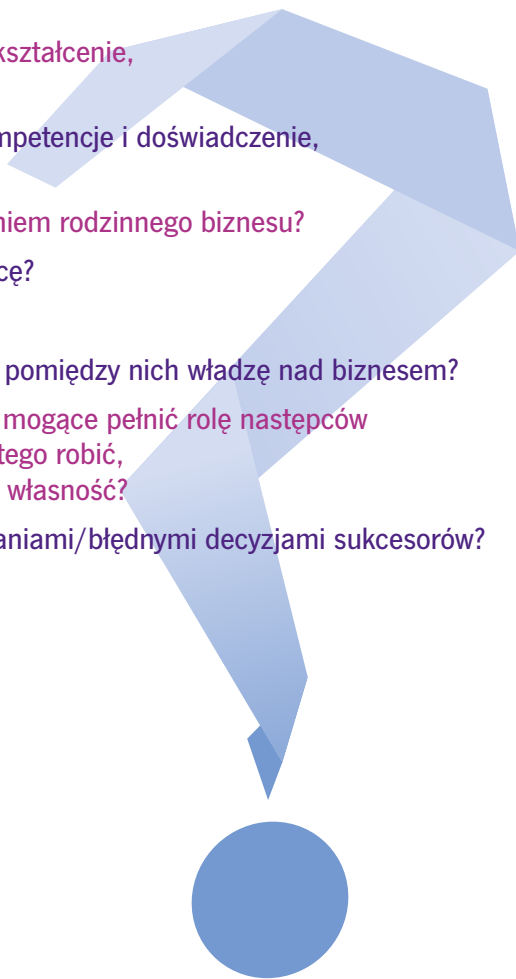
Zacznijmy od najbardziej podstawowych pytań, które powinien zadać sobie odchodzący lider:

- 1 Kto zalicza się do grona potencjalnych następców?
- 2 Kto z potencjalnych następców posiada odpowiednie wykształcenie, aby przejąć określone role przedsiębiorcy?
- 3 Kto z potencjalnych następców posiada odpowiednie kompetencje i doświadczenie, aby przejąć określone role przedsiębiorcy?
- 4 Czy potencjalny następcą jest zainteresowany prowadzeniem rodzinnego biznesu?
- 5 Czy akceptuję wizję biznesu prezentowaną przez następcę?
- 6 Czy jestem gotów powierzyć następcy losy firmy?
- 7 Jeżeli potencjalnych następców jest więcej, jak podzielić pomiędzy nich władzę nad biznesem?
- 8 Jeżeli wśród członków rodziny występują zarówno osoby mogące pełnić rolę następców zarządzających biznesem, jak i takie, które nie powinny tego robić, w jaki sposób podzielić pomiędzy nich władzę, korzyści i własność?
- 9 Czy powinienem chronić biznes przed szkodliwymi działaniami/błędными decyzjami sukcesorów?

Szczególnie to ostatnie pytanie może się wydać zaskakujące. Skoro właściciel nie ufa swoim dzieciom, to czy w ogóle może rozważać jakąkolwiek sukcesję? Nie o zaufanie, czy też jego brak tu chodzi. Odziedziczenie dużego majątku, nawet gdy od dawna przygotowujemy się do przejęcia nad nim kontroli, może „uderzyć do głowy”. Niezależnie od tego, jak bardzo rodzice kochają swoje dzieci i jak bardzo im ufają, zawsze powinni zabezpieczyć ryzyko roztrwonienia majątku przez sukcesorów.



Mój syn ma wielką charyzmę,
a córka inteligencję.
**Kto powinien kierować
moją firmą?**



To może sukcesora należy sobie wychować?

Oczywiście, następcę można sobie wychować, pod warunkiem, że proces sukcesji zaczynamy, kiedy potencjalny następca jest jeszcze bardzo młodym człowiekiem. Ważny jest wybór odpowiednich studiów, a następnie praktyk i pracy - bądź w rodzinnym biznesie, bądź w innych firmach i innych rodzajach działalności. Obie drogi są równie cenne i to od rodziców oraz potencjalnych sukcesorów zależy wybór jednej z nich.

Równolegle rodzice, już od wczesnych lat, powinni budować związek emocjonalny swoich następców z firmą oraz promować w rodzinie ideę przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy powinni rozwijać zdolności (w tym cechy przywódcze) i zainteresowania swoich dzieci, uczyć ich, jak podejmować odpowiedzialne decyzje, przekazać szacunek do innych oraz wykształcić wysoką kulturę osobistą.

Bardzo ważne są również częste dyskusje o biznesie rodzinnym, nie tylko o dręczących go problemach, ale również, a może przede wszystkim, jako o miejscu realizacji życiowych marzeń i pasji. Tylko wtedy dzieci będą gotowe do przejęcia rodzinnego biznesu, kiedy najdziecie właściwy czas.

Czas. Po raz kolejny, czas ogrywa krytyczną rolę w procesie sukcesji. W sytuacji, gdy przedsiębiorca rozpoczyna ten proces zbyt późno, kiedy jego dzieci skończyły już studia (niekoniecznie zgodne z profilem firmy) i rozpoczęły własne kariery zawodowe, na wychowanie sukcesora jest zdecydowanie za późno. Pozostaje weryfikacja, czy któreś z dzieci spełnia kryteria sukcesora i przekonanie go do przejęcia rodzinnego biznesu.

Nie mam odpowiedniego sukcesora lub sukcesor jest zdolny jedynie do czerpania korzyści

57% przedsiębiorców na świecie chciałoby sprzedać swój biznes zewnętrznym inwestorom i nie rozpoczynać procesu sukcesji.

Sukcesja wymaga sukcesora, który będzie chętny i zdolny do poprowadzenia rodzinnego biznesu i któremu zaufają wszyscy interesariusze, z przekazującym władzę właścicielem na czele. Co jednak, gdy potencjalny następca lub następcy, mówiąc kolokwialnie, nie nadają się do prowadzenia firmy? Czy przyszły właściciel firmy musi być przyszłym menedżerem? Czy w ogóle musi pracować w firmie? Co zrobić, jeżeli nie mam odpowiedniego sukcesora?

Bywa tak, że sukcesja nie jest możliwa lub nie jest najlepszym rozwiązaniem. Alternatyw jest na szczęście co najmniej kilka – sprzedaż biznesu, ustanowienie kontraktowego zarządu zewnętrznego, w tym wejście na giełdę.

Powodów, dla których należy rozważyć zbycie biznesu w miejsce sukcesji, jest co najmniej kilka. Jeżeli w wyniku przeprowadzonych przez właściciela analiz w zakresie wnętrza firmy i jej potencjału rozwojowego oraz otoczenia, w którym działa, okaże się, że biznes nie może pozostać konkurencyjny i rozwijać się w długim okresie, warto rozważyć jego spieniężenie. Podobnie, jeżeli senior nie widzi możliwości, by prowadzony przez niego biznes wygenerował środki zapewniające mu życie na emeryturze na oczekiwany przez niego poziomie, powinien rozważyć jego sprzedaż.

Ta druga sytuacja może wydawać się nieco egoistyczna, ale oparcie swojej przyszłości o założenie, że dzieci, które staną się sukcesorami, dostarczą środków niezbędnych do egzystencji, wydaje się z kolei założeniem dość optymistycznym.

Kolejnym rozwiązaniem problemu z brakiem odpowiedniego sukcesora może być zatrudnienie kontraktowego zarządu zewnętrznego. Odchodzący lider przekazuje wówczas swoim następcom jedynie prawo własności i prawo czerpania korzyści. Funkcję zarządzania operacyjnego i strategicznego przejmuje zarząd zewnętrzny. Władza musi jednak zostać przekazana realnie, właściciel nie może kierować firmą „z tylnego siedzenia”. Oczywiście, konieczne jest przygotowanie odpowiednich ram organizacyjno-prawnych oraz wdrożenie systemu motywacyjnego, zapewniającego zbieżność celów menedżerów z celami właścicieli. Jednakże, jeżeli właściciel nie widzi możliwości zatrudnienia zewnętrznego zarządu, powinien rozważyć sprzedaż biznesu.

Inną, ciekawą opcją jest wprowadzenie firmy na giełdę. W takim przypadku, biznes, przynajmniej w części, pozostaje w rękach rodziny. Obok dotychczasowych właścicieli pojawiają się nowi interesariusze – inwestorzy, zainteresowani wzrostem wartości firmy i jej długotrwałym funkcjonowaniem.

Kiedy i jakie role przekazywać sukcesorom?

Przypomnijmy, że sukcesja może obejmować: zarządzanie operacyjne, strategiczne, nadzór, funkcje właścicielskie czy prawo do zysków z przedsiębiorstwa. W modelu idealnym, przedsiębiorca wychowuje kompetentnego, charyzmatycznego i zaangażowanego następcę lub następców, którzy stopniowo przejmują wszystkie role przedsiębiorcy. Praktyka jest jednak inna – poszczególne role bywają przekazywane częściowo lub zostają podzielone między kilka osób.

Jeżeli następca nie jest zdolny do przejścia funkcji zarządczych, ale wykazuje dbałość o majątek rodzinny, warto rozważyć zaangażowanie zewnętrznego zarządu, a następcy powierzyć prawo do czerpania zysków z przedsiębiorstwa oraz sprawowanie nadzoru. Jak już wskazywaliśmy, w takiej sytuacji niezbędne jest zaimplementowanie odpowiedniego systemu motywującego powołany zarząd, aby zagwarantować realizację celów właścicielskich.

Jeżeli odchodzący lider ma wielu następców, a każdy z nich ma różne kompetencje, talenty i zainteresowania, powinien alokować poszczególne role przedsiębiorcy odpowiednio do predyspozycji i kwalifikacji poszczególnych sukcesorów. Konieczne jest również ustalenie zasad współdziałania pomiędzy sukcesorami, mając na celu przede wszystkim dobro rodzinnego biznesu. Podobnie, uzyskiwane przez następców korzyści i zakres wpływu na funkcjonowanie biznesu należy zróżnicować w zależności od wkładu poszczególnych sukcesorów w jego prowadzenie.

W sytuacji gdy przedsiębiorca chce ochronić rodzinny majątek przed roztrwonieniem go przez sukcesorów, powinien rozważyć pozbawienie ich prawa własności lub co najmniej kontroli, określając precyzyjnie konkretne prawa do czerpania korzyści z biznesu. Okrutne? Bynajmniej.

Kluczowe pytania w tym obszarze to:

Kiedy następcy zaczną uczestniczyć w zarządzaniu operacyjnym?

Kiedy następcy zaczną uczestniczyć w zarządzaniu strategicznym?

Kiedy następcy przejmą pełnię zarządzania?

Od kiedy następcy będą uczestniczyli w zyskach?

Kiedy następcy otrzymają własność?

Czy chcę zrezygnować z obecności w firmie /czy chcę w niej pozostać pomimo procesu sukcesji?

Przed rozpoczęciem procesu sukcesji należy jasno ustalić, jakie obszary firmy mają pozostać niezmiennie, a które mogą lub nawet powinny podlegać transformacji. Senior powinien jasno zdecydować, jakie role chce zachować dla siebie, a jakie chce przekazać swoim następcom. Czy chce zachować udział w sprawowaniu kontroli nad firmą na szczelnie właścicielskim (poprzez zgromadzenie wspólników), nadzorczym (poprzez radę nadzorczą), doradczym (jako doradca zarządu), czy może operacyjnym?

Podział kompetencji pomiędzy odchodzącym a nowym liderem powinien zostać określony niezwykle precyzyjnie. Ustupujący szef musi pamiętać, że zawsze będzie autorytetem i pewnym benchmarkiem dla pracowników i nowego następcy, a jego mniej lub bardziej nieformalne sugestie lub opinie na temat działań nowego zarządu mogą zarówno ten zarząd wspierać, jak też i niweczyć jego wysiłki.

Kiedy odejść?

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Bez wątplenia, nierozsądne będzie czekanie na chwilę, w której odejście zależne jest nie od woli nestora, ale od czynników takich jak zdrowie fizyczne czy wydolność intelektualna. Nie ma wówczas czasu na łagodne, dobrze zaplanowane w czasie przekazanie sterów kolejnemu pokoleniu i wdrożenie go w obowiązki zarządcze.

Na pewno najbardziej komfortową sytuacją dla przejmującego biznes jest przejęcie firmy, która ma ustabilizowaną pozycję rynkową i/lub jest na ścieżce wzrostu. Trudno rozpoczynać swoje rządy w sytuacji kryzysowej, kiedy wszystkie działania należy skupić na tym, aby zapewnić przetrwanie biznesu, aczkolwiek może to być chrzest bojowy dla nowego lidera, który potwierdzi lub nie jego predyspozycje do prowadzenia biznesu w tak szczególnych warunkach.

Zdecydowanie, najbardziej optymalnym momentem na przekazanie biznesu jest czas, kiedy następcy wkraczają w etap najwyższej efektywności, a seniorzy wykazują pierwsze oznaki zmęczenia prowadzeniem biznesu lub pierwsze symptomy wypalenia zawodowego. Oczywiście, w praktyce, stany te rzadko bywają zsynchronizowane, co z kolei grozi potencjalnym ryzykiem konfliktu międzypokoleniowego. Zanim jednak frustracja, emocje i wzajemne pretensje wezmą górę, należy otwarcie porozmawiać o wzajemnych potrzebach i oczekiwaniach, by móc możliwie najpełniej i najdokładniej określić moment rozpoczęcia procesu sukcesji.

ROZWAŻANIA SUKCESORA

Sukcesja to poważne przedsięwzięcie i poważne decyzje nie tylko dla odchodzących liderów, ale i dla potencjalnych sukcesorów. Decyzje związane z ogromną odpowiedzialnością, zrealizowaniem własnych nadziei i ambicji, ale także spełnieniem lub niespełnieniem oczekiwań rodziców – właścicieli przekazywanych biznesów.

Czy jestem gotowy do rozpoczęcia procesu sukcesji?

Jeszcze do niedawna możliwość przejęcia biznesu rodzinnego była pewnym przywilejem, prezentem od losu. Potencjalni sukcesorzy rzadko zastanawiali się nad innymi opcjami. Przyjmowali schedę po rodzicach z całym dobrodziejstwem inwentarza. Dziś sytuacja jest nieco inna. Młodzi ludzie mają znacznie więcej możliwości – mogą studiować i pracować w dowolnym kraju. Świat stoi przed nimi otworem. Przejęcie rodzinnego biznesu nie zawsze jest dla nich priorytetem, upragnionym celem życiowym czy spełnieniem najskrytszych marzeń, czasami staje się wręcz niepotrzebnym balastem.

Bywa, że następcy nie posiadają odpowiedniej wiedzy, niezbędnych kompetencji lub predyspozycji do zarządzania firmą rodzinną. A jest to niezwykle wymagająca sztuka, obejmująca różne obszary i dziedziny – marketing, sprzedaż, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, IT, zarządzanie operacyjne czy strategiczne. Firma to żywy organizm, który działa w niezwykle zmiennym otoczeniu rynkowym i wymaga kompetentnych, doświadczonych liderów, którzy zapewnią jego przetrwanie i rozwój w długiej perspektywie czasu.

Podjmując decyzję o przejęciu biznesu od rodziców, potencjalni następcy powinni być świadomi odpowiedzialności i konsekwencji swoich decyzji.

Bywa i tak, że właśnie świadomość tej odpowiedzialności powstrzymuje ich przed kontynuowaniem rodzinnej tradycji biznesowej. Dzieci nie chcą zawieść swoich rodziców, którzy często są dla nich (i nie tylko dla nich) autorytetem w kwestiach biznesowych. Zbudowanie własnej tożsamości biznesowej i zmierzenie się z „mitem” rodziców to niezwykle trudne i emocjonalne wyzwanie. Kluczową rolę odgrywają w tym procesie seniorzy, którzy powinni wspierać sukcesorów jako ich mentorzy, przewodnicy po rodzinnym biznesie, czy po prostu mądrzy przyjaciele.

Jeśli sukcesor jest pewien, że chce i jest gotowy kontynuować tradycje rodzinnego biznesu, powinien to jasno komunikować obecnym liderom i podejmować z nimi otwarty dialog w tym zakresie.



6,9% studentów, których rodzice są właścicielami firm rodzinnych, planuje rozpoczęcie przejmowania ról przedsiębiorcy zaraz po studiach, 12,8% chciałoby rozpocząć proces sukcesji 5 lat po studiach, a 22,87% myśli o sukcesji, ale nie ma jej w planach.

Źródło: Międzynarodowe Badanie Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, 2011

Czy przed przejęciem ról w firmie rodzinnej chciałbym zdobyć doświadczenie w innych firmach w takiej samej, a może w innych branżach?

Wiek młodzięczy to czas na zdobywanie pierwszych doświadczeń zawodowych. Potencjalny sukcesor powinien przejść przez wiele szczebli organizacyjnych bądź to w firmie rodzinnej, bądź w innych firmach, a nawet innych branżach. Która ścieżka jest lepsza? Obie są równie dobre. Pierwsza pozwala na dogłębne poznanie specyfiki biznesu rodzinnego i zbudowanie unikatowej wiedzy w tym zakresie. Druga zapewnia nieocenioną możliwość nauki od innych, poznanie sprawdzonych receptur na zarządzanie firmą oraz spojrzenie na przejmowany biznes z innej, świeżej perspektywy.

Jeżeli sukcesor zdecyduje się na karierę zawodową w firmie rodzinnej, z pewnością będzie go czekać walka z wieloma mitami, uprzedzeniami, czy też posądzeniami o nepotyzm. Każdy awans powinien zostać uczciwie wypracowany, okupiony zdobyciem nowej wiedzy i kompetencji. A pozostali pracownicy nie mogą mieć wątpliwości w tym zakresie. Inaczej nie będą szanować nowego szefa, a wtedy ten może mieć bardzo trudny problem do rozwiązania. Brak identyfikacji z nowym liderem może generować konflikty w zespole oraz nasilić obawy pracowników o ich przyszłość w firmie

- Czy praca w firmie rodzinnej odpowiada moim ambicjom?
- Moim zainteresowaniom?
- Mojemu wykształceniu?
- Mojemu doświadczeniu zawodowemu?

Jakie role chciałbym w firmie przejmować i w jakim czasie? Jakie role powinny być przekazane innym sukcesorom, a jakie osobom z zewnątrz?

Wspominaliśmy już, jak ważne jest ustalenie, komu i jakie role chce i powinien przekazać przedsiębiorca, planując wyjście z biznesu. Równie istotne jest przepracowanie tego schematu przez sukcesora. Bazując na swoim doświadczeniu, kompetencjach i zainteresowaniach, następca powinien zdecydować, jakie role chciałby przejąć i w jakim czasie. Gwarantem powodzenia tego procesu jest szczerza dyskusja z samym sobą, zdefiniowanie swoich mocnych stron oraz akceptacja słabych. Sukcesor nie powinien przyjmować ról, których „nie czuje” lub wobec których nie wykazuje niezbędnych predyspozycji, gdyż mogłoby to stanowić zagrożenie dla kontynuacji powodzenia firmy.

Jeżeli sukcesorów jest wielu, powinni między sobą, przy wsparciu i decydującym głosie odchodzącego lidera, dokonać alokacji poszczególnych ról w firmie.

Kiedy? Pamiętajmy, że przedsiębiorcy mają tendencję do odwlekania procesu sukcesji w czasie. Kolejne pokolenie musi wykazać się ogromną cierpliwością i pokorą, oczekując na „zielone światło”. Żyją w poczuciu ciągłego napięcia i oczekiwania, a nierzadko i frustracji, kiedy w tym oczekiwaniu dobiegają wieku średniego lub dojrzałego. Jeżeli otwarty dialog z rodzicami nie przynosi rozstrzygnięć, warto rozważyć zmianę firmy lub nawet branży, by zapobiec konfliktom rodzinnym, wewnętrznemu poczuciu niesprawiedliwości i narastającej frustracji.

Czy firma dostarczy mi środków na utrzymanie na oczekiwanym przeze mnie poziomie?

Sukcesorzy to najczęściej młodzi ludzie, którzy za chwilę założą własną rodzinę, którzy mają swoje ambicje, aspiracje i oczekiwania wobec życia. Dziela różne pasje i chcą realizować swoje hobby. Dlatego, podejmując decyzje o przystąpieniu do procesu sukcesji, powinni rozważyć następujące pytania:

- **Jaki styl życia chcę prowadzić?**
Ile pieniędzy rocznie/miesięcznie będę na to potrzebował?
- **Jak moje oczekiwania będą zmieniać się w przyszłości?**
- **Czy planuję założyć rodzinę?**
- **Czy biznes rodzinny zagwarantuje mi na to wszystko niezbędne środki?**

Jeśli nie, należy rozważyć szczerą rozmowę z rodzicami o możliwości zbycia przedsiębiorstwa.

Czy firma wygeneruje odpowiednią ilość środków finansowych na potencjalną całkowitą lub częściową spłatę nestora?

Nie wolno zapominać, że podobnie jak następcą, również odchodzący lider oczekuje, że firma rodzinna zapewni mu godne życie na oczekiwanym poziomie. Te dwa pozornie sprzeczne interesy koniecznie należy ze sobą pogodzić i zaimplementować takie rozwiązania, które będą satysfakcjonujące dla obu pokoleń.

Czy mam wizję rozwoju firmy w średnim i długim okresie?

Funkcjonowanie w dynamicznym środowisku biznesowym stwarza wiele ryzyk i wymaga odpowiedzialnego podejścia do zarządzania. Każda firma, by sprawnie funkcjonować i rozwijać swój potencjał, powinna mieć jasno zdefiniowaną strategię krótko-, średnio- i długoterminową.

Wizja następcy powinna być ambitna i realna, powinna opierać się o doskonałą znajomość firmy i otoczenia, w którym ona funkcjonuje, powinna też umożliwić realizację celów firmy, odchodzącego lidera i przejmującego stery następcy. Wreszcie, jej zadaniem jest zapewnienie nie tylko przetrwania, ale przede wszystkim rozwoju przejmowanego biznesu.

A MOŻE RAZEM?

Podjęcie wspólnej decyzji o sukcesji biznesu

Kluczowym czynnikiem powodzenia procesu sukcesji jest wspólne podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu i zaangażowanie obydwu pokoleń.

Seniorzy często wychodzą z błędnego założenia, że przejście biznesu rodzinnego jest głównym celem i marzeniem ich dzieci bądź zakładają, że samo istnienie sukcesorów to wszystko, czego potrzeba dla skutecznego zrealizowania sukcesji.

Tymczasem nie wolno zapominać o tym, że dzieci należy odpowiednio przygotować do roli, którą mają pełnić w przyszłości - zadbać o odpowiednie wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje. Podobnie pokolenie przejmujące biznes powinno wykazywać zainteresowanie w przejściu imperium rodzinnego i zdobywać niezbędne ku temu wiedzę i umiejętności. Wspólne podjęcie decyzji o przystąpieniu do procesu sukcesji, współpraca pomiędzy pokoleniami, połączenie mądrości i doświadczenia rodziców z zapałem i energią dzieci zapewnią powodzenie i efektywność zmiany pokoleniowej.

Uzgodnienie warunków i planu sukcesji z następcami

Wspólna decyzja o rozpoczęciu procesu sukcesji to pierwszy krok, by zapewnić przetrwanie rodzinnego biznesu. Kolejny, równie ważny, to przygotowanie planu, dostosowanego do specyfiki danego biznesu oraz uwzględniającego cele i oczekiwania wszystkich interesariuszy.

Aby uniknąć konfliktów rodzinnych i biznesowych, należy dobrze zaplanować proces sukcesji – wspólnie zdefiniować poszczególne cele i zadania, dostosować je do celów i strategii biznesowej oraz przekazać je zarówno partnerom biznesowym, jak i pozostałym członkom rodziny. Nie wolno zapomnieć o komunikacji planowanych zamierzeń wszystkim interesariuszom. Decyzje w zakresie sukcesji będą bowiem miały wpływ na ich przyszłość w firmie oraz dobrobyt finansowy ich i ich rodzin.

Nie ma wątpliwości, że ustalanie celów w procesie sukcesji może być przedsięwzięciem pełnym napięć i sytuacji konfliktowych. Jednak, w tym procesie, ponad wszystko to otwartość, uczciwość i szczerzy dialog z zainteresowanymi stronami są niewątpliwie najlepszą strategią działania.

Warto rozważyć zaangażowanie w planowanie, a następnie w implementację procesu sukcesji zewnętrznych doradców ze względu na posiadaną przez nich specjalistyczną wiedzę, doświadczenie i obiektywny osąd, wolny od emocjonalnego zaangażowania.

Ustalenie struktury prawnej
– docelowej po sukcesji
oraz zaplanowanie czynności
niezbędnych do jej uzyskania

Jaka struktura będzie najbardziej
optymalna dla mojego biznesu?

Spółka komandytowa? Spółka akcyjna?
FIZ? Trust? A może prywatna fundacja?

Mówiąc o koncepcji prawnej sukcesji, mamy na myśli nie tylko formę prawną, w jakiej własność zostanie przekazana na rzecz sukcesorów, ale przede wszystkim strukturę prawną samego biznesu. W bogactwie rozwiązań możliwych do zaimplementowania należy znaleźć strukturę najbardziej odpowiednią dla danej sytuacji biznesowo-rodzinnej.

Dla niewielkich biznesów rodzinnych najprostszą i chyba najbardziej optymalną dla potrzeb procesu sukcesji strukturą firmy rodzinnej jest spółka komandytowa z komplementariuszem będącym spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Przy większych biznesach być może należałoby zastosować nieco bardziej skomplikowane struktury. Przy spółkach giełdowych będą to oczywiście spółki akcyjne, które mogą być również optymalne przy niepublicznych dużych firmach. Z punktu widzenia oddzielenia własności od korzyści, interesujące mogą okazać się rozwiązania oparte o fundusze inwestycyjne zamknięte. W szczególnych przypadkach warto rozważyć również rozwiązania międzynarodowe w postaci spółek holdingowych, trustów, czy też prywatnych fundacji.

Warto przy tym podkreślić, że bogactwo form prawnych oraz ich elastyczność sprawia, że w zasadzie w każdym przypadku możliwe jest stworzenie struktury odpowiedniej dla danej firmy rodzinnej i specyfiki danej sukcesji.

Ustalenie harmonogramu
i wdrożenie sukcesji

Sukcesja jest złożonym i skomplikowanym procesem, który wymaga szczegółowego zaplanowania i w którym czas odgrywa krytyczną rolę. Czas będzie sprzymierzeńcem przedsiębiorcy, który dość wcześnie rozpoczyna proces sukcesji, skrupulatnie rozważając i planując wszystkie jej obszary. Ale czas może być również wrogiem, jeśli sukcesji dokonujemy w sytuacji bez wyjścia – gdy dotychczasowy lider jest u kresu swoich możliwości fizycznych i psychicznych lub już po jego śmierci. Nie ma bardziej nieprzyjających warunków rodzinnych i biznesowych.

Konieczne jest nie tylko świadome rozpoczęcie procesu sukcesji, ale także precyzyjne i szczegółowe zaplanowanie poszczególnych etapów i bardziej szczegółowych zadań, wyznaczenie konkretnych terminów i odpowiedzialności oraz monitorowanie realizacji założonych celów rodzinnych i biznesowych.

PODSUMOWANIE

Nie da się ukryć, iż sukcesja to proces skomplikowany, ale niesłychanie ważny. Trudny tym bardziej, że podejmowany raz w życiu. Od jego skuteczności zależy „być lub nie być” wielu rodzinnych biznesów i byt wielu rodzin. Co więcej, jest to proces w dużej mierze bazujący na silnych emocjach, generujących napięcia związane z władzą, odpowiedzialnością, bogactwem, pasją życiową, sprawiedliwością i lojalnością. Bardzo ważne jest więc zapewnienie transparentności całego procesu wobec wszystkich interesariuszy. Pozwoli to uniknąć nieporozumień i konfliktów, zarówno na poziomie rodzinnym, jak i biznesowym.

Sukcesja zaplanowana, przemyślana i traktowana jako trwający w czasie, długofalowy proces nie będzie rewolucyjnym i stresogennym wydarzeniem, destabilizującym bieżące funkcjonowanie biznesu, lecz szansą na rozwój i wzrost wartości firmy w przyszłości. Zmiany, w tym te najważniejsze, są naturalnie wpisane w rozwój, a przygotowanie do nich może dostarczyć ciekawej wiedzy zarówno na temat samej firmy, jak i jej otoczenia.

Pamiętajmy, by proces sukcesji rozpocząć jak najwcześniej. Tylko wówczas mamy szansę na przeprowadzenie jej na własnych warunkach, w najbardziej sprzyjających okolicznościach, zgodnie z założonymi celami biznesowymi i rodzinnymi.

Warto rozważyć zaangażowanie w proces przekazania biznesu doradców zewnętrznych z zakresu prawa, podatków czy finansów. Ich wiedza, bogate doświadczenie i – przede wszystkim – obiektywizm oraz niezależność emocjonalna będą stanowić cenne wsparcie, nie tylko na etapie planowania, ale również na etapach wdrożenia i monitorowania efektów



SUKCESJA POSZCZEGÓLNYCH RÓL PRZEDSIĘBIORCY

Przeciętna polska firma rodzinna to firma, której liderem jest przedsiębiorca prowadzący biznes w zakresie swojej specjalności zawodowej. W okresie transformacji wiele osób, które zajmowały stanowiska kierownicze bądź tylko były zatrudnione w przedsiębiorstwach państwowych, podejmowało własne inicjatywy gospodarcze. I tak, lekarze zakładali firmy medyczne, stolarze firmy meblarskie, elektrycy hurtownie elektrotechniczne, mechanicy samochodowi otwierali salony samochodowe, masarze firmy specjalizujące się w produkcji przetworów mięsnych itd. Każdy przedsiębiorca w początkach rozwoju swojego biznesu był sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Pełnił wszystkie role przedsiębiorcy. Z czasem, kiedy firma się rozrasta, wyzwania związane z zarządzaniem rosną i nie zawsze przedsiębiorcy potrafią znaleźć się w nowych okolicznościach. Zwykle w związku z ich przeważającym wykształceniem technicznym, okazuje się, że w firmach rodzinnych zaczyna brakować kompetencji w zakresie zarządzania i finansów.

Przedsiębiorca, o ile nie potrafi zdiagnozować problemu i pozyskać wykwalifikowanych fachowców, którzy uzupełnią jego kompetencje, może okazać się największą przeszkodą w rozwoju firmy. Czasem to właśnie sukcesorzy, młodzi ludzie, wykształceni w renomowanych uczelniach, przejmują funkcje związane z zarządzaniem



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com

obszarami, w których przedsiębiorca nie czuje się najlepiej. Jest to bardzo korzystna sytuacja, jednakże w toku sukcesji może okazać się, że sukcesorom brakuje kompetencji technicznych dla rozwoju biznesu. Czasem dzieci nie posiadają w ogóle kompetencji, aby zarządzać firmą. Czy w takiej sytuacji sukcesja jest w ogóle możliwa?

ROLE PRZEDSIĘBIORCY

Można wyróżnić kilka ról, w jakich występuje przedsiębiorca prowadzący biznes. Na potrzeby niniejszego artykułu chcielibyśmy wyróżnić następujące:

- 1 **zarządzanie techniczne firmą** (zarządzanie procesami produkcyjnymi, technologiami itp.),
- 2 **zarządzanie operacyjne** (zarządzanie bieżącym funkcjonowaniem firmy, w tym finansami i wszelkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, stawianie celów krótkookresowych),
- 3 **zarządzanie strategiczne** (tworzenie wizji, celów strategicznych długo- i średniookresowych),
- 4 **nadzór nad funkcjonowaniem firmy** (weryfikacja działania zarządu, czynności doradcze),
- 5 **rola beneficjenta korzyści finansowych płynących z firmy,**
- 6 **rola właścicielska** (posiadanie własności).

W przedsiębiorstwie jednoosobowym wszystkie powyższe role pełnione są przez przedsiębiorcę. W większych organizacjach część ról przekazywana jest albo członkom rodziny, w tym sukcesorom, albo osobom z zewnątrz. Wiele zależy od tego, czy członkowie rodziny, a w szczególności sukcesorzy, wyrażają wolę i czy posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie, aby za określone obszary wziąć odpowiedzialność.

ZARZĄDZANIE TECHNICZNĄ STRONĄ BIZNESU, ZARZĄDZANIE OPERACYJNE ORAZ ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

W każdym biznesie, w szczególności w biznesach produkcyjnych, jedną z podstawowych niezbędnych kompetencji są kompetencje techniczne. W wielu przypadkach motorem napędowym działalności jest założyciel firmy, który odpowiada za produkty i ich projektowanie. Ciągłość firmy zapewniona może być wyłącznie poprzez jej nadążanie za konkurencją w zakresie innowacji produktowych. Brak innowacji niechybnie musi prowadzić do pogarszania pozycji konkurencyjnej. Badania i rozwój są niezwykle istotnym elementem każdego przedsięwzięcia produkcyjnego. Jeżeli obszarami tymi zarządza właściciel, musi rozważyć, czy potencjalni następcy będą w stanie przejąć jego obowiązki. I nie chodzi przy tym, w pierwszej kolejności, o kwestie utrzymania produkcji i jej jakości, choć również o to, ale głównie o wspomniane innowacje i wizje w zakresie przyszłości produktów firmy. W praktyce sytuacja wygląda bardzo różnie. Czasem sukcesorzy, zainspirowani rodzinnym biznesem, wybierają studia politechniczne, odpowiadające potrzebom rodzinnej firmy.

Podobnie w przypadku zarządzania operacyjnego, w tym zarządzania procesami, finansami. W dużym rodzinnym podmiocie funkcja ta powinna być pełniona przez wyspecjalizowanych menedżerów. W tym zakresie wydaje się, że w praktyce nieco łatwiej o sukcesorów, ponieważ w ostatnich latach modne było wysyłanie dzieci na studia ekonomiczne, związane z finansami lub organizacją i zarządzaniem. Jednakże, nawet w przypadku odpowiedniego wykształcenia, nie można zapominać o znaczeniu doświadczenia.

W jaki sposób sukcesor powinien zdobywać doświadczenie? Można spotkać się z różnymi poglądami na temat optymalnego sposobu przygotowania sukcesorów do zarządzania rodzinnym biznesem. Pierwszą z metod przygotowania młodego pokolenia do przejęcia sterów firmy może być metoda poznania firmy od podstaw, poprzez prace na poszczególnych stanowiskach, począwszy od tych najniższych – robotniczych i – poprzez kolejne awanse – przejmowanie kolejnych obowiązków i odpowiedzialności aż do poziomu zarządzania technicznego czy też operacyjnego firmą. Drugą z metod jest asystowanie nestorowi w jego obowiązkach. W tym rozwiązaniu kluczową rolę odgrywa obserwacja pracy osoby zarządzającej firmą na najwyższym poziomie, wspieranie zarządzającego, począwszy od wykonywania prostych czynności, poprzez przejmowanie z czasem określonych czynności, aż do uzyskania kompetencji równych nestorowi. Trzecią, równie popularną jak dwie poprzednie, jest zdobywanie przez sukcesora doświadczenia

poza firmą rodziców. Taką samą popularnością cieszą się przy tym koncepcje praktykowania przez sukcesorów w podmiotach konkurencyjnych, za granicą lub w kraju, szczególnie w podmiotach na tyle dużych, że firma rodzinna nie stanowi dla nich rzeczywistej konkurencji, a także w podmiotach prowadzących działalność w innych niż firma rodzinna obszarach.

Każda z powyższych dróg do sukcesji ma swoje zalety i wady. Zapewne gdyby sukcesor przeszedł każdą z tych dróg, stałby się doskonałym następcą, tyle że zapewne już w bardzo dojrzałym wieku. Jaką zatem wybrać? Poznanie firmy od podszewki poprzez praktykowanie na różnych stanowiskach, czy może obserwowanie pracy nestora, a może wniesienie do firmy wartości w postaci rozwiązań podpatrzonych w firmach konkurencyjnych w kraju i za granicą, czy w końcu przeniesienie na grunt firmy rozwiązań stosowanych z sukcesem w innych branżach? Każde z rozwiązań jest wartościowe, ponieważ jest formą przygotowania sukcesora do zarządzania firmą. To które z nich najlepiej sprawdzi się w praktyce, zależy od tak wielu czynników, że nie można postawić żadnej jednoznacznej tezy w tym zakresie.

Firma nie może jednak działać bez zarządzania strategicznego. Bez wizji nie ma przyszłości. Każdej firmie potrzebny jest lider, który wyznaczać będzie kierunki jej działania. Łatwiej zastąpić rodzinę w zakresie zarządzania operacyjnego niż w zakresie zarządzania strategicznego. W zarządzaniu strategicznym konieczne jest powiązanie sukcesu menedżera z sukcesem firmy, konieczne jest stworzenie motywacji menedżera do budowania wartości i wielkości firmy. Motywacja ta jest naturalna w przypadku menedżera, który jest jednocześnie właścicielem. O wiele trudniej o nią w przypadku zarządów kontraktowych.

W świetle powyższych rozważań rodzi się pytanie, czy w przypadku, jeżeli potencjalni sukcesorzy nie wyrażają chęci przejęcia funkcji zarządczych w firmie rodzinnej albo nie posiadają odpowiedniego wykształcenia czy doświadczenia, sukcesja jest w ogóle możliwa. Na tak postawione pytanie odpowiedź jest oczywiście pozytywna. Funkcje zarządcze mogą być powierzone osobom spoza rodziny. Zarząd kontraktowy może z sukcesem prowadzić firmę rodzinną, jednakże kluczowym czynnikiem jest w tym przypadku zbudowanie efektywnego systemu motywacyjnego. Warto w przypadku tworzenia takiego systemu rozważyć następujące aspekty:

1 Motywacja finansowa uzależniona od bieżących wyników lub osiągnięcia konkretnych celów w postaci wdrożenia nowej technologii itp., w postaci premii może być wystarczająca dla realizacji celów krótkookresowych,

2 W przypadku celów długookresowych, w tym budowania wartości firmy dla rodziny, premiowanie od wyników krótkoterminowych będzie niewystarczające, w takim przypadku należałoby rozważyć zastosowanie rozwiązań, które znacznie mocniej będą wiązać zarząd z firmą i powodzenie finansowe zarządu z długookresowym wzrostem wartości firmy. Interesującymi rozwiązaniami w tym zakresie mogą być:

a Przekazanie części własności firmy w postaci udziałów (akcji) w przypadku spółki kapitałowej lub włączenie do grona wspólników w przypadku spółki osobowej. Należy jednak zwrócić uwagę, że rozwiązanie to często jest przeceniane i w rzeczywistości nie niesie wielkiej wartości dla menedżera. Należy pamiętać, że takie rozwiązanie będzie mieć sens jedynie wówczas, gdy z własnością będą wiązały się konkretne korzyści. Jaki sens będzie miało dla menedżera posiadanie kilku procent udziałów w spółce, jeżeli spółka ta nie będzie wypłacała znaczącej dywidendy, a udziały nie będą w praktyce zbywalne, ponieważ trudno oczekiwać, iż znajdą się inwestorzy zdecydowani na nabycie tak niewielkich pakietów udziałów (akcji)?

b Lepszym rozwiązaniem może okazać się przyznanie konkretnych korzyści finansowych menedżerom, jeżeli osiągnięte zostaną określone cele długo- lub średnioterminowe. Przykładem takiego rozwiązania jest emisja przez firmę rodzinną tak zwanych pochodnych instrumentów finansowych. Instrumenty takie może wyemitować każdy podmiot, bez względu na formę prawną. Wartość pochodnego instrumentu finansowego jest zależna od określonego wskaźnika finansowego. Może nim być zysk firmy, wartość EBITDA, czy w końcu wartość firmy. Rozwiązanie polega na emisji takiego instrumentu przez firmę, objęcia go przez menedżera i następnie wykupieniu go przez firmę w określonym z góry terminie, za kwotę zależną od wartości wskaźnika osiągniętego przez firmę. Na przykład można wyemitować instrument pochodny, który osiągnie wartość 500 tys. zł, jeżeli wartość firmy wzrośnie w okresie 5 lat co najmniej dwukrotnie. Rozwiązanie to jest podwójnie korzystne dla menedżera i firmy. Po pierwsze, gwarantuje konkretne korzyści finansowe osobom zarządzającym za osiągnięcie konkretnych, mierzalnych celów w określonym czasie. Po drugie, jest to forma optymalizacji podatkowej wynagrodzenia menedżera.



PEŁNIENIE FUNKCJI NADZORCZYCH

W przypadku, jeżeli zarządzanie firmą przekazywane jest zewnętrznym menedżerom, firma powinna działać w formie spółki kapitałowej, to jest spółki z ograniczoną odpowiedzialnością bądź spółki akcyjnej.

Jeżeli tylko wybrani spośród sukcesorów mają mieć udział w zarządzaniu, wymienione formy prawne mogą pozwolić pozostałym sukcesorom na przejęcie własności, czerpanie korzyści i sprawowanie nadzoru nad działaniami sukcesorów zaangażowanych w zarządzanie.

Te dwie formy prawne najlepiej sprawdzają się w przypadku oderwania własności od zarządzania. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna posiadają osobowość prawną i są odrębnymi od właścicieli podmiotami, zarówno podatku VAT, jak i dochodowego. Na właścicieli nie przekładają się żadne ryzyka związane z prowadzonym przez spółkę biznesem, z wyjątkiem, oczywiście, możliwości utraty wartości akcji lub udziałów. Jednocześnie jednak, jeżeli właściciele decydują się na całkowite oddanie zarządzania osobom z zewnątrz, w praktyce tracą prawo codziennego wpływu na działania spółki. Wymaga to ogromnego zaufania do zatrudnionych zewnętrznych menedżerów i odpowiedniego powiązania ich motywacji z celami, które właściciele chcą osiągnąć.



W takim przypadku wydaje się konieczne, aby rodzina będąca właścicielem udziałów czy akcji stworzyła sobie narzędzia konieczne do kontrolowania i nadzorowania prac zarządu. Przy tym, częstotliwość działań nadzorczych uzależniona powinna być zarówno od wielkości biznesu, jego zmienności, jak i poziomu zaufania do zewnętrznych menedżerów.

W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przepisy prawa gwarantują każdemu udziałowcowi prawo kontroli spółki. W tym celu wspólnik lub wspólnik z upoważnioną przez siebie osobą może, w świetle przepisów Kodeksu spółek handlowych, w każdym czasie przeglądać księgi i dokumenty spółki, sporządzać bilans dla swego użytku lub żądać wyjaśnień od zarządu. Jest to najprostsza i niezinstytucjonalizowana forma kontroli. Lepszym rozwiązaniem wydaje się ustanowienie w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością dodatkowego organu spółki w postaci Rady Nadzorczej, w skład której mogą wejść zarówno właściciele, jak też osoby im zaufane, a posiadające niezbędną wiedzę i kompetencje do nadzorowania prac zarządu spółki. Ustanowienie Rady Nadzorczej oraz określenie zakresu jej kompetencji dokonywane jest poprzez wprowadzenie stosownych regulacji w umowie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Należy przy tym zauważyć, że Rada Nadzorcza nie jest uprawniona do wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Nadzór nie może sprowadzać się do kierowania spółką „z tylnego siedzenia”.

Przepisy prawa określają, że do kompetencji Rady Nadzorczej w spółce z o.o. należy co najmniej:

- sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej aktywności,
- ocena sprawozdań finansowych w zakresie zarówno ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym,
- ocena wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty,
- składanie zgromadzeniu wspólników corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny.

Rada Nadzorcza, w celu wykonania swoich obowiązków, może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki. Przy tym, każdy członek Rady Nadzorczej może samodzielnie wykonywać prawo nadzoru, chyba że umowa spółki stanowi inaczej.

Umowa spółki może rozszerzyć uprawnienia Rady Nadzorczej. W szczególności, można wprowadzić regulacje, zgodnie z którymi zarząd będzie zobowiązany uzyskać zgodę Rady na dokonanie określonych w umowie spółki czynności. Przykładem takich regulacji może być uzależnienie od zgody Rady Nadzorczej dokonania czynności prawnej, która po stronie spółki spowoduje powstanie zobowiązania przekraczającego oznaczoną kwotę. Innymi obszarami, które mogą zostać poddane kontroli i zatwierdzeniu przez Radę mogą być:

- ◆ strategia spółki,
- ◆ roczne budżety spółki,
- ◆ istotne zamierzenia inwestycyjne,
- ◆ alianse z innymi podmiotami,
- ◆ nabywanie przez spółkę udziałów czy akcji w innych podmiotach,
- ◆ powoływanie i odwoływanie członków zarządu itp.

Określając uprawnienia nadzorcze i zatwierdzające Rady, należy jednak mieć na względzie podział funkcji zarządczych i nadzorczych. Zbyt daleko posunięte uprawnienia Rady mogą związać ręce zarządu, który nie będzie mógł wykonywać swoich obowiązków w odpowiedzialny sposób, a tym samym ponosić za swoje działania odpowiedzialności.

W przypadku spółek akcyjnych ustanowienie Rady Nadzorczej jest obowiązkowe. Jej obowiązki oraz możliwość swobodnego określenia zakresu działań zależne jest od odpowiednich regulacji zawartych w statucie spółki.

Powołanie Rady Nadzorczej jest również uzasadnione w firmach rodzinnych, w których funkcje zarządcze sprawowane są przez członków rodziny wtedy, gdy:

- w procesie sukcesji nestor oddał zarządzanie spółką swoim następcom, przy czym chce nadal sprawować nadzór nad działalnością spółki,
- tylko część członków rodziny, w tym część sukcesorów, zostaje powołana w grono członków zarządu (pozostali nie pełnią ról związanych z zarządzaniem, ale zostaną biernymi współwłaścicielami firmy).

W praktyce funkcjonowania firm rodzinnych przejście nestora do utworzonej w tym celu Rady Nadzorczej jest dość powszechnym elementem etapu przekazywania kontroli nad firmą następcom. Z jednej strony pozwala założycielowi firmy na sprawowanie dyskretnej kontroli nad poczynaniami sukcesorów, z drugiej, zasiadanie przez wybranych sukcesorów w radzie pozwala na pogodzenie interesów tych członków rodziny, którzy wyznaczeni zostali do prowadzenia biznesu oraz tych, dla których rodzinny biznes po zakończeniu procesu sukcesji będzie formą inwestycji, z której czerpać będą korzyści, nie angażując się bezpośrednio w jego prowadzenie.

W każdym przypadku, w zależności od specyficznej sytuacji rodzinnej, ważne jest, aby dostosować uprawnienia osób zarządzających i nadzorujących w taki sposób, aby kompetencje obu grup nie wpływały negatywnie na funkcjonowanie firmy. Obrazowo rzecz ujmując, osoby nie mające kompetencji biznesowych nie powinny mieć prawa blokowania decyzji biznesowych osób zarządzających.

WŁASNOŚĆ I CZERPANIE KORZYŚCI

Ostatnim elementem sukcesji jest przeniesienie własności i przekazanie możliwości czerpania korzyści z biznesu. Również w tym obszarze bogactwo możliwości do zastosowania rozwiązań jest niemal nieograniczone i zależne wyłącznie od woli zainteresowanych.

Przekazanie własności może zostać dokonane jednorazowo bądź rozłożone w czasie. Może być bezwarunkowe, ale może również być uzależnione od spełnienia określonych, uzgodnionych pomiędzy nestorem i sukcesorem warunków. Może być nieodpłatne, ale może być również odpłatne częściowo, bądź w pełni odpłatne. Może dotyczyć wszystkich sukcesorów lub tylko wybranych spośród nich. W końcu, własność może być przyznana po równo wszystkim sukcesorom albo w sposób uzależniony od wpływu na przyszłość firmy lub od innych czynników uznanych przez rodzinę za ważne. W skrajnym przypadku można sobie wyobrazić rozwiązanie, które odrywa własność od możliwości czerpania korzyści.

Najprostszym rozwiązaniem jest, w zależności od formy prawnej, w jakiej działalność jest prowadzona:

- w przypadku działalności osoby fizycznej na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej – darowizna bądź sprzedaż przedsiębiorstwa,
- w przypadku spółek osobowych – darowizna bądź sprzedaż ogółu praw i obowiązków w spółce lub – alternatywnie – wejście nowych wspólników do spółki poprzez zmianę umowy spółki,
- w przypadku spółek kapitałowych – darowizna bądź sprzedaż udziałów/akcji lub – alternatywnie – wejście nowych wspólników poprzez emisję nowych udziałów/akcji.

W takich przypadkach przeniesienie własności wiąże się również z możliwością czerpania korzyści. W przypadku przedsiębiorstwa prowadzonego przez osobę fizyczną nie ma w praktyce możliwości rozłożenia procesu obejmowania własności przez sukcesorów w czasie. Przeniesienie musi być dokonane jedną czynnością prawną.

Natomiast w przypadku spółek handlowych, proces transferu własności można rozłożyć w czasie i uzależnić od spełnienia przez sukcesora określonych warunków, czy to osobistych – np. ukończenie studiów, zdobycie określonych kompetencji, czy też związanych z zaangażowaniem w firmę – np. uzyskanie przez firmę zysku na określonym poziomie, wzrost przychodów itp. Rozwiązanie takie, jeżeli określone cele są osiągalne, może stanowić doskonałą motywację dla sukcesora. Ważne jest jednak, aby warunki zostały pomiędzy nestorem i sukcesorem precyzyjnie uzgodnione (i najlepiej spisane) i, co wydaje się oczywiste, w przypadku ich spełnienia dochodziło do realizacji uzgodnień.

Sprawa przekazania majątku komplikuje się, jeżeli mamy więcej niż jednego następcę. Nestorzy często mierzą się z dylematem, w jaki sposób podzielić własność pomiędzy dzieci. I często, nie mając odwagi na podejmowanie trudnych decyzji oraz szczere, choć trudne rozmowy z członkami rodziny, dzielą majątek równo, mając świadomość, że niekoniecznie podział taki najlepiej odpowiada zakresowi wpływu poszczególnych sukcesorów na przyszłość rodzinnego biznesu. Niestety, w przypadku nierównego zaangażowania i wpływu poszczególnych członków rodziny to najgorsze z możliwych rozwiązań. Nierówny podział może bowiem stać się przyczyną niezadowolenia i frustracji tych, którzy otrzymają w związku z pełnionymi mniej istotnymi rolami mniejszy udział we własności. Natomiast podział równy może prowadzić do niezadowolenia tych, których wpływ na przyszłość firmy jest kluczowy. Zatem zasadą powinien być podział sprawiedliwy, co niekoniecznie oznacza podział równy. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ zwykle podział własności przekłada się na zakres sprawowanej nad firmą kontroli i zakres uprawnień decyzyjnych. Szukać należy zatem rozwiązań, które z jednej strony nie zablokują podejmowania decyzji przez sukcesorów pełniących kluczowe role w firmie, ale z drugiej wykluczą możliwość pokrzywdzenia tych, których role w firmie są mniej znaczące. W przypadku natomiast silnych liderów, co do których nestor może przewidywać powstawanie w przyszłości konfliktów, w ostateczności można rozważyć, o ile jest to możliwe w związku z zakresem prowadzonej przez firmę działalności, rozdzielenie biznesu na odrębne podmioty i przekazanie kontroli nad tymi nowymi tworamı odrębnie poszczególnym sukcesorom.

W przypadku większej ilości przyszłych sukcesorów rodzinnego biznesu, szczególnie jeżeli część z nich nie jest zdolna lub nie ma woli uczestniczenia w prowadzeniu biznesu, warto rozważyć bardziej zaawansowane struktury prawne, do których można zaliczyć między innymi:



Spółki kapitałowe o zaawansowanych rozwiązaniach korporacyjnych, takich jak: uprzywilejowanie udziałów/akcji co do prawa głosu, co do dywidendy, ograniczenia w zakresie zbywania udziałów/akcji, rozwiązania polegające na automatycznym umorzeniu udziałów/akcji w przypadku ziszczenia się określonych przesłanek, zasady powoływania zarządu, zasady łącznej reprezentacji spółki, powołanie organów nadzoru, przyznanie uprawnień osobistych wskazanym wspólnikom, zwiększenie zakresu kompetencji zgromadzenia wspólników, zwiększenie wymaganego dla podjęcia niektórych uchwał kworum na zgromadzeniu, czy też określenie dla wybranych decyzji wymogu kwalifikowanej większości głosów.



Struktury z użyciem spółki holdingowej, pozwalające na oddzielenie sukcesorów od bezpośredniego posiadania własności udziałów/akcji spółek prowadzących działalność operacyjną (spółek zależnych). Odpowiednie ukształtowanie umowy spółki holdingowej oraz spółek zależnych może w sposób znaczący ograniczyć niepożądane działania wspólników.



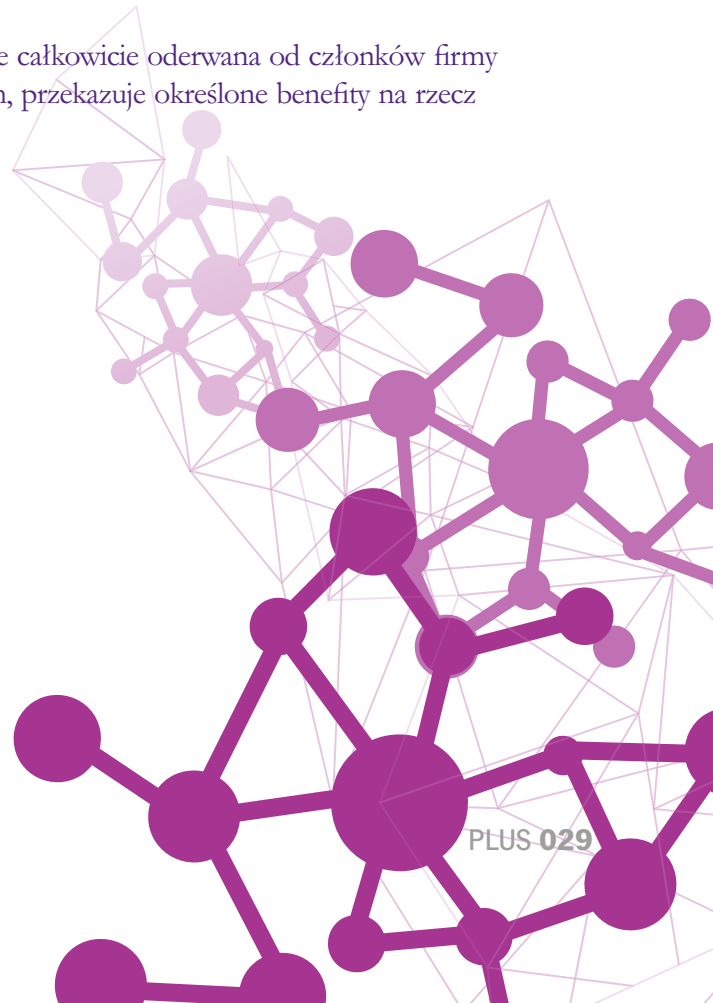
Struktury z wykorzystaniem funduszu inwestycyjnego zamkniętego. W takim przypadku właścicielem udziałów bądź akcji w firmie rodzinnej jest fundusz, natomiast członkowie rodziny posiadają certyfikaty inwestycyjne funduszu.



Fundacje zagraniczne. W tym przypadku własność zostaje całkowicie oderwana od członków firmy rodzinnej, natomiast fundacja, zgodnie ze swoim statutem, przekazuje określone benefity na rzecz członków rodziny.

PODSUMOWANIE

Jak wskazaliśmy na wstępie, w zasadzie każde rozwiązanie, które powstanie w głowach właścicieli firmy rodzinnej może zostać zaimplementowane. Ważne, aby rozwiązania te były przemyślane i dostosowane do specyfiki biznesu oraz rodziny, która ten biznes prowadzi.





SUKCESJA W PRZYPADKU DZIAŁALNOŚCI OSÓB FIZYCZNYCH, SPÓŁEK OSOBOWYCH ORAZ SPÓŁEK KAPITAŁOWYCH

Sukcesja biznesu oznacza wstąpienie w ogół praw i obowiązków przedsiębiorcy przez jego następców prawnych. Kojarzona bywa – zupełnie niesłusznie – z jednorazowym aktem, na mocy którego dochodzi do przekazania własności aktywów wchodzących w skład przedsiębiorstwa oraz faktycznego władztwa nad nim wraz z możliwością czerpania z nich korzyści na rzecz sukcesorów. Co więcej, utożsamiana jest niejednokrotnie z czynnościami związanymi jedynie ze śmiercią samego przedsiębiorcy.

Tymczasem sukcesja biznesu to długotrwały proces, w którym następuje stopniowo przekazywanie następcom ról pełnionych przez przedsiębiorcę, który nie tylko może, ale i powinien mieć miejsce jeszcze za jego życia. Proces ten nie jest bowiem zadaniem łatwym. Wymaga ogromnego zaangażowania przedsiębiorcy i jego potencjalnych sukcesorów, środków, a przede wszystkim czasu, i to zarówno na wybór odpowiedniego wariantu działań, jak i na jego późniejsze wdrożenie.

Zagrożenia dla trwałości rodzinnego biznesu wynikające z niekontrolowanej sukcesji, będącej konsekwencją nagłej śmierci przedsiębiorcy są przedmiotem szczegółowej analizy w artykule stanowiącym o dziedziczeniu ustawowym. W niniejszym artykule chcielibyśmy zaprezentować propozycje rozwiązań, umożliwiających sprawne przeprowadzenie procesu oraz pozwalających na faktyczne przekazanie na rzecz sukcesorów ogółu praw i obowiązków przedsiębiorcy prowadzącego swoją działalność na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, w formie spółki osobowej oraz spółki kapitałowej.



JUSTYNA NYKIEL

justyna.nykiel@pl.gt.com

INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA

Indywidualna działalność gospodarcza prowadzona na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej jest najczęściej spotykaną formą prowadzenia biznesu w Polsce. Polega ona na prowadzeniu przedsiębiorstwa przez jej właściciela we własnym imieniu i na własny rachunek. Wszystkie składniki majątkowe takiej firmy stanowią majątek własny przedsiębiorcy jednoosobowego. Jednocześnie to on jest stroną wszelkich stosunków prawnych związanych z funkcjonowaniem biznesu, a w konsekwencji ponosi nieograniczoną, majątkową odpowiedzialność osobistą za ich wykonanie.

W związku z tym, że przedsiębiorstwo nie jest osobnym od przedsiębiorcy podmiotem i jest immanentnie związane z osobą przedsiębiorcy, przekazanie działalności prowadzonej w tej formie wymaga dużej ostrożności i precyzji w planowaniu działań. Natomiast sama sukcesja nastąpić może w konsekwencji jednego z trzech zdarzeń.

ZAWARCIE UMOWY SPRZEDAŻY PRZEDSIĘBIORSTWA POMIĘDZY NESTOREM A SUKCESOREM

W naszej kulturze sukcesja rodzinnego biznesu na rzecz sukcesora utożsamiana bywa czasami z pewnego rodzaju obowiązkiem spoczywającym na przedsiębiorcy osiagającym sędziwy wiek. Co więcej, powszechnie uznaje się, iż transfer praw i obowiązków na rzecz własnych dzieci powinien być czynnością nieodpłatną. Jednakże, po dłuższej refleksji, sprzedaż przedsiębiorstwa wcale nie wydaje się pomysłem złym, w szczególności w przypadku większej liczby dzieci. O odpłatnym przeniesieniu biznesu na rzecz sukcesorów traktuje odrębny artykuł niniejszej publikacji.

Transfer własności następuje na podstawie dwustronnej umowy, sporządzonej przed notariuszem (poświadczenie podpisów pod umową, chyba że w skład majątku wchodzi nieruchomości – w takim przypadku konieczna jest forma aktu notarialnego). Skutek w postaci przejścia przedsiębiorstwa następuje w momencie precyzyjnie wskazanym w treści porozumienia pomiędzy stronami. Niemniej, sprzedaż firmy na rzecz dzieci ma swoje mankamenty. Największym problemem związanym z transakcją będzie zwykle brak stosownych środków finansowych po stronie młodego nabywcy. Co więcej, przy umowie sprzedaży pamiętać należy o konieczności uzyskania stosownych zgód na rozporządzenie majątkiem wspólnym w przypadku małżeńskiej wspólności majątkowej oraz zapłaty podatku.

DAROWIZNA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RZECZ SUKCESORA

Darowizna przedsiębiorstwa następuje w konsekwencji złożenia w formie aktu notarialnego przez obie zainteresowane strony, tj. darczyńcy i obdarowanego, zgodnych oświadczeń woli, na mocy których darczyńca zobowiązuje się do nieodpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego, a ten z kolei oświadcza, iż ową darowiznę przyjmuje. W przypadku większej ilości potencjalnych sukcesorów, możliwe jest wdrożenie instytucji polecenia, to znaczy zawarcia w umowie darowizny swoistego rodzaju nakazu skierowanego do obdarowanego do podjęcia lub zaniechania określonych działań. W przypadku darowizny również pamiętać należy o weryfikacji konieczności uzyskania stosownych zgód, np. zgody współmałżonka w przypadku istnienia małżeńskiej wspólności majątkowej, a także o tym, iż darowizny na rzecz spadkobierców uszczuplać będą ich późniejszą schedę spadkową po zmarłym przedsiębiorcy. Problematyka prawna związana z umowami darowizny jest przedmiotem szczegółowych rozważań w jednym z odrębnych artykułów niniejszego opracowania.

Darowiznę przedsiębiorstwa można przy tym postrzegać jako jedną z form zaplanowanej i przemyślanej sukcesji. Dobrze przygotowany proces, w którym sukcesor przed otrzymaniem darowizny w postaci przedsiębiorstwa zarejestruje własną działalność gospodarczą, uzyska nr NIP, stosowne zezwolenia i koncesje niezbędne do kontynuowania działalności nestora, może być zwińczeniem przekazywania poszczególnych ról przedsiębiorcy.

Zwińczeniem, ponieważ oznacza przeniesienie zarówno kontroli, korzyści, jak też własności. Co więcej, darowizna przedsiębiorstwa może nieść ze sobą szereg korzyści podatkowych w postaci możliwości przeszacowania do wartości rynkowej składników aktywów wchodzących w skład tego przedsiębiorstwa, co może stanowić podstawę dodatkowych korzyści dla sukcesora i swego rodzaju tarczę finansową poprzez obniżenie przyszłych zobowiązań podatkowych.

W przypadku gdy sukcesorów jest więcej, rozwiązaniem wartym uwagi jest darowizna przedsiębiorstwa na rzecz sukcesorów działających wspólnie w formie spółki cywilnej przez nich założonej. Sukcesja w takiej formie może zostać także przygotowana poprzez wyposażenie spółki cywilnej (wspólników spółki cywilnej) w niezbędne koncesje, zezwolenia itp.

SPADKOBRAНИЕ / ZAPISOBRAНИЕ

Spadkobranie, czy też zapisobranie (jeżeli sporządzony został testament) przedsiębiorstwa po nestorze jest naturalną prawną konsekwencją zaniechania innych działań zmierzających do sukcesji działalności osoby fizycznej. O kwestiach spadkowych piszemy w innych artykułach niniejszego cyklu.



OPTYMALNA FORMA PRAWNA

Pomimo wskazanych powyżej pewnych korzyści, jakie można odnieść w przypadku darowizny przedsiębiorstwa, bez wątpienia sukcesja przedsiębiorstwa prowadzonego przez osobę fizyczną w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej nie jest rozwiązaniem optymalnym. Dlatego też sukcesja często poprzedzana jest w takim przypadku zmianą formy prowadzonej działalności gospodarczej. Zmiana ta dokonana może być poprzez przekształcenie indywidualnej działalności gospodarczej w jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych albo poprzez wniesienie przedsiębiorstwa jako wkładu niepieniężnego (tzw. aportu)

do spółki prawa handlowego. Zmiana formy prowadzonej działalności, w szczególności na spółkę kapitałową (jaką jest m.in. spółką z ograniczoną odpowiedzialnością), skutkuje możliwością wdrożenia innych rozwiązań zmierzających do przekazania firmy rodzinnej następcom, o czym mowa będzie dalej.

SPÓŁKA OSOBOWA

Wachlarz rozwiązań skutkujących sukcesją biznesu w przypadku działalności gospodarczej prowadzonej w formie spółki osobowej jest zdecydowanie większy niż w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej. Dla przypomnienia wskazać należy, że spółki osobowe nie mają osobowości prawnej, natomiast wyposażone zostały przez ustawodawcę w zdolność do czynności prawnych, a w konsekwencji są odrębnymi od właścicieli podmiotami, mogącymi we własnym imieniu nabywać prawa i zaciągać zobowiązania. Pomimo tego, element osobowy odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu spółki osobowej, co związane jest z subsydiarną odpowiedzialnością wspólników spółki za jej zobowiązania. W konsekwencji, ogół praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej jest stosunkowo mocno z nim związany, a ewentualny ich transfer wymaga przede wszystkim weryfikacji zapisów samej umowy spółki pod kątem dopuszczalności wstępowania do nich nowych podmiotów, i to zarówno za życia nestora, jak i na wypadek jego śmierci. Jeżeli bowiem możliwość taka nie została wskazana w jej treści, kluczowym działaniem powinna być zmiana tejże umowy.

Wśród spółek osobowych wskazać należy w szczególności na spółkę jawną oraz spółkę komandytową. Te dwie formy występują bowiem najczęściej w przypadku działalności firm rodzinnych, prowadzonych w formie spółki osobowej.

Podstawowymi rozwiązaniem umożliwiającymi transfer ogółu praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej jest ich sprzedaż bądź darowizna na rzecz potencjalnego sukcesora. Przy czym, czynność taka może być dokonana po uzyskaniu stosownej zgody ze strony pozostałych wspólników. Co więcej, wskazać trzeba na problem niepodzielności ogółu praw i obowiązków. Oznacza to, że – co do zasady – niekoniecznie rozsądne będzie jego przekazanie na rzecz kilku uprawnionych. Między kilkoma sukcesorami powstanie bowiem w tym wypadku współuprawnienie ogółu praw i obowiązków ustępującego wspólnika, a do skutecznego wykonywania wynikających z niego uprawnień konieczne będzie ustanowienie przedstawiciela. Darowizna ogółu praw i obowiązków skutkuje przy tym natychmiastowym wyłączeniem nestora z bieżącego zarządzania spółką i decydowania o jej losach.

W konsekwencji często stosowanym rozwiązaniem jest zmiana umowy spółki osobowej oraz przystąpienie do niej nowych wspólników. Wchodzący do spółki nowi wspólnicy (sukcesorzy) wnoszą przy tym określone wkłady oraz uzyskują określony udział w zyskach i stratach spółki.

Działania takie oznaczają zmniejszenie udziału nestora w zyskach spółki. Jednakże działanie takie wydaje się uzasadnione, jeżeli nestor chce, aby udział w zyskach spółki odzwierciedlał również wkład sukcesorów w jego wypracowanie. Co więcej, zmiana udziału sukcesorów w zyskach spółki „kosztem” nestora nie musi dokonywać się jednorazowo. Może to być zaplanowany proces, w którym zwiększanie udziału sukcesorów w zysku spółki osobowej będzie związane z osiągnięciem przez nią określonych celów finansowych lub innych uzgodnionych przez rodzinę. Jednocześnie, należy zwrócić uwagę, że zyski przypadające w danym roku na wspólnika (zgodnie z jego udziałem w zyskach spółki), o ile nie zostaną mu wypłacone, zwiększają jego udział kapitałowy i mogą być w przyszłości wypłacone mu w przypadku wystąpienia ze spółki bądź częściowego zwrotu wkładu.

Zupełne wycofanie nestora ze spółki osobowej możliwe będzie jednakże jedynie w konsekwencji darowizny albo sprzedaży ogółu praw i obowiązków, wystąpienia ze spółki przy jednoczesnym zwrocie wniesionych przez niego wkładów albo spadkobrania. Pamiętać jednakże trzeba, że zarówno sprzedaż udziału w spółce, jak i wystąpienie nestora ze spółki i zwrot na jego rzecz wniesionych wkładów oznacza konieczność zaangażowania znaczących środków finansowych oraz może wiązać się z opodatkowaniem podatkiem dochodowym po stronie nestora, co musi być przedmiotem odrębnych analiz przed wykonaniem tego typu działań. W związku z tym, podobnie jak w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej, w pewnych okolicznościach właściwym rozwiązaniem może być zmiana formy prawnej działalności jeszcze przed jej przekazaniem na rzecz sukcesorów.



SPÓŁKA KAPITAŁOWA

Zgodnie z przepisami polskiego prawa, spółki kapitałowe, a więc spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna, są osobami prawnymi. Mają własną podmiotowość prawną, zdolność do czynności prawnych i status przedsiębiorcy, a ich byt nie jest mocno związany z osobą właściciela. To właśnie z uwagi na rozszczępienie samego przedsiębiorstwa od jego właścicieli, transfer biznesu prowadzonego w formie spółki kapitałowej nie jest z prawnego punktu widzenia bardzo skomplikowany i umożliwia stopniowe wycofywanie się nestora z prowadzonego biznesu. W przypadku spółek kapitałowych bardzo wyraźnie rozróżnić należy sferę właścicielską od sfery zarządczej. Samo bowiem przekazanie udziałów czy akcji spółki kapitałowej na rzecz dzieci, bez powołania ich do grona członków zarządu pozwoli jedynie na czerpanie profitów z prowadzonej działalności, nie umożliwi natomiast następcom faktycznego zarządzania bieżącą działalnością firmy.

Podstawowym, najprostszym i jednocześnie najczęściej stosowanym sposobem transferu własności udziałów lub akcji jest ich darowizna na rzecz sukcesora. Warto zauważyć, że taki transfer udziałów albo akcji może odbywać się na rzecz sukcesorów stopniowo. Przekazanie kolejnych transz może być uzależnione od spełnienia określonych warunków przez sukcesorów, spełnienia się określonych warunków w spółce, bądź ziszczenia się określonych okoliczności po stronie nestora. W ten sposób nestor stopniowo wycofywał się będzie z biznesu i powoli ustępował miejsca swoim następcom, pozostawiając jednocześnie pewien pakiet udziałów/akcji dla siebie. Pozwoli mu to nie tylko na utrzymanie kontroli nad procesem sukcesji przez dłuższy czas, weryfikację i ewentualną modyfikację przyjętego scenariusza działań, w przypadku gdyby któreś z dzieci nie spełniało oczekiwań, ale także zapewni możliwość uzyskiwania jeszcze przez określony czas ze środków finansowych z wypłaty dywidendy przypadającej na jego udziały/akcje.

Rozwiązaniem alternatywnym, umożliwiającym włączenie do sfery właścicielskiej sukcesorów przedsiębiorcy, jest rozwiązanie polegające na objęciu przez nich nowych udziałów albo akcji spółki kapitałowej w podwyższonym kapitale zakładowym spółki za cenę nominalną niższą od wartości rynkowej udziałów/akcji spółki. Owo rozwiązanie jest stosunkowo łatwe do wdrożenia w przypadku spółek o niskim kapitale zakładowym, w których niewielkie wkłady, przy objęciu udziałów po ich wartości nominalnej, pozwalają na uzyskanie pożądanego udziału w spółce po stronie sukcesorów. Rozwiązanie to nazywane jest niekiedy „rozwodnieniem udziałów” nestora, ponieważ w praktyce w zamian za niewielki wkład (na pokrycie wartości nominalnej nowych udziałów czy akcji) sukcesor otrzymuje znaczący udział w firmie, której wartość zwykle wielokrotnie przekracza wartość nominalną jej udziałów. Z punktu widzenia wymogów prawnych konieczne jest powzięcie stosownej uchwały wspólników w przedmiocie podwyższenia kapitału zakładowego połączonego z emisją nowych udziałów albo akcji spółki kapitałowej (zmiana umowy spółki), złożenia oświadczenia o ich objęciu przez nowych wspólników – sukcesorów przedsiębiorcy i rejestracji zmiany danych spółki w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego po dokonaniu przez sukcesorów stosownych wpłat do spółki. Omawiane rozwiązanie jest niezwykle elastyczne, daje możliwość swobodnego ukształtowania struktury własnościowej spółki, poprzez emisję pożądanego ilości udziałów albo akcji spółki kapitałowej i przeznaczenie ich do objęcia określonym osobom (np. dzieciom, małżonkowi), w odpowiednich ilościach i w odpowiednim czasie. Warto wskazać również na możliwość uprzywilejowania udziałów lub akcji, które to może pozwolić nestorowi, pomimo przekazania większości uprawnień związanych z czerpaniem korzyści na rzecz sukcesorów, na sprawowanie kontroli nad kluczowymi decyzjami podejmowanymi w spółce. Wreszcie podkreślić należy, iż także to rozwiązanie może być wdrażane stopniowo, dzięki czemu transfer biznesu również będzie procesem wieloetapowym i stopniowym. Końcowym etapem tego scenariusza może być zbycie (w formie darowizny bądź sprzedaży) albo umorzenie reszty udziałów posiadanych przez nestora i jego definitywne rozstanie się ze spółką, a także przejście jego udziałów na rzecz następców prawnych w wyniku spadkobrania.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, wskazać należy, iż w przypadku sukcesji rodzinnego biznesu nie ma jednego, uniwersalnego rozwiązania, które sprawdziłoby się w każdym przypadku. Scenariusz działań zdeterminowany jest nie tylko formą prawną prowadzonej działalności gospodarczej, ale także stanem faktycznym (w szczególności stanem rodzinnym) oraz preferencjami, zarówno nestora, jak i potencjalnych sukcesorów. W konsekwencji możliwych sposobów przeprowadzenia skutecznej sukcesji będzie w zasadzie tyle, ilu będzie przedsiębiorców chętnych do przekazania rodzinnego biznesu na rzecz swoich następców. W związku z tym, w procesie sukcesji biznesu kwestią kluczową jest wybór rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb danej firmy i szczegółowe przygotowanie planu ich wdrożenia, tak aby nie wpłynął on negatywnie na funkcjonowanie biznesu.



BOGACTWO FORM PRAWNYCH

DARIUSZ BEDNARSKI

Rosnąca popularność spółek komandytowych jest faktem. Na koniec 2013 r. w Polsce było zarejestrowanych około 10 tysięcy spółek komandytowych, 5 lat wcześniej zaledwie 1,4 tysiąca. Ich popularność wynika z faktu, że jest to jedyna forma prawna, która łączy w sobie dwie istotne korzyści – możliwość wypłaty zysków po jednokrotnym ich opodatkowaniu podatkiem dochodowym w wysokości 19% (tak jak w przypadku działalności osoby fizycznej lub spółki jawnej) oraz bezpieczeństwo prywatnego majątku przedsiębiorcy (tak jak w przypadku spółki z o.o.).



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com



DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA NA WPISIE DO EWIDENCJI

Większość przedsiębiorców rozpoczyna prowadzenie działalności gospodarczej na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej (tzw. CEIDG). Jest to najprostsze rozwiązanie. Na początku przedsiębiorcy zwykle wybierają opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym albo opodatkowanie na zasadach ogólnych z wykorzystaniem ewidencji w postaci podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Z czasem, kiedy wielkość działalności przekracza progi określone w przepisach, konieczne staje się prowadzenie tak zwanej „pełnej księgowości” – czyli ksiąg rachunkowych. W końcu nadchodzi moment, w którym sprawozdania finansowe podlegają badaniu przez biegłego rewidenta.

Ogromną zaletą prowadzenia działalności w formie wpisu do ewidencji jest sposób opodatkowania. Przedsiębiorca może wybrać opodatkowanie tzw. podatkiem liniowym w wysokości 19%. Jednocześnie może wyprowadzać nadwyżki finansowe z firmy do majątku prywatnego, a w przypadku potrzeb firmy, także dodatkowe środki do działalności.

Działalność prowadzona w tej formie ma niestety również poważne wady. Najważniejszą z nich jest odpowiedzialność za zobowiązania wynikające z tej działalności. W przypadku jeżeli prowadzona firma nie będzie w stanie spłacać swoich zobowiązań, wierzyciele mają pełne prawo prowadzić egzekucję również majątku prywatnego przedsiębiorcy. Oznacza to, że w przypadku niepowodzenia biznesu przedsiębiorca straci nie tylko firmę, ale również dom, samochód i może być przez wiele lat zobowiązany do spłacania swoich wierzycieli. Podobna sytuacja dotyczy zobowiązań podatkowych.

Innym problemem prowadzenia działalności na podstawie wpisu do ewidencji jest praktyczny brak zdolności spadkowej i sukcesyjnej firmy. Teoretycznie spadkobiercy odziedziczą przedsiębiorstwo, ale biorąc pod uwagę, że wraz ze śmiercią przedsiębiorcy wygasną NIP oraz wszelkie udzielone pełnomocnictwa (w tym do rachunków bankowych), a proces spadkowy to niekiedy miesiące postępowania sądowego, firma nie będzie w stanie wystawiać faktur sprzedażowych ani regulować swoich zobowiązań wobec pracowników i kontrahentów. Zatem spadkobiercy mogą się spodziewać odziedziczenia głównie długów. Śmierć przedsiębiorcy często oznacza śmierć firmy.

Jedyną skuteczną formą sukcesji działalności gospodarczej prowadzonej na podstawie wpisu do ewidencji jest darowizna przedsiębiorstwa na rzecz jednego lub wielu sukcesorów. Biorąc pod uwagę tezę, iż sukcesja to przekazywanie kolejnych funkcji przedsiębiorcy, takie jednorazowe przekazanie firmy nie jest z pewnością rozwiązaniem optymalnym.

Często przedsiębiorcy stawiają pytanie – kiedy powinienem przekształcić działalność prowadzoną na podstawie wpisu do ewidencji w inną, bezpieczniejszą formę prawną? Wtedy, kiedy wielkość działalności może generować ryzyka zagrażające prywatnemu majątkowi. Ryzyka zależą oczywiście do wielu czynników – rodzaju prowadzonej działalności, wielkości obrotu, uzależnienia od jednego odbiorcy lub dostawcy. Inne ryzyka będą związane z prowadzeniem sklepu detalicznego z artykułami budowlanymi, inne w przypadku hurtowni artykułów spożywczych, a jeszcze inne w przypadku działalności budowlanej i występowania firmy jako podwykonawcy w przetargach publicznych. Należy jednak pamiętać, że nie istnieje działalność biznesowa nieobciążona ryzykiem bankructwa. Wydaje się, że ostatnim znakiem, jaki powinien skłonić przedsiębiorcę do działania, powinien być moment przejścia na „pełną księgowość”.

CEIDG

DZIAŁALNOŚĆ W FORMIE SPÓŁKI Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ LUB SPÓŁKI AKCYJNEJ

Na drugim biegunie bezpieczeństwa i wysokości opodatkowania znajdują się spółki kapitałowe – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i rzadziej spotykana (zwykle w przypadku dużych firm, które poszukują inwestorów lub są spółkami giełdowymi) – spółka akcyjna (dalej będę odnosił się do spółki z o.o., przy czym te same uwagi mają zastosowanie do spółki akcyjnej).

Prowadzenie działalności w formie spółki z o.o. jest bezpieczne dla przedsiębiorcy. Przedsiębiorca ryzykuje jedynie kapitałem, jaki włożył do spółki oraz majątkiem samej spółki. Spółka z o.o. jest również doskonałym rozwiązaniem prawnym dla procesów sukcesji. Sukcesor może uzyskiwać dostęp do kolejnych ról przedsiębiorcy. Począwszy od zatrudnienia jako pracownik spółki, poprzez udział w jej zarządzie, a skończywszy na uzyskaniu części jej udziałów – czy to w formie nowej emisji udziałów, czy też w formie darowizny ze strony seniora.

Jednakże z punktu widzenia podatkowego, spółka z o.o. jest rozwiązaniem zdecydowanie nieoptymalnym. Spółka z o.o. jest podatnikiem podatku dochodowego – jej dochód jest opodatkowany podatkiem w wysokości 19%. Jeżeli wspólnicy chcieliby wypłacić dochód w formie dywidendy, będą zobowiązani do zapłaty podatku w wysokości 19% od wypłacanych kwot. Łączne opodatkowanie wyniesie zatem około 34%. Spółki z o.o. nie są w związku z tym rozwiązaniem właściwym dla tych firm rodzinnych, w których dochód z działalności jest wykorzystywany na bieżące potrzeby. Podwójne opodatkowanie nie stanowi aktualnego problemu, jeżeli zyski są w pełni reinwestowane w działalność. Jest jednak niemal regułą, że przedsiębiorcy na określonym etapie rozwoju działalności dążą do przeniesienia części nadwyżek finansowych wygenerowanych w spółce z o.o. do prywatnego majątku w celu dywersyfikacji swoich inwestycji (na przykład inwestowania w nieruchomości). W takim przypadku uniknięcie podwójnego opodatkowania jest niezwykle trudne i wymaga szeregu zabiegów prawnych, składających się na optymalizację podatkową.

DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA PROWADZONA W FORMIE SPÓŁKI JAWNEJ

Podobnie jak w przypadku działalności prowadzonej na podstawie wpisu do ewidencji gospodarczej, wielką popularnością cieszyły się w przeszłości spółki jawne. Niestety, spółka jawna w zakresie odpowiedzialności wspólników za ryzyka związane z niepowodzeniem biznesu, nie niesie żadnych korzyści w porównaniu z działalnością gospodarczą prowadzoną przez osobę fizyczną. Lepiej przedstawia się kwestia dziedziczenia i sukcesji, jednak wada w postaci odpowiedzialności osobistej wspólników za zobowiązania spółki dyskwalifikuje spółkę jawną jako formę prawną dla biznesu większych rozmiarów.



BEZPIECZEŃSTWO WŁAŚCICIELI ORAZ OPODATKOWANIE ZWIĄZANE Z PROWADZENIEM DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW W RÓŻNYCH FORMACH PRAWNYCH

FORMA PRAWNA	BEZPIECZEŃSTWO WŁAŚCICIELA	OPODATKOWANIE
Jednoosobowa działalność gospodarcza	Pełna odpowiedzialność za wszystkie zobowiązania dotyczące prowadzonej działalności	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania wg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego
Spółka jawna	Solidarna i subsydiarna odpowiedzialność wspólników za zobowiązania dotyczące prowadzonej działalności	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania wg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego
Spółka kapitałowa (spółka z o.o.)	Odpowiedzialność do wysokości wniesionych wkładów	Podatek od dochodów spółki w wysokości 19% Opodatkowanie wypłat do majątku prywatnego (dywidenda) wg stawki 19%
Spółka komandytowa	Możliwość ograniczenia odpowiedzialności do wysokości wniesionych wkładów	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania wg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego

MOŻE ZATEM SPÓŁKA KOMANDYTOWA?

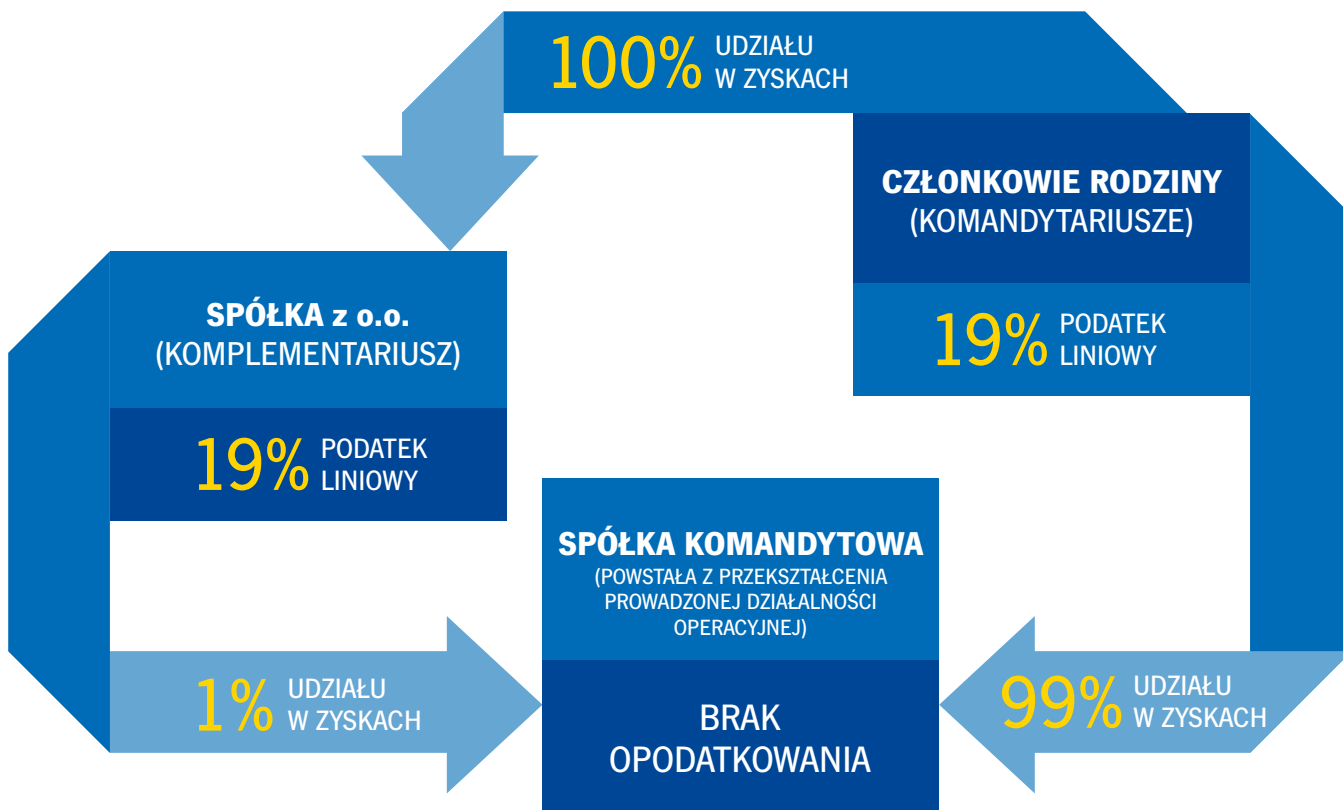
Rozwiązaniem problemu bezpieczeństwa, optymalnego opodatkowania, łatwości transferu nadwyżek finansowych do prywatnego majątku jest spółka komandytowa. Spółka komandytowa musi być utworzona przez co najmniej dwóch wspólników. W każdej spółce komandytowej musi być tak zwany komplementariusz – wspólnik, który odpowiada za zobowiązania tej spółki całym swoim majątkiem (podobnie jak w przypadku działalności osoby fizycznej, czy też wspólnika spółki jawnej). Drugim rodzajem wspólnika w spółce komandytowej jest tzw. komandytariusz – osoba odpowiadająca za zobowiązania spółki wyłącznie do tak zwanej sumy komandytowej (kwoty zapisanej w umowie spółki, której wysokość może wynieść np. 100 zł).

Nasuwa się oczywiste pytanie o to, kto będzie odgrywać rolę komplementariusza i ponosić osobistą odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Rozwiązaniem tego problemu jest założenie przez przedsiębiorcę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której jedynym celem będzie pełnienie funkcji komplementariusza. Sam przedsiębiorca

odgrywać będzie natomiast rolę komandytariusza, czyli wspólnika odpowiedzialności za zobowiązania spółki.

Spółka komandytowa jest podmiotem transparentnym podatkowo. Oznacza to, że sama nie jest podatnikiem podatku dochodowego. Podatnikami podatku dochodowego są jej wspólnicy proporcjonalnie do ich udziału w zysku. Zatem, jeżeli przedsiębiorca będzie posiadał udział w zysku w wysokości 99%, taka część dochodu podatkowego uzyskanego przez spółkę będzie u niego opodatkowana podatkiem dochodowym. Przedsiębiorca może przy tym wybrać opodatkowanie podatkiem liniowym w wysokości 19%, analogicznie jak w działalności gospodarczej na wpisie do ewidencji. I taką też część zysku spółki będzie mógł wypłacać bez dodatkowego opodatkowania.

Struktura działalności wyglądać powinna zatem następująco:





SPÓŁKA KOMANDYTOWA

DARIUSZ BEDNARSKI

Osoby prowadzące działalność w formie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej często wyrażają opinię, że zmiana formy prawnej na spółkę komandytową jest przedsięwzięciem skomplikowanym, uniemożliwiającym na długi czas bieżącą działalność. Podobnie wyobrażają sobie, że funkcjonowanie spółki komandytowej musi być znacznie droższe i bardziej skomplikowane niż indywidualna działalność gospodarcza. Czy tak jest w rzeczywistości? Spróbujemy na te pytania odpowiedzieć.



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com



UŁOMNA OSOBOWOŚĆ PRAWNA

Spółka komandytowa jest tak zwaną ułomną osobą prawną. Choć nie ma osobowości prawnej, to podobnie jak osoby prawne (spółka z o.o., spółka akcyjna) może we własnym imieniu nabywać prawa oraz zaciągać zobowiązania, a jej majątek jest odrębny od majątku wspólników.

SWOBODA KSZTAŁTOWANIA UMOWY

Spółka komandytowa działa w oparciu o zawartą w formie aktu notarialnego umowę spółki, która może być swobodnie dostosowana do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorcy.

WSPÓLNICY

Nie może istnieć spółka „jednoosobowa”. Spółka musi mieć co najmniej dwóch wspólników. Jeden z nich, zwany komplementariuszem, ponosić będzie pełną odpowiedzialność własnym majątkiem za zobowiązania spółki komandytowej. Drugi, zwany komandytariuszem, ponosi odpowiedzialność wyłącznie do wysokości kwoty określonej w umowie spółki (sumy komandytowej). Minimalna wysokość sumy komandytowej nie jest określona przepisami prawa, stąd można ją ustalić zarówno na poziomie kilkudziesięciu tysięcy złotych, jak też na poziomie np. 100 zł.

WKŁAD KAPITAŁOWY

Spółkę komandytową reprezentuje na zewnątrz komplementariusz. Oznacza to, że na przykład umowy z kontrahentami spółki komandytowej podpisywał będzie zarząd komplementariusza. Właściwy wybór członków zarządu spółki będącej komplementariuszem jest zatem kluczowy dla funkcjonowania spółki komandytowej.

REPREZENTOWANIE

Spółkę komandytową reprezentuje na zewnątrz komplementariusz. Oznacza to, że na przykład umowy z kontrahentami spółki komandytowej podpisywał będzie zarząd komplementariusza. Właściwy wybór członków zarządu spółki będącej komplementariuszem jest zatem kluczowy dla funkcjonowania spółki komandytowej.

NAZWA

Firma (nazwa) spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko/nazwę (w przypadku osoby prawnej) komplementariusza oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa” lub „sp. k.”.

PRZYKŁAD 1

Komplementariusz: **Kowalski Jan**
Firma spółki komandytowej:
ABC Kowalski spółka komandytowa

W związku z odpowiedzialnością komplementariusza, najczęściej zostaje nim specjalnie w tym celu utworzona spółka z o.o., której wspólnikami są te same osoby, które będą wspólnikami spółki komandytowej.

PRZYKŁAD 2

Komplementariusz: **ZYX Spółka z o.o.**
Firma spółki komandytowej:
ZYX Spółka z o.o. spółka komandytowa

Zamieszczenie nazwiska komandytariusza w firmie spółki komandytowej rodzi daleko idące konsekwencje dla tego wspólnika. W takim przypadku komandytariusz odpowiada bowiem wobec osób trzecich tak jak komplementariusz. Często nazwy firm rodzinnych zawierają w sobie nazwisko właściciela, co może rodzić obawy, że zachowanie rozpoznawalnej nazwy firmy zawierającej nazwisko wyklucza uzyskanie bezpieczeństwa, które daje komandytariuszowi spółka komandytowa. Problem ten można jednak rozwiązać, jeżeli nazwisko to znajdzie się w nazwie spółki z o.o. będącej komplementariuszem. Wtedy nie nazwisko komandytariusza będzie elementem nazwy spółki komandytowej, a nazwa spółki z o.o.

PRZYKŁAD 3

Komplementariusz: **Kowalski Spółka z o.o.**
Firma spółki komandytowej:
Kowalski Spółka z o.o. spółka komandytowa

OGÓŁ PRAW I OBOWIĄZKÓW

W spółce komandytowej, w przeciwieństwie do spółek kapitałowych, nie występują udziały czy też akcje. Każdy wspólnik posiada tak zwany ogół praw i obowiązków, który może być - podobnie jak udziały czy akcje - zbywany poprzez sprzedaż lub darowiznę. Może również być dziedziczony.

SUKCESJA

Sukcesja w spółce komandytowej może odbyć się zasadniczo na dwa sposoby. Pierwszy – poprzez przekazanie (darowizna, spadek) ogółu praw i obowiązków. Należy przy tym jednak zauważyć, że ogół praw i obowiązków jest niepodzielny. Oznacza to, że nie można go przekazać wyłącznie w całości.

W przypadku, jeżeli ogół praw i obowiązków jest przekazywany (choćby w postępowaniu spadkowym) więcej niż jednej osobie, powstaje pomiędzy nimi współwłasność, a wobec spółki będą reprezentowani przez jednego ze współwłaścicieli, wybranego ze swojego grona. Druga metoda sukcesji to zmiana umowy spółki i wprowadzenie nowych wspólników, którzy wnoszą umówione wkłady i jednocześnie przyznawany jest im udział w zyskach spółki. Kodeks spółek handlowych nie ogranicza przy tym w żaden sposób możliwości swobodnego ustalenia udziału w zyskach nowego wspólnika oraz późniejszych zmian tego udziału. Pozwala to na dostosowanie wysokości udziału sukcesorów w zyskach spółki do ich zmieniającego się w czasie wkładu pracy w firmie rodzinnej.

ZYSK

Zysk w spółce komandytowej jest należny wspólnikom z końcem każdego roku obrotowego. Nie ma jednak przeszkód prawnych, aby zaliczki na poczet zysku wypłacać wspólnikom w trakcie roku. Wystarczy w tym celu podjęcie stosownej uchwały wspólników. Nie ma również przeszkód, aby wspólnicy pozostawili część lub całość zysku w spółce, jeżeli jest on potrzebny do jej bieżącego funkcjonowania lub w celach inwestycyjnych. Zysk pozostawiony w spółce może być w każdej chwili wypłacony wspólnikom, bez opodatkowania.

OPODATKOWANIE

Spółka komandytowa jest podatkowo transparentna, czyli nie jest podatnikiem podatku dochodowego. Podatnikami są wspólnicy. Przychody i koszty spółki dzieli się pomiędzy nich proporcjonalnie do ich udziału w zyskach spółki wynikającego z umowy spółki. Wspólnicy – osoby fizyczne – mogą przy tym wybrać opodatkowanie podatkiem liniowym w wysokości 19% dochodu, tak samo jak osoby prowadzące działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej.

Spółka jest natomiast odrębnym od wspólników podatnikiem podatku VAT.

RACHUNKOWOŚĆ

Spółka komandytowa i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (która będzie komplementariuszem) są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych. Bywa to postrzegane jako dodatkowy kosztowny obowiązek. Trzeba jednak zauważyć, że spółka z o.o. będzie prowadziła mocno ograniczoną działalność, więc również koszty związane z jej księgowością będą niewielkie.

LIKWIDACJA

Spółka może być zlikwidowana bądź rozwiązana bez przeprowadzania postępowania likwidacyjnego (ważne, aby spłaciła wcześniej swoje zobowiązania). Majątek (w tym gotówka) wydany wspólnikom nie podlega opodatkowaniu na moment likwidacji, z tym że w przypadku rzeczy i praw, jakie przejmą wspólnicy, jeżeli dojdzie do ich sprzedaży w ciągu 6 lat od końca miesiąca, w którym zostały wydane wspólnikowi, sprzedaż ta będzie opodatkowana jak z działalności gospodarczej.

To tylko wybrane aspekty związane z tworzeniem i funkcjonowaniem spółki komandytowej. Przed podjęciem decyzji o wyborze tej właśnie formy prawnej, konieczne jest zapoznanie się z wszelkimi aspektami związanymi z jej funkcjonowaniem, ponieważ w indywidualnych sytuacjach określone kwestie mogą okazać się problematyczne.





CZAS NA WYBÓR OPTYMALNEJ FORMY PRAWNEJ

Czy istnieje jedna optymalna forma prawna prowadzenia działalności?

Forma prawna powinna być zawsze dostosowana do prowadzonego biznesu – jego rodzaju, wielkości, ryzyk związanych z dostawcami, odbiorcami, produktami (np. długoletnia odpowiedzialność gwarancyjna), potrzeb w zakresie finansowania zewnętrznego, planowanego pozyskania inwestora, transferu zysków do majątku prywatnego.

Przykładowo, jeżeli prowadzimy działalność uzależnioną od jednego dostawcy czy jednego odbiorcy, poziom ryzyka jest wysoki, zatem lepiej wybrać spółkę komandytową lub spółkę kapitałową. Jeżeli firma jest podstawą codziennego utrzymania rodziny, nie należy wybierać spółki z o.o. lub spółki akcyjnej – w tych formach transfer bieżących zysków jest mocno sformalizowany i podwójnie opodatkowany. Jeżeli nasz biznes jest niewielki, lepiej prowadzić go w formie działalności osoby fizycznej lub spółki cywilnej albo jawnej – w tych formach prawnych mniejsze kwoty wydamy na obsługę księgowo-podatkową (wystarczy księga przychodów i rozchodów).



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com

FORMA PRAWNA	OPODATKOWANIE TRANSFERU ZYSKÓW DO WŁAŚCICIELA	POZYSKANIE INWESTORA (PARTNERA)	SUKCESJA	EMISJA OBLIGACJI	BIEŻĄCY TRANSFER ZYSKÓW	OCHRONA PRZED RYZYKIEM
DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA	JEDNOKROTNIE	BRAK MOŻLIWOŚCI	TRUDNA	BRAK MOŻLIWOŚCI	BARDZO ŁATWY	BRAK
SPÓŁKA JAWNA, SPÓŁKA CYWILNA	JEDNOKROTNIE	MOŻLIWE	DOŚĆ ŁATWA	BRAK MOŻLIWOŚCI	ŁATWY	BRAK
SPÓŁKA KOMANDYTOWA	JEDNOKROTNIE	MOŻLIWE	DOŚĆ ŁATWA	BRAK MOŻLIWOŚCI	ŁATWY	WYSOKA
SPÓŁKA KAPITAŁOWA (sp. z o.o./S.A.)	DWUKROTNIE	ŁATWE	MOŻLIWA	MOŻLIWA	TRUDNY	WYSOKA



DLACZEGO ZATEM TAK DUŻO FIRM DZIAŁA W RAMACH NIEOPTIMALNEJ FORMY PRAWNEJ?

Lęk przed dezorganizacją firmy w okresie przekształceń formy prawnej często prowadzi do odroczenia decyzji o podjęciu działań w tym zakresie. Skutkuje to trwaniem w rozwiązaniach niedostosowanych do bieżących potrzeb i ryzyka związanego z biznesem. Dopóki szczęście przedsiębiorcy sprzyja, dopóty forma prawna nie ma znaczenia. A kiedy przestaje sprzyjać, często jest już za późno na jej zmianę. Uporządkowanie kwestii struktury prawnej biznesu jest ogromnie ważną inwestycją, która może na lata zapewnić sukces firmy rodzinnej. Niewłaściwa forma prawna może również utrudnić proces sukcesji. Czy przekształcenie rzeczywiście zaburza w sposób znaczący bieżące funkcjonowanie firmy? Profesjonalnie przygotowany i przeprowadzony proces przekształcenia nie ma istotnego wpływu na działanie firmy.

Oczywiście, wymaga pewnego zaangażowania służb finansowo-księgowych i właścicieli. Jednak jeżeli główny ciężar prac bierze na siebie doradca, przekształcenie może odbyć się bez znaczącego wpływu na bieżące funkcjonowanie firmy. W ostatnim okresie przeprowadzaliśmy przekształcenie działalności osoby fizycznej w spółkę z o.o. (jako pierwszy etap uzyskania formy spółki komandytowej). Firma w sposób ciągły (codzienny) dostarcza produkty świeże o bardzo krótkich okresach przydatności do spożycia, więc nie mogła pozwolić sobie na przerwę nawet na jeden dzień. Dzięki dobrej organizacji udało się w dniu rejestracji przekształcenia uzyskać zarówno nowy nr REGON, jak i NIP, dzięki czemu nie nastąpiła przerwa w działalności.

NA CO TRZEBA ZWRÓCIĆ SZCZEGÓLNĄ UWAGĘ PRZY PRZEKSZTAŁCENIU – KWESTIE PRAWNE, PODATKOWE CZY KSIĘGOWE?

Każda z powyższych kwestii jest bardzo ważna. Co więcej, pozostają one w ścisłym związku. Dlatego niezwykle ważna jest ścisła współpraca pomiędzy kancelarią prawną, doradcą podatkowym i księgowym. Grant Thornton połączył te kompetencje w jednym zespole, dzięki czemu nasi klienci nie muszą rozmawiać z trzema osobami, ponieważ cała odpowiedzialność za procesy przekształceniowe pozostaje po stronie jednego partnera.

CZY PRZEKSZTAŁCENIE ZAWSZE PRZEBIEGA TAK SAMO?

Każdorazowo konieczne jest opracowanie indywidualnej koncepcji dostosowanej do potrzeb i sytuacji konkretnej firmy rodzinnej. Czasem przed przekształceniem wydziela się nieruchomości do prywatnego majątku, czasem wykorzystuje się aport przedsiębiorstwa, czasem przekształcenie „kodeksowe”, zapewniające pełną sukcesję praw i obowiązków, dzięki czemu nie ma konieczności uzgadniania zmian formy prawnej z kontrahentami (co ma np. szczególne znaczenie w podmiotach dostarczających produkty do sieci handlowych).



ZMIANA – NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY

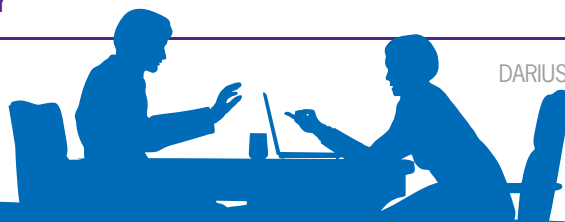
Pan Jan ma 66 lat. 25 lat temu odszedł z państwowej posady i założył działalność gospodarczą jako osoba fizyczna. Firma Pana Jana rozwijała się przez te wszystkie lata. Produkuje specjalistyczne urządzenia odpylające dla przemysłu. Udziela 10-letniej gwarancji na sprzedawane urządzenia. Większość zamówień uzyskuje poprzez uczestnictwo w publicznych przetargach organizowanych przez wielkie firmy produkcyjne.

Firma Pana Jana osiąga roczne obroty na poziomie około 10 mln zł i zysk na poziomie około 1 mln zł. W niewielkim stopniu korzysta z kredytów. Działalność prowadzi na nieruchomości zakupionej kilka lat temu od upadającej państwowej firmy i przystosowanej do specyfiki działalności.



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com



Pan Jan ma dwie córki. Joanna jest zaangażowana w prowadzenie działalności od 10 lat. W praktyce zarządza firmą wspólnie z ojcem, a jej obecna rola jest już, bez wątpienia, ważniejsza niż rola ojca. Druga z córek – Marta - nie pracuje w rodzinnym biznesie. Jest zatrudniona w banku i nie zamierza zmieniać swojej ścieżki kariery zawodowej.

Pan Jan kilkanaście miesięcy temu postanowił uporządkować sprawy rodzinnego przedsiębiorstwa. Kluczowymi kwestiami były dla niego:

- ◆ przekształcenie działalności w formę prawną, która zapewniłaby trwałość firmy w przypadku jego śmierci lub niezdolności do pracy oraz pozwalającej na przeprowadzenie sukcesji,
- ◆ ograniczenie osobistej odpowiedzialności za zobowiązania gwarancyjne dotyczące sprzedanych urządzeń,
- ◆ przejście na nową firmę uzyskanych w ramach przetargów zleceń w toku oraz zachowanie „historii” firmy dającej możliwość jej prezentacji w kolejnych ofertach przetargowych.

Po przeprowadzeniu rozmów z córkami oraz doradcą Pan Jan zdecydował się wdrożyć następujące rozwiązanie:

WYDZIELENIE NIERUCHOMOŚCI Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I PRZENIESIENIE JEJ DO SPECJALNIE ZAŁOŻONEJ W TYM CELU SPÓŁKI JAWNEJ UTWORZONEJ WRAZ Z CÓRKAMI

Oddzielenie nieruchomości od działalności operacyjnej gwarantuje pozostanie nieruchomości w rodzinnym majątku, nawet w przypadku niepowodzenia biznesu produkcyjnego. Nieruchomość mogłaby być w takim przypadku wynajmowana lub sprzedana. Pan Jan uznał, że obie córki w równym stopniu powinny uczestniczyć w spółce jawnej i własności majątku oraz przynoszonych przez ten majątek korzyściach. Uzgodniono udział w zyskach nowej spółki jawnej po 1/3 dla każdej z córek i dla Pana Jana.

WYBÓR DOCELOWEJ FORMY PRAWNEJ PADŁ NA SPÓŁKĘ KOMANDYTOWĄ





Pan Jan uznał, że najlepszą formą docelową działalności będzie forma spółki komandytowej.

Przesądziły o tym następujące argumenty:

- ◆ forma spółki komandytowej gwarantuje brak odpowiedzialności prywatnym majątkiem za zobowiązania spółki,
- ◆ Pan Jan oraz córka Joanna utrzymują się z dochodów wypracowywanych z działalności gospodarczej, spółka komandytowa pozwala na wypłatę zaliczek na poczet zysku w trakcie roku niezależnie od tego, czy w danym okresie uzyska dochód,
- ◆ dochód uzyskany z działalności opodatkowany będzie jedynie raz podatkiem w wysokości 19% (jeżeli wspólnicy wybiorą opodatkowanie wg stawki liniowej). Wypłaty środków ze spółki do wspólników nie będą ponownie opodatkowane.

DWUETAPOWE PRZEKSZTAŁCENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, NAJPIERW W SPÓŁKĘ Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, NASTĘPNIE W SPÓŁKĘ KOMANDYTOWĄ

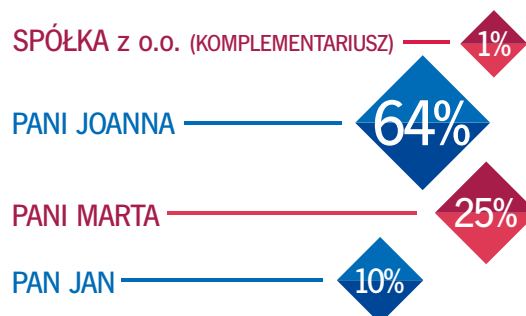
Pan Jan wybrał rozwiązanie oparte o przekształcenia, a przesądził o tym fakt, że w przypadku przekształcenia – w przeciwieństwie do aportu przedsiębiorstwa do nowo założonej spółki komandytowej – dochodzi od sukcesji zarówno praw, jak i obowiązków przedsiębiorcy. Oznacza to, że z mocy prawa na spółkę z o.o., a następnie na spółkę komandytową przejdą:

-  realizowane bieżąco umowy uzyskane w postępowaniach przetargowych,
-  zobowiązania z tytułu udzielonych gwarancji,
-  inne zobowiązania powstałe w trakcie prowadzenia działalności,
-  historia dotychczasowych osiągnięć, które prezentowane są w dokumentach przetargowych.

Sukcesja oznacza, że o zgodę na przejście zobowiązań i umów nie musimy pytać kontrahentów. Co prawda, przez 3 lata od dnia przekształcenia Pan Jan będzie odpowiadał za zobowiązania spółki powstałej z przekształcenia za okres, kiedy jeszcze prowadził działalność jako osoba fizyczna, jednakże po 3 latach odpowiedzialność ta wygaśnie.

W trakcie przekształcenia dojdzie również do przekazania części własności (a co za tym idzie, również przyszłych korzyści z prowadzenia działalności) na rzecz córek.

Pan Jan uzgodnił z córkami, że podział własności firmy prowadzącej działalność operacyjną musi uwzględniać zaangażowanie Joanny w prowadzenie działalności. W związku z tym, uzgodniono udział w zyskach spółki powstałej z przekształcenia następująco:



W przyszłości, z momentem całkowitego wycofania się z działalności, posiadane 10% udziału w zysku Pan Jan planuje przekazać córce Joannie.

Przekazanie własności dokonane zostanie przez darowiznę udziałów spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powstałej w pierwszym kroku z przekształcenia. Darowizna jest czynnością prostą i jednocześnie nie podlega opodatkowaniu pomiędzy członkami rodziny. Nie bez znaczenia dla podjęcia decyzji był również fakt, że w związku z darowizną, udziały w spółce trafią do majątku córek, odrębnego od majątku wspólnego z małżonkami.



Pan Jan i jego córki są osobami fikcyjnymi, jednakże łączą w sobie rzeczywiste doświadczenia z kilku ostatnich procesów przekształceniowych połączonych z procesem sukcesji, które miałem przyjemność obsługiwać.



POTRZEBNY DORADCA – NIE TYLKO PRAWNIK

Pan Jan, którego historię zaczęliśmy poznawać w poprzednim artykule, postanowił o przekształceniu prowadzonej działalności w spółkę komandytową. Zdecydował również o wyłączeniu z działalności, jeszcze przed przekształceniem, nieruchomości do założonej w tym celu wraz z córkami spółki jawnej.

W proces przekształcenia wpleciona została także sukcesja własności części firmy na rzecz córek. Pan Jan wybrał zmianę formy prawnej poprzez dwa przekształcenia. W pierwszym etapie w spółkę z o.o., w drugim - w spółkę komandytową.



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com

Dlaczego podjął takie decyzje?
Odpowiedź znajdziesz
w następnym artykule.

ZAPROJEKTOWANY I ZREALIZOWANY PROCES PRZEKSZTAŁCENIA

ZAŁOŻENIE
SPÓŁKI JAWNEJ
WYDZIelenIE
NIERUCHOMOŚCI

PRZEKSZTAŁCENIE
DZIAŁALNOŚCI
OSOBY FIZYCZNEJ
W SPÓŁKĘ Z O.O.

DAROWIZNA
UDZIAŁÓW NA RZECZ
SUKCESORÓW

ZAŁOŻENIE
SPÓŁKI Z O.O.
„KOMPLEME-
NTARIUSZA”

PRZEKAZANIE
UDZIAŁU W SPÓŁCE
PRZEKSZTAŁCONEJ
NA RZECZ SPÓŁKI
„KOMPLEME-
NTARIUSZA”

PRZEKSZTAŁCENIE
SPÓŁKI Z O.O.
W SPÓŁKĘ
KOMANDYTOWĄ

Pan Jan posiada wykształcenie techniczne i kwestie prawne, podatkowe oraz księgowość są mu obce. Jego księgowość to dwie osoby mocno obciążone codziennymi obowiązkami. Perspektywa realizacji tak złożonego procesu zmiana rodzaju w nim ogromne obawy o negatywny wpływ podejmowanych działań na:

- **bieżącą organizację pracy,**
- **realizację zleceń w toku,**
- **relacje z kontrahentami i bankami,**
- **atmosferę wśród pracowników,**
- **konieczność dużego zaangażowania w czynności prawne ze strony właściciela i członków rodziny,**
- **ryzyka podatkowe związane z dwukrotną zmianą formy prawnej i wydzieleniem nieruchomości.**

ROLA DORADCY W PROCESIE

Odpowiedzią na obawy powinna być współpraca z doradcą, który zapewni znacznie więcej niż tylko wsparcie w procesie, gdyż weźmie na siebie odpowiedzialność za cały proces – jego organizację i ostateczny efekt.



OPRACOWANIE KONCEPCJI

Kluczowym elementem współpracy pomiędzy doradcą i firmą rodzinną jest wypracowanie wizji firmy rodzinnej w perspektywie wielu lat. Proces opracowania optymalnego dla firmy rodzinnej rozwiązania prezentuje poniższy schemat:



WIZJA CZŁONKÓW RODZINY

Na tym etapie powinno dojść do stworzenia przez nestora i sukcesorów, przy wsparciu doradcy, spójnej i wspólnej wizji firmy rodzinnej oraz relacji rodzinnych w związku z prowadzeniem przez rodzinę wspólnego biznesu. Wizja powinna obejmować m. in. określenie ról poszczególnych osób, czasu, w którym role te zostaną objęte, podziału władzy, własności i korzyści. Wizja nie może pomijać osób spoza rodziny zaangażowanych w prowadzenie biznesu, w tym osób zarządzających i pracowników. Wizja powinna również obejmować miejsce firmy rodzinnej w lokalnej społeczności oraz w stosunku do innych interesariuszy.

EDUKACJA RODZINY

Na tym etapie rodzina powinna zapoznać się z dostępnymi narzędziami prawnymi, finansowymi, podatkowymi, pozwalającymi na wdrożenie wizji firmy rodzinnej. Narzędzia powinny przy tym z jednej strony pozwalać na przełożenie wizji na konkretne struktury. Z drugiej strony, powinny chronić biznes rodzinny przed nieprzewidywalnymi działaniami destrukcyjnymi członków rodziny.

BUDOWA KONCEPCJI

Na tym etapie rodzina powinna dokonać ostatecznego wyboru rozwiązań spójnych z wizją firmy rodzinnej w przyszłości. Rolą doradcy jest natomiast stworzenie, w oparciu o wybory dokonane przez rodzinę, kompletnej koncepcji działań i oczekiwanych efektów w obszarach prawnym, finansowym i podatkowym oraz sporządzenie harmonogramu poszczególnych etapów działań i ich relacji. Na tym etapie powinny podlegać dyskusji dopuszczalne alternatywy celem znalezienia rozwiązań optymalnych.

ZATWIERDZENIE ROZWIĄZANIA

Na tym etapie rodzina powinna dokonać zatwierdzenia rozwiązania wypracowanego wraz z doradcą i spisane w formie odpowiedniego raportu. Etap ten jest o tyle istotny, że akceptacja dla wspólnej wizji i szczegółowych rozwiązań jest konieczna, aby proces wdrożenia przebiegał sprawnie. Każda zmiana parametrów rozwiązania w trakcie realizacji może pociągać za sobą lawinę kolejnych uzgodnień i korekt procesu.

OPRACOWANIE SZCZEGÓŁOWEGO HARMONOGRAMU

Na tym etapie doradca powinien szczegółowo zaplanować wszelkie działania z podziałem odpowiedzialności pomiędzy wszystkich uczestników procesu, w tym członków rodziny, pracowników firmy rodzinnej, pracowników doradcy.

Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces przekształceń nie powinien mieć negatywnego wpływu na funkcjonowanie firmy.

Pan Jan i jego córki są osobami fikcyjnymi, jednakże łączą w sobie rzeczywiste doświadczenia z kilku ostatnich procesów przekształceniowych połączonych z procesem sukcesji, które miałem przyjemność obsługiwać.



CÓRKO, SYNU, KUPCIE ODE MNIE FIRME

Pojęcie sukcesji, polegającej na nieodpłatnym przekazaniu majątku następnym pokoleniom, jest niezwykle silnie zakorzenione w społecznej świadomości Polaków. Można wręcz powiedzieć, że przekazanie majątku dzieciom za wynagrodzeniem dla rodzica jest tematem tabu, którego podniesienie może, co najwyżej, prowadzić do rodzinnego konfliktu. Jednakże niekiedy sukcesja za wynagrodzeniem, choćby częściowym, może okazać się rozwiązaniem koniecznym dla zachowania rodzinnego biznesu.



DARIUSZ BEDNARSKI

dariusz.bednarski@pl.gt.com

ODPŁATNE PRZEKAZANIE A SUKCESJA

Sukcesja w języku polskim rozumiana jest jako dziedziczenie, otrzymanie spadku, przejęcie majątku czy stanowisk po przodkach, scedowanie przez rodziców określonych praw na rzecz dzieci. Naturalnym zatem jest kojarzenie sukcesji z brakiem odpłatności. Można by wręcz postawić pytanie, czy w przypadku, gdy rodzice przekazują na rzecz dzieci majątek za odpłatnością, mamy do czynienia z sukcesją, czy też może jest to zwykła transakcja handlowa - sprzedaż. Rzeczywiście byłoby tak, gdyby przyjąć, że sukcesor kupuje na zasadach rynkowych biznes od nestora. W takim przypadku fakt istnienia powiązań rodzinnych pomiędzy zbywającym i nabywcą nie miałby znaczenia. Byłaby to bowiem zwykła transakcja handlowa podobna do transakcji zawieranych na rynku pomiędzy niepowiązаныmi podmiotami.

Jednakże, niezależnie od naszych wyobrażeń i zakorzenionych przekonań o procesach sukcesji, może okazać się konieczne lub pożądane (w związku z wartościami wyznawanymi przez nestora, sukcesora, bądź całą rodzinę) dokonanie określonych rozliczeń finansowych pomiędzy nestorem i sukcesorem. W procesach sukcesyjnych rozliczenia te nie odnoszą się zwykle jednak do całej wartości rynkowej firmy rodzinnej, a raczej do części jej wartości.



KIEDY WPROWADZIĆ ROZLICZENIA FINANSOWE W PROCESIE SUKCESJI?

Pierwszym przypadkiem, w którym częściowa odpłatność za przeniesienie własności firmy rodzinnej na rzecz sukcesora może okazać się koniecznością, jest sytuacja, gdy nestor w okresie prowadzenia biznesu nie wygospodarował i nie wyodrębnił do majątku prywatnego odpowiedniego zasobu środków finansowych, gwarantującego mu godne warunki życia na emeryturze. Oczywiście, oczekiwania poszczególnych nestorów co do poziomu życia po przekazaniu firmy mogą być bardzo różne, ale to one powinny wyznaczać poziom środków finansowych, jakie nestor powinien wyodrębnić z biznesu do prywatnego majątku przed lub w procesie oddania własności. Zapewne niewielu przedsiębiorców zakłada utrzymywanie się na emeryturze ze środków otrzymywanych z ZUS. Prawdopodobnie większość nestorów nie chciałaby, aby ich poziom życia spadł drastycznie po oddaniu własności firmy rodzinnej następcom. Są i tacy, którzy przejście na emeryturę postrzegają jako szansę na spełnienie marzeń, na które nie znajdowali wcześniej czasu w związku z codziennym zaangażowaniem w prowadzenie firmy.

Z czego może wynikać brak środków odłożonych przez przedsiębiorcę na okres po zakończeniu prowadzenia biznesu? Przyczyn może być, oczywiście, wiele, ale dwie najczęściej spotykane w praktyce to reinwestowanie w firmę wszelkich środków przekraczających bieżące potrzeby przedsiębiorcy, a druga to brak nadwyżek, które można by kumulować poza firmą. W obu przypadkach koniecznością staje się zabezpieczenie finansowe nestora na starość. Nestor może także w takiej sytuacji przekazać firmę następcom nieodpłatnie i liczyć na ich wsparcie finansowe. Takie rozwiązanie bywa jednak ryzykowne. Sukcesorzy mogą okazać się niegodni i nie wywiązać się z powinności wspierania rodziców. Może też zdarzyć się sytuacja, w której, pomimo dobrej woli sukcesorów, firma nie będzie przynosiła wystarczających dochodów pozwalających na utrzymanie sukcesorów i nestorów.

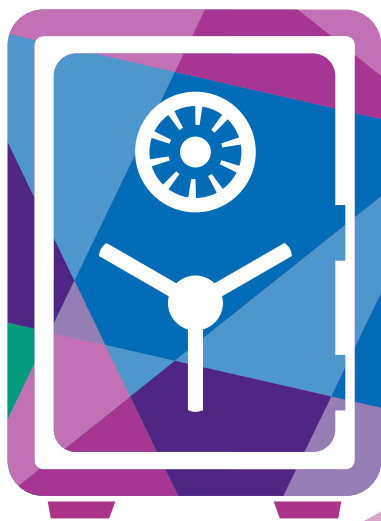
Drugą przyczyną wprowadzenia do sukcesji elementów odpłatności jest kwestia wychowawcza. Temat ten często podnoszony jest przez przedsiębiorców, jednakże ze względu na delikatność problemu w przypadku braku przesłanek ekonomicznych do oczekiwania odpłatności, w praktyce rzadko wdrażany. Wielu przedsiębiorców, którzy wielkim wysiłkiem i osobistymi wyrzeczeniami zbudowali firmę, chciałoby, aby również ich dzieci poczuły choć w części ciężar budowania majątku, dzięki czemu będą bardziej szanować majątek otrzymany od rodziców.

1

KROK PIERWSZY**NIEODPŁATNE PRZEKAZANIE UDZIAŁU W BIZNESIE**

Polskie prawo daje szereg możliwości nieodpłatnego przekazania udziału w biznesie na rzecz następców. Przekazanie własności może przy tym nastąpić zgodnie z wolą nestora za jego życia, bądź z momentem jego śmierci. Należy przy tym wskazać i podkreślić, że również polskie prawo podatkowe sprzyja procesom sukcesji w gronie osób najbliższych. Od 1 stycznia 2007 r. w przepisach podatkowych dotyczących spadków i darowizn wprowadzono, pod pewnymi formalnymi warunkami, zwolnienie z opodatkowania nabycia własności rzeczy lub praw majątkowych przez małżonka, zstępnych (dzieci), wstępnych (rodziców), pasierba, rodzeństwo, ojczyma i macochę. Skutkiem wprowadzenia tak korzystnych regulacji podatkowych jest to, że obecnie większość transferów aktywów pomiędzy członkami najbliższej rodziny odbywa się w formie darowizn. Wcześniej darowizny nie były zbyt popularne jako forma prawna przekazania aktywów w ramach sukcesji, ponieważ generowały wysokie zobowiązania podatkowe wobec fiskusa. Szczególnie, jeżeli darowiznom podlegały aktywa niefinansowe, takie jak udziały czy akcje, nieruchomości itp., obdarowany mógł znaleźć się w nie lada kłopotcie, gdyż mógł nie posiadać środków finansowych na zapłatę wysokich podatków.

Jedynie w przypadku działalności prowadzonej na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej nie ma w zasadzie możliwości częściowego przekazania firmy (udziału w biznesie) następcom przy pozostawieniu części własności po stronie nestora. W przypadku działalności osoby fizycznej konieczne jest jednorazowe przekazanie całego przedsiębiorstwa (bądź jego części, albo poszczególnych aktywów) poprzez sprzedaż, darowiznę, dziedziczenie. W przypadku, gdyby celem nestora była współwłasność firmy z następcami, konieczne jest wykorzystanie spółek oferowanych przez Kodeks spółek handlowych (KSH) lub spółki cywilnej, której zasady działania określają przepisy Kodeksu cywilnego (KC). I tak, w przypadku przedsiębiorcy prowadzącego działalność na podstawie wpisu do ewidencji, możliwe jest między innymi wniesienie tego przedsiębiorstwa jako wkładu niepieniężnego (aportu) do spółki cywilnej, założonej z sukcesorem, albo jednej ze spółek prawa handlowego. Możliwe jest również przekształcenie działalności w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością albo za jej pośrednictwem w inną spółkę prawa handlowego i następnie skorzystanie z jednego z rozwiązań opisanych w dalszej części.



KROK PIERWSZY

NIEODPŁATNE PRZEKAZANIE UDZIAŁU W BIZNESIE

W przypadku spółek osobowych (spółka jawna, spółka komandytowa), w których wspólnicy nie posiadają udziałów czy akcji, tylko tak zwany „ogół praw i obowiązków”, który jest w zasadzie niepodzielny i nie można go zbyć częściowo, sukcesja o charakterze nieodpłatnym odbywa się zwykle poprzez odpowiednią zmianę umowy spółki. W takim przypadku poszerza się grono wspólników (sukcesorów), którzy wnoszą określone, zwykle niewielkie wkłady (np. gotówkę) i otrzymują prawo do udziału w zysku i udział w majątku likwidacyjnym. Udział ten, w miarę upływu czasu i związanego z tym zwiększania wpływu sukcesorów na działalność firmy rodzinnej, jej wyniki, przy jednoczesnym zmniejszaniu roli nestora, może ulegać zmianie poprzez wprowadzanie kolejnych zmian w umowie spółki.

Kodeks spółek handlowych oraz Kodeks cywilny pozostawiają w zasadzie swobodę w kształtowaniu relacji pomiędzy wspólnikami spółek osobowych. Przepisy podatkowe nie odnoszą się w żadnej mierze do takiej formy przeniesienia części własności w spółce. Należy jednak zauważyć, że obecnie przepisy podatkowe wymagają sporządzenia specjalnej dokumentacji uzasadniającej zmiany proporcji udziału w zyskach spółki osobowej pomiędzy wspólnikami. Jednakże biorąc pod uwagę, że zmiany te wiązałyby się ze zmianą w zakresie zaangażowania poszczególnych wspólników w działalność spółki (uzasadnienie ekonomiczne) wydaje się, że nie istnieje ryzyko podatkowe zastosowania wskazanego rozwiązania.

W przypadku spółek kapitałowych (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne) możliwe są przynajmniej dwa sposoby częściowego przekazania własności na rzecz następców.

Obecnie najpopularniejszym rozwiązaniem jest darowizna określonej ilości udziałów czy akcji posiadanych przez nestorów na rzecz sukcesorów. Darowizny najczęściej dokonywane są aktami notarialnymi, ponieważ w takich przypadkach to notariusz przejmuje na siebie obowiązek jej zgłoszenia do odpowiedniego urzędu skarbowego, co jest jednym z warunków skorzystania ze zwolnienia podatkowego. Inną formą sukcesji, dość popularną w przypadku spółek kapitałowych jest przystąpienie sukcesorów do spółki poprzez nową emisję udziałów lub akcji za gotówkę. Rozwiązanie to jest jednak możliwe do zastosowania jedynie w przypadku spółek o niskim kapitale zakładowym (np. 50 tys. zł). W takim przypadku, sukcesor, w zamian za niewielki wkład finansowy, może uzyskać stosunkowo wysoki udział w kapitale spółki. Na przykład poprzez wniesienie wkładu w wysokości kolejnych 50 tys. zł, może uzyskać 50 % udziałów spółki i to niezależnie od faktu, że wartość spółki może być wielokrotnie wyższa niż kapitał zakładowy. Czasem taką operację nazywa się „rozwodnieniem” udziału dotychczasowych wspólników. KSH pozostawia w tym zakresie całkowitą swobodę po stronie wspólników. Taki sposób przekazania częściowej kontroli nad spółką nie podlega opodatkowaniu, ponieważ w przepisach prawa podatkowego trudno znaleźć podstawę do naliczenia po stronie sukcesora i nestora jakichkolwiek zobowiązań podatkowych.

Istnieje, oczywiście, wiele innych, bardziej złożonych sposobów przekazania części biznesu na rzecz sukcesorów z wykorzystaniem różnych form prawnych, takich jak zamknięte (prywatne) fundusze inwestycyjne, zagraniczne fundacje, trusty czy zagraniczne spółki. W tym miejscu należy powtórzyć stwierdzenie, że każdy przypadek należy rozważać indywidualnie i odpowiednio dostosować instrumenty prawne do oczekiwań właścicieli firmy i ich sukcesorów.



KROK DRUGI CZĘŚCIOWA ZAPŁATA ZA BIZNES

Można przyjąć niemal za pewnik, że w momencie sukcesji sukcesorzy nie będą posiadali środków finansowych wystarczających na zapłacenie za udział w firmie. Podobnie jak w przypadku nieodpłatnego przekazania części biznesu, rodzaj narzędzi, które mogą być wykorzystane, zależą od formy prawnej biznesu, który podlegać będzie sukcesji. Trzeba jednak przyjąć założenie, że niemal zawsze zapłata za biznes będzie następowała ze środków, które w przyszłości wygeneruje firma rodzinna zarządzana przez sukcesorów. Jednym z najprostszych rozwiązań jest nabycie części biznesu za środki pochodzące z kredytu bankowego. W pierwszym kroku sukcesorzy zakładają celową spółkę kapitałową, np. spółkę z o.o. albo spółkę osobową, np. spółkę komandytową. Następnie spółka zaciąga kredyt bankowy. Za środki z kredytu może, w zależności od struktury prawnej, w jakiej prowadzona jest działalność nestora, nabyć:

- przedsiębiorstwo od nestora prowadzącego działalność na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej,
- ogół praw i obowiązków nestora w spółce osobowej,
- udziały lub akcje nestora w spółce kapitałowej,
- ogół praw i obowiązków w spółce osobowej w zamian za wkład ze środków z kredytu (wnieść wkład do spółki osobowej), uzyskać nowo wyemitowane przez spółkę kapitałową udziały lub akcje, w zamian za wkład ze środków uzyskanych z kredytu.

Spółka celowa będzie spłacać kredyt oraz odsetki ze środków uzyskanych z udziału w zysku generowanym przez firmę rodzinną. W przypadku nabycia przedsiębiorstwa, samo przedsiębiorstwo z generowanych zysków spłacać będzie kredyt, ponieważ przedsiębiorstwo i kredyt znajdują się w jednym podmiocie prawnym.

W przypadku nabycia ogółu praw i obowiązków w spółce osobowej lub udziałów czy akcji w spółce kapitałowej może alternatywnie dojść do spłaty kredytu z zysków należnych spółce celowej jako wspólnikowi spółki prowadzącej działalność operacyjną. Możliwe jest też połączenie spółki celowej ze spółką sukcesora i spłacanie kredytu przez podmiot powstały z połączenia.

W przypadku spółek kapitałowych interesującym rozwiązaniem jest umarzenie udziałów rodziców w zamian za wynagrodzenie. Nie wglębiając się w szczegółowe aspekty prawne umorzenia udziałów (akcji), polega ono na unicestwieniu udziałów lub akcji (w tym przypadku posiadanych przez nestorów) w zamian za wynagrodzenie, które wypłaca sama spółka. Unicestwienie udziałów czy akcji posiadanych przez nestora powoduje tym samym zwiększenie poziomu udziału w spółce po stronie sukcesorów. Umorzenia mogą być rozłożone w czasie na kilka lat, aby nie obciążać nadmiernie firmy w okresie sukcesji. W przypadku, gdy spółka nestora pozyska środki finansowe poprzez dodatkową emisję udziałów (akcji) na rzecz spółki celowej w zamian za wkład pieniężny pokryty kredytem, możliwa jest wypłata wynagrodzenia z tytułu umorzenia jednorazowo.

W przypadku spółek osobowych wypłaty mogą być także dokonywane w dłuższym okresie, jako tak zwany częściowy zwrot wkładów nestora ze spółki osobowej, albo jednorazowo, jeżeli spółka uzyska dodatkowe środki z wkładu wniesionego przez spółkę celową (spółkę sukcesorów) z zaciągniętego kredytu.

W zakresie tworzenia rozwiązań prawnych w obszarze rozliczeń finansowych każdy z przypadków należy rozpatrywać indywidualnie i dostosować rozwiązania do specyficznej sytuacji danej firmy rodzinnej i celów, jakie chcą osiągnąć nestorzy i sukcesorzy.

NIE ZAPOMNIJ O PODATKACH



Każda transakcja odpłatnego zbycia udziału w firmie czy też zmniejszenia udziału w firmie przez dotychczasowych udziałowców za wynagrodzeniem może oznaczać konieczność zapłaty podatku dochodowego. Warto z wyprzedzeniem rozważyć możliwość ograniczenia bądź uniknięcia podatku. Wbrew powszechnej opinii o zachłanności polskiego fiskusa, polskie prawo podatkowe daje wiele możliwości zgodnego z przepisami ograniczenia poziomu opodatkowania. Wiąże się to z wyborem odpowiednich struktur prawnych. Zaniechanie w tym obszarze może okazać się kosztowne i w sposób znaczący zmniejszyć wartość środków uzyskanych ostatecznie przez sukcesora.



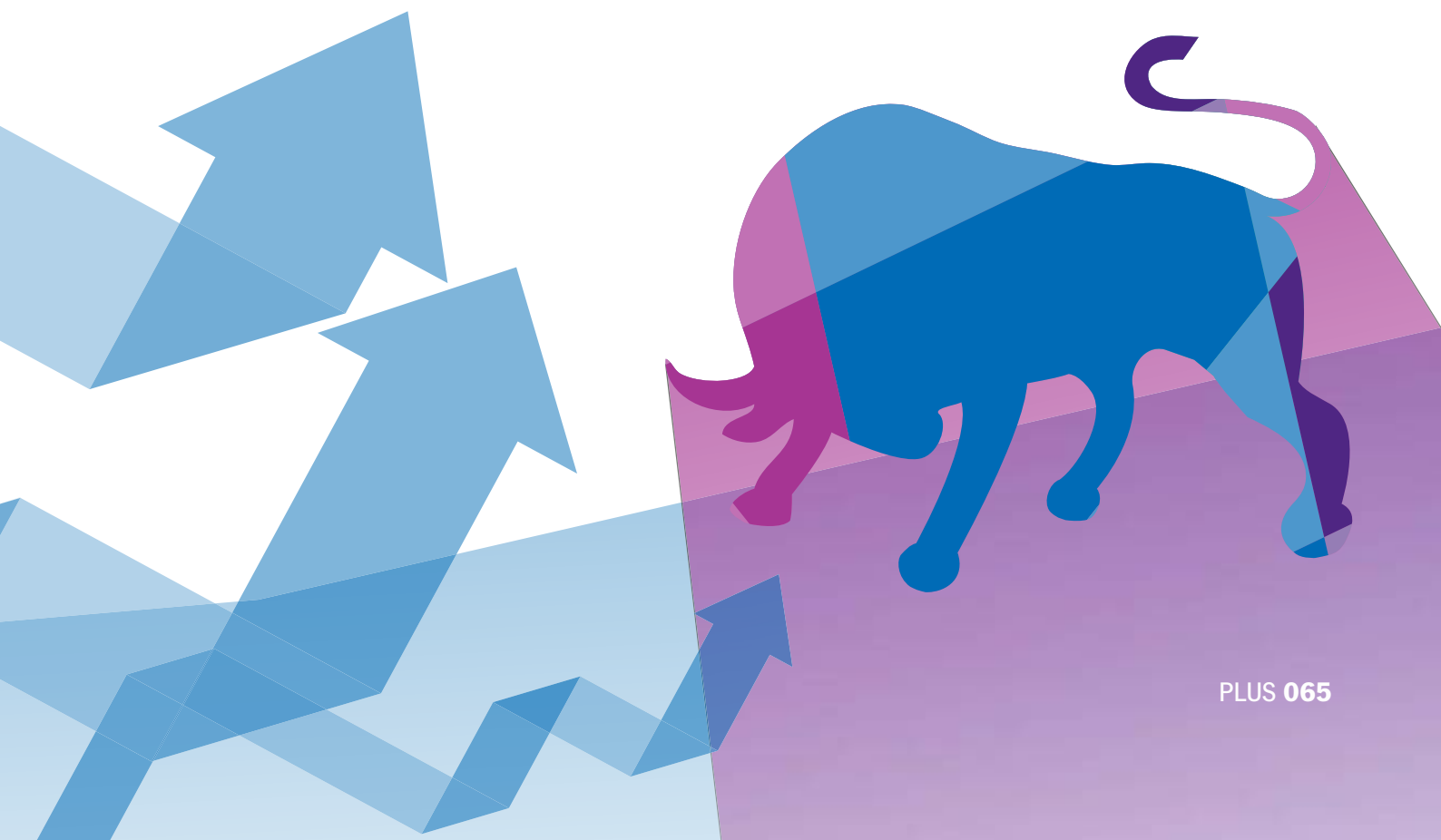
FUNDUSZE INWESTYCYJNE ZAMKNIĘTE

W kontekście rozważań o przekazaniu na rzecz sukcesorów majątku zgromadzonego zwykle na przestrzeni wieloletniej aktywności w biznesie, nie sposób pominąć instytucji funduszu inwestycyjnego zamkniętego, czyli tzw. FIZ-u. W ostatnich latach FIZ-y stały się dostępnym dla relatywnie szerokiego grona przedsiębiorców narzędziem, służącym przede wszystkim optymalizacji podatkowej. Coraz częściej doceniane są one jednak w kontekście możliwości elastycznego i płynnego przekazania przez przedsiębiorców zgromadzonego majątku na rzecz sukcesorów, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka niekorzystnego przełożenia zmiany pokoleniowej na funkcjonowanie biznesu, niekiedy również w powiązaniu z przekazywaniem sterów i kolejnych obszarów odpowiedzialności za biznes.



GRZEGORZ SZYSZ

grzegorz.szysz@pl.gt.com



FIZ JAKO INSTRUMENT INWESTOWANIA I ZARZĄDZANIA MAJĄTKIEM

Fundusz inwestycyjny zamknięty, analogicznie jak druga z kategorii funduszy inwestycyjnych w postaci powszechnie znanych funduszy inwestycyjnych otwartych, jest osobą prawną. Naturalnie posiada również zdolność bycia podmiotem praw i obowiązków oraz dokonywania we własnym imieniu czynności prawnych. Fundusz inwestycyjny staje się zatem właścicielem majątku, który jest do niego przekazywany, jak też aktywów, które uzyskuje w ramach prowadzonej działalności inwestycyjnej. W szczególności, utworzenie FIZ-u oznacza utworzenie odrębnego podmiotu prawnego, którego majątek jest wyodrębniony w stosunku do majątku uczestnika funduszu. FIZ staje się chociażby współnikiem czy też akcjonariuszem spółek operacyjnych, wykonując wszelkie prawa z takich aktywów, stając się tym samym swoistego rodzaju podmiotem holdingowym.

Należy przy tym podkreślić, że działalność funduszy inwestycyjnych, w tym FIZ-ów, regulowana jest dedykowaną tym instytucjom ustawą o funduszach inwestycyjnych i pozostaje pod ścisłym nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego (KNF). Działalność FIZ-u pozostaje w znaczącym stopniu sformalizowana i obwarowana licznymi ograniczeniami. Przykładowo, ustawodawca nie dopuszcza pełnej swobody w zakresie wyboru aktywów, w które inwestować może FIZ.

Możliwe są inwestycje chociażby w papiery wartościowe, udziały, waluty, wierzycelności, instrumenty pochodne czy też nieruchomości. Nie istnieje natomiast możliwość bezpośredniego zaangażowania FIZ-u chociażby w spółki jawne lub komandytowe. W ramach FIZ-u nie może być też prowadzona działalność operacyjna, jak produkcja, dystrybucja, sprzedaż, świadczenie usług. Działalność taka musi być ewentualnie ulokowana w odpowiednich spółkach kontrolowanych przez FIZ. Ponadto, przepisy nakazują również odpowiednią dywersyfikację portfela inwestycyjnego.

Faktem jest, iż istniejące regulacje mogą być postrzegane jako utrudnienie w wykorzystywaniu FIZ-ów przez prywatnych przedsiębiorców. W praktyce ich znaczenie nie jest jednak aż tak istotne, a ścisły nadzór nad działalnością funduszy inwestycyjnych należy rozpatrywać w kategorii jednego z narzędzi służących gwarancji bezpieczeństwa i stabilności funkcjonowania FIZ-ów, do których niejednokrotnie przekazywana przez przedsiębiorców jest zdecydowana większość majątku zgromadzonego przez lata.



ROLA PRZEDSIĘBIORCY W STRUKTURZE OPARTEJ O FIZ

W przypadku podjęcia decyzji o utworzeniu FIZ-u należy liczyć się ze zmianą sposobu sprawowania kontroli właścicielskiej nad prowadzonym biznesem. Funduszem zarządza i reprezentuje go towarzystwo funduszy inwestycyjnych (TFI), które jest spółką akcyjną posiadającą zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na zarządzanie funduszami. Oznacza to, że w przypadku zawarcia jakiegokolwiek umowy (np. umowy sprzedaży udziałów) FIZ formalnie jest reprezentowany przez TFI. Towarzystwo funduszy inwestycyjnych jest również podmiotem, który reprezentuje FIZ na zgromadzeniach wspólników czy walnych zgromadzeniach spółek, których to FIZ jest wspólnikiem. Nie oznacza to oczywiście, że przedsiębiorca traci możliwość bezpośredniego angażowania się w realizowane transakcje, czy też czynnego udziału w podejmowaniu kluczowych decyzji przez organy spółek, w które FIZ jest kapitałowo zaangażowany. Legitymacją do realizacji takich czynności przez przedsiębiorcę pozostaje jednak już jedynie pełnomocnictwo udzielone przez TFI, a nie sam fakt posiadania w przeszłości bezpośrednio, a po utworzeniu FIZ-u -za jego pośrednictwem, kontroli nad poszczególnymi spółkami. Niezależnie od tego, nie ma oczywiście przeszkód, aby pomimo transferu udziałów czy też akcji swoich spółek do FIZ-u, przedsiębiorca w dalszym ciągu był zaangażowany w bieżącą działalność operacyjną poprzez uczestnictwo w zarządach spółek.

Przedsiębiorcy rozważający stworzenie struktury opartej o dedykowany swoim potrzebom FIZ, upatrują znaczące zagrożenie w tym, iż fundusz nie jest zarządzany bezpośrednio przez nich, lecz przez TFI. TFI to często znane i renomowane podmioty o ugruntowanej pozycji na rynku i wieloletniej historii, którym wielu przedsiębiorców powierzyło majątek swojego życia, co niewątpliwie dodatkowo buduje ich wiarygodność. Ponadto, na straży działalności TFI, jak i samego FIZ-u stoi instytucja zaufania publicznego, jaką jest Komisja Nadzoru Finansowego. Pomimo to TFI to jednak podmiot i osoby z zewnątrz, a dla wielu przedsiębiorców trudne do zaakceptowania bądź wręcz nieakceptowalne jest przekazanie formalnego władztwa nad aktywami i zarządzania nimi komuś „obcemu”. Czy te obawy są uzasadnione? Relacje TFI i przedsiębiorcy można porównać do relacji właściciela spółki oraz menedżerów tworzących jej zarząd. To właściciel podejmuje decyzje o składzie zarządu, który zasadniczo działa w interesie właściciela. Zarząd ma szerokie uprawnienia, które są jednak ograniczone regulacjami KSH oraz zapisami umowy lub statutu spółki.

Wskazują one, iż do realizacji określonego katalogu czynności zarząd musi uzyskać aprobatę właściciela. Trzeba jednak przyznać, że - od strony formalnej - nie sposób wyeliminować ryzyka skutecznej realizacji przez TFI w imieniu FIZ transakcji wbrew woli przedsiębiorcy. Obawy, które niekiedy pojawiają się po stronie przedsiębiorców, są zatem teoretycznie uzasadnione. Praktyka i doświadczenia tych, którzy od lat prowadzą biznes przy wykorzystaniu FIZ-u pokazują jednak, że ryzyka utraty kontroli nad powierzonymi FIZ aktywami nie należy demonizować i upatrywać w nim krytycznej bariery tworzenia FIZ-u, lecz zamiast tego, przy pełnej świadomości zagadnienia, odpowiednio kształtować regulacje wewnętrzne dotyczące funkcjonowania FIZ-u, jak również spółek przez niego kontrolowanych. W szczególności rozważać można wykorzystanie takich instrumentów, jak akcje nieme, które dają prawo do dywidendy, ale ich posiadanie nie wiąże się z prawem głosu.

Przedsiębiorca, będący tym samym „uczestnikiem funduszu” czy też „inwestorem”, kontroluje „swój” fundusz za pomocą Zgromadzenia Inwestorów, które pełni rolę zbliżoną do zgromadzenia wspólników czy walnego zgromadzenia. Dodatkowo możliwe jest także powołanie Rady Inwestorów, której rola jest zbliżona do rady nadzorczej w spółkach prawa handlowego. Kluczowym elementem wpływającym na funkcjonowanie FIZ-u jest z kolei jego statut, na którego kształt decydujący wpływ ma, oczywiście, inwestor. TFI, które tworzy, zarządza (administruje) i reprezentuje FIZ, musi działać na bazie statutu. To statut określa między innymi uprawnienia Zgromadzenia (Rady) Inwestorów. Odpowiednie zapisy statutu służą przede wszystkim kontroli przedsiębiorcy nad FIZ-em i braku możliwości ingerencji TFI w kwestie strategiczne. W praktyce, największą wagę przykładają się zwykle do uwarunkowania możliwości przeprowadzenia przez TFI, w imieniu FIZ-u, określonego rodzaju transakcji. Przykładowo, zgody Zgromadzenia Inwestorów mogą wymagać transakcje, których wartość przekracza określony próg, dotyczy instrumentów innych niż z góry określone w statucie, czy też zaburza preferowaną przez inwestora politykę inwestycyjną w zakresie dywersyfikacji. Bez cienia wątpliwości, zapisy statutu powinny być skrojone pod potrzeby inwestora i specyfikę danego FIZ-u.

UTWORZENIE I TRANSFER AKTYWÓW DO FIZ-U

Po ewentualnym rozważnym podjęciu decyzji o wykorzystaniu FIZ-u, pierwszym krokiem powinna być decyzja o wyborze TFI, tj. kluczowego partnera w całym przedsięwzięciu, zarówno na etapie tworzenia, jak i dalszego funkcjonowania FIZ-u. Co prawda zmiana TFI jest możliwa, niemniej jednak w praktyce wybór TFI to decyzja podejmowana na wiele lat, stąd - uwzględniając rolę TFI - do jego wyboru należy podejść ze szczególną uwagą.

Możliwe jest utworzenie nowego FIZ-u „szytego na miarę”, bądź też wykorzystanie gotowego już FIZ-u przygotowanego wcześniej przez TFI dla swoich przyszłych klientów. Znacznie rzadziej dochodzi do odkupienia od innych uczestników certyfikatów inwestycyjnych FIZ, który zasadniczo zakończył już prowadzenie działalności inwestycyjnej, choć nie jest to również niemożliwe.

W ramach dalszych etapów, obejmujących między innymi ustalanie statutu FIZ-u, ewentualne odkupienie certyfikatów inwestycyjnych, wniesienie pierwotnych bądź dodatkowych wpłat lub wkładów na pokrycie certyfikatów, przydział certyfikatów inwestycyjnych itd., przedsiębiorca jest już kompleksowo wspierany przez TFI.

Po decyzji o wyborze TFI, odkupieniu czy utworzeniu FIZ-u przychodzi czas na transfer majątku do funduszu. W praktyce bardzo rzadko, w szczególności w przypadku planowania sukcesji, ma miejsce sytuacja, w której to przedsiębiorca przekazuje do FIZ-u wyłącznie bądź głównie aktywa w postaci środków pieniężnych. Zwykle istnieje konieczność przejęcia przez FIZ kontroli nad spółkami, których udziały lub akcje posiadał dotychczas bezpośrednio przedsiębiorca. Na przestrzeni ostatnich lat, z uwagi na zmiany przepisów prawa podatkowego oraz ich wykładni dokonywanej przez urzędy skarbowe, ewoluują metody dokonania transferu aktywów do FIZ. Obecnie w praktyce stosuje się kilka rozwiązań służących osiągnięciu docelowej struktury, a poszczególne z nich są dedykowane różnym okolicznościom. Trzeba jednak przyznać, że nie zawsze możliwy jest transfer w sposób nieskomplikowany i jednocześnie nie wiążący się z obciążeniami podatkowymi. W szczególności mniejsze pole do działania istnieje w przypadku transferu mniejszościowych pakietów udziałów lub akcji spółek.

Należy również przyznać, że wykorzystywanie FIZ-u nie należy do rozwiązań tanich. Poza istotnym wynagrodzeniem, jakiego oczekują TFI, należy liczyć się z kosztami dodatkowymi, wynikającymi z konieczności angażowania do szeroko rozumianej obsługi FIZ-u takich podmiotów, jak depozytariusz, audytor czy podmiot prowadzący księgi rachunkowe funduszu. Ostateczny poziom kosztów jest, oczywiście, uzależniony od szerokiego spektrum czynników jak samo TFI, wartość aktywów FIZ-u, rodzaj aktywów, w jakie swoje środki lokuje FIZ-u, aktywność funduszu rozumiana jako liczba, skala i poziom skomplikowania realizowanych transakcji. Średnio należy zakładać łączne roczne koszty na poziomie 250-400 tys. zł, choć są oczywiście FIZ-y, których koszty są zarówno poniżej, jak i znacznie powyżej wskazanego przedziału.

Skoro utworzenie FIZ-u to konieczność związania się z TFI i oddania towarzystwu mniejszego lub większego pola do zarządzania aktywami, prowadzenia działalności inwestycyjnej pod nadzorem dość restrykcyjnych przepisów i pod okiem KNF, niejednokrotnie konieczność podjęcia szeregu czynności służących wyposażeniu FIZ w oczekiwany majątek i jeszcze do tego ponoszenia znaczących kosztów utworzenia i funkcjonowania funduszu, to dłużej przedsiębiorcy skłonni są do rozwiązań opartych o fundusz inwestycyjny zamknięty? Otóż istnieją dwie główne przyczyny w postaci optymalizacji podatkowej oraz szeroko rozumianego planowania sukcesji.



FIZ NARZĘDZIEM PLANOWANIA SUKCESJI

Z doświadczeń Grant Thornton wynika, że jedną z najczęstszych obaw przedsiębiorców planujących proces sukcesji pozostaje kwestia braku współpracy bądź wręcz sporów pomiędzy osobami, które w przyszłości mają czerpać korzyści z majątku, który został zgromadzony przez przedsiębiorców. Nawet jeżeli w momencie planowania sukcesji nie istnieją przesłanki do tego, aby kreślić niekorzystne scenariusze, mogące zagrozić dalszemu rozwojowi czy nawet przetrwaniu biznesu, nie sposób przewidzieć zmian tych okoliczności w perspektywie kolejnych lat. W szczególności dotyczy to sytuacji, w której zabraknie głowy rodziny i twórcy całego biznesu, a władza i majątek trafią do osób, które nie zwykły brać na siebie ciężaru zarządzania majątkiem i podejmowania strategicznych decyzji.

W tym kontekście, wielu przedsiębiorców utożsamia proces sukcesji oparty o FIZ ze stworzeniem swoistego rodzaju skarbcza, z którego korzyści, zarówno za życia, ale przede wszystkim po śmierci przedsiębiorcy, ma czerpać ściśle określone grono osób, zwykle członkowie rodziny przedsiębiorcy, przy jednoczesnym zabezpieczeniu w maksymalnie możliwym zakresie negatywnego wpływu na biznes ewentualnych rozbieżnych wizji poszczególnych sukcesorów.

Dla wielu przedsiębiorców niezwykle cennym pozostaje, iż proces sukcesji odbywa się na szczeblu wyższym aniżeli spółki, w ramach których prowadzona jest działalność operacyjna. Po wdrożeniu docelowej struktury wspólnikiem spółek staje się FIZ i dalsze decyzje przedsiębiorcy o ewentualnej zmianie stanu posiadanych certyfikatów inwestycyjnych (np. darowizny na rzecz poszczególnych członków rodziny), czy też zmiany wynikające z procesu spadkowego, którego przedmiotem są certyfikaty inwestycyjne, co do zasady, nie wpływają na działalność spółek operacyjnych. W szczególności, niezmiennie wspólnikiem pozostaje FIZ, który wykonuje wszelkie prawa wynikające z posiadanych aktywów. Nie dochodzi przy tym do rozdrobnienia struktury własnościowej spółek operacyjnych. Właściwe ukształtowanie przez przedsiębiorcę stanu posiadania certyfikatów inwestycyjnych za życia, zasad ich dziedziczenia testamentowego w powiązaniu z odpowiednimi zapisami statutu FIZ-u oraz ewentualnie dokumentów korporacyjnych spółek operacyjnych powoduje, że ryzyko negatywnego wpływu zmian właścicielskich na biznes jest ograniczane. Przedsiębiorcy często dążą przy tym do rozwiązań, które przewidują, iż podjęcie strategicznych dla biznesu decyzji, takich jak sprzedaż udziałów/akcji, dopuszczenie nowych inwestorów, zmiany grona osób zarządzających, akwizycje, wypłaty dywidend wymagają porozumienia wszystkich lub odpowiedniego grona sukcesorów. Co więcej, nawet jeżeli sukcesorzy podejmą decyzję o wyjściu z danego biznesu, nie oznacza to, iż rodzinny skarbiec, z którego czerpanie wolą przedsiębiorcy ma odbywać się na ściśle określonych zasadach i który to zwykle ma służyć zabezpieczeniu interesów kolejnych pokoleń, przestanie istnieć. Wszystkie te cele można osiągnąć między innymi poprzez wykorzystanie funduszu.

OPTYMALIZACJA PODATKOWA PRZEWAGĄ FIZ-U

Stworzenie odrębnego podmiotu o charakterze holdingowym, na poziomie którego dokonywany jest proces sukcesji przy ograniczonym wpływie na biznes, nie wymaga wykorzystywania tak wysublimowanego narzędzia, jakim jest fundusz inwestycyjny. W większości przypadków wystarczającą pozostaje utworzona w Polsce spółka holdingowa. Jest to rozwiązanie niewątpliwie mniej skomplikowane na etapie wdrożenia i funkcjonowania struktury, jak również wiążące się z wielokrotnie niższym poziomem kosztów. Niewątpliwą zaletą i przewagą struktury opartej o fundusz, chociażby nad strukturą bazującą wyłącznie na spółce holdingowej, pozostaje jednak efektywność podatkowa.

Optymalizacja obciążeń podatkowych to na przestrzeni ostatnich lat zdecydowanie najczęstszy powód tworzenia FIZ-ów i to nie tylko bezpośrednio przez prywatnych przedsiębiorców, ale również w ramach grup kapitałowych. Powszechnie znaną konstrukcją stało się połączenie funduszy inwestycyjnych zamkniętych ze spółkami komandytowo-akcyjnymi, co wynikało z następujących czynników:

- 1 spółki komandytowo-akcyjne nie były podatnikami podatku dochodowego, a dochody generowane w ramach tych spółek podlegały opodatkowaniu na poziomie ich wspólników,
- 2 fundusze inwestycyjne mogą inwestować w papiery wartościowe, w tym akcje emitowane przez spółki komandytowo-akcyjne,
- 3 fundusze inwestycyjne, w tym FIZ-y, są zwolnione z opodatkowania podatkiem dochodowym.

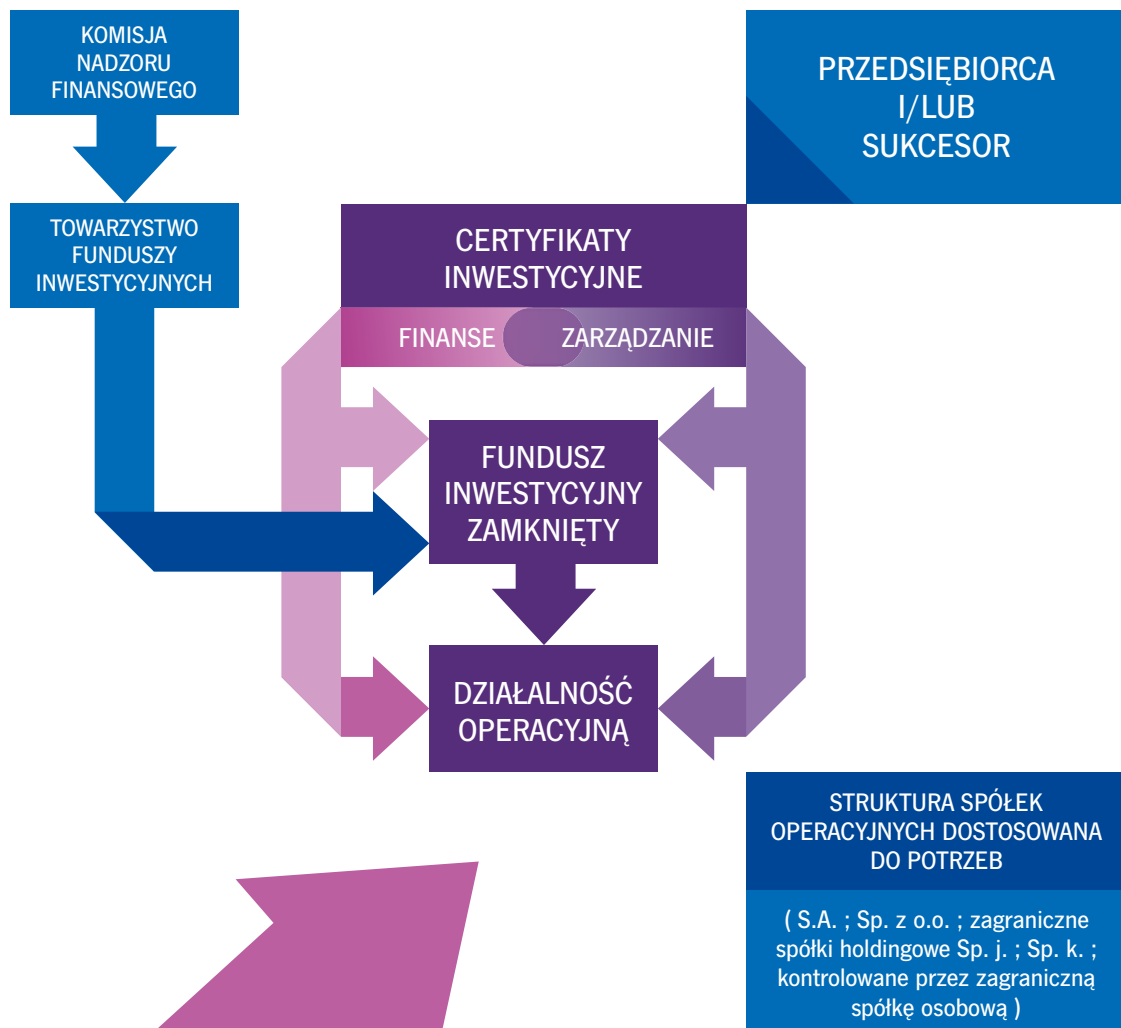
Wykorzystanie FIZ-u otwierało zatem drogę do tego, aby w ostatnich latach uzyskiwać znaczące oszczędności podatkowe i to na dwóch płaszczyznach, tj.

- 1 dochodów z działalności operacyjnej prowadzonej w ramach spółek komandytowo-akcyjnych, których FIZ-y były akcjonariuszami,
- 2 dochodów z transakcji realizowanych bezpośrednio przez FIZ, np. sprzedaży udziałów, akcji, dochodów odsetkowych z obligacji itd.

Zmiany przepisów w zakresie podatku dochodowego, a dokładnie zasad opodatkowania dochodów z działalności spółek komandytowo-akcyjnych, które to weszły w życie z początkiem 2014 r. i teoretycznie spowodowały spadek atrakcyjności FIZ-ów z perspektywy podatkowej. W praktyce, korzyści podatkowe wciąż pozostają osiągalne i to niekiedy na niezmiernie wysokim poziomie, tj. w zakresie:

- 1 dochodów z działalności operacyjnej – wymaga to jednak innej niż dotychczas, bardziej skomplikowanej struktury podmiotów kontrolowanych przez FIZ, a w szczególności wykorzystania dodatkowego podmiotu tworzonego poza granicami Polski;
- 2 dochodów z działalności samego FIZ-u – w tym zakresie nie nastąpiły zmiany i wszelkie zyski z prowadzonej przez FIZ działalności pozostają nieopodatkowane podatkiem dochodowym - w imię zasady opodatkowania konsumpcji a nie reinwestycji; tym samym, tak długo, jak środki nie są wycofywane z funduszu, wszelkie zyski generowane z prowadzonej działalności inwestycyjnej są reinwestowane bez pomniejszania ich o podatek dochodowy.

Nie ulega wątpliwości, że FIZ-y są narzędziem, które warto rozważyć, planując sukcesję przy znaczącym majątku. Nie oznacza to jednak, że struktury oparte o fundusz inwestycyjny są rozwiązaniem uniwersalnym i optymalnym. Poziom formalizacji działania, trudności w transferze aktywów i znaczące koszty powodują, iż niekiedy warto oprzeć się na rozwiązaniach prostszych, tańszych, a jednocześnie wystarczających z perspektywy wyznaczonych celów. FIZ-y nabierają natomiast większej atrakcyjności w sytuacjach, w których przedsiębiorca ma bardziej wymagające oczekiwania co do zasad sukcesji biznesu oraz w których większa jest skala dochodów generowanych z aktywów będących bezpośrednio oraz pośrednio kontrolowanych przez fundusz.





SPRZEDAŻ BIZNESU

ALICJA GACA

OSTATECZNOŚĆ, CZY NOWE ŻYCIE DLA FIRMY?

Umieszczenie w publikacji poświęconej sukcesji artykułu dotyczącego sprzedaży firmy może wydawać się co najmniej niewłaściwe. Sukcesja postrzegana jest bowiem jako przekazanie biznesu następnym pokoleniom. I tak, co do zasady, jest, jeżeli myślimy o sukcesji firmy. Jednakże nie można abstrahować od faktu, iż sukcesja może być rozumiana szerzej, jako przekazanie określonego majątku, w tym pochodzącego ze zbycia biznesu. Podobnie, nie można w rozważaniach o sukcesji nie wziąć pod uwagę alternatywy w postaci sprzedaży firmy. Należałoby wręcz stwierdzić, że wybór pomiędzy zbyciem biznesu oraz przekazaniem następcom powinien być pierwszym pytaniem, jakie postawi sobie przedsiębiorca - nestor. Nieuwzględnienie takiej alternatywy i koncentracja wyłącznie na przekazaniu firmy na rzecz sukcesora może prowadzić do negatywnego rozwoju sytuacji w firmie rodzinnej, jak i samej rodziny, kiedy sukcesja okaże się rozwiązaniem nieoptymalnym.



ALICJA GACA

alicja.gaca@pl.gt.com



KIEDY ZDECYDOWAĆ SIĘ NA SPRZEDAŻ BIZNESU NA ZEWNĄTRZ?

Podjęcie decyzji o sprzedaży firmy, którą przedsiębiorca budował przez lata, której poświęcał każdą chwilę swojego życia, rozwijał, cieszył się jej wzlotami i martwił upadkami, jest niezwykle trudne. Każdemu bowiem ciężko jest rozstać się z tym, na co sam pracował przez większość swojego życia. Silna więź emocjonalna nie jest niestety dobrym doradcą i zwykle nie pozwala na dostrzeżenie obiektywnej prawdy o sytuacji biznesu. Dlatego też niewielu przedsiębiorców myśli o sprzedaży firmy, którą budowali od podstaw. Często myślenie to pojawia się wtedy, kiedy firma wpada w kłopoty w związku z błędami zarządzania, zmianami na rynku czy działaniami konkurencji. Niestety – w takim przypadku jest zwykle za późno, aby sprzedaż dokonać na warunkach oczekiwanych przez przedsiębiorcę.

Paradoksalnie, firmę należy sprzedawać w okresie jej najlepszego rozwoju, w drodze na szczyt. Kiedy znajduje się u szczytu swoich możliwości – jest już za późno. Potencjalni inwestorzy kupują bowiem zwykle przyszłość, a nie przeszłość czy teraźniejszość. Dlatego najbardziej atrakcyjne są firmy, które rokują wysokie wzrosty. Tyle że w okresie wzrostu optymizm przedsiębiorcy i koncentracja na bieżącym wzroście nie pozwalają mu na obiektywną ocenę przyszłości, a nawet, jeżeli przedsiębiorca rozumie, że firma nie może przecież rosnąć bez końca, to zawsze pozostaje nadzieją, że jeszcze jeden rok i ewentualnie uzyskana cena będzie wyższa i bardziej satysfakcjonująca. W takiej sytuacji łatwo przegapić ten ostatni dobry moment na sprzedaż firmy na korzystnych warunkach.

SPRZEDAŻ RODZINNEJ FIRMY

Są sytuacje, w których sprzedaż rodzinnego biznesu na rzecz podmiotu zewnętrznego jest najlepszym z możliwych rozwiązań. Lepszym od próby dokonania sukcesji. Nie tylko z punktu widzenia samego przedsiębiorcy, ale też dla dobra jego rodziny i samego biznesu. Zachowanie trwałości firmy jest dobrem nie tylko dla przedsiębiorcy i jego rodziny, ale również pracowników, kontrahentów i wielu podmiotów, które funkcjonują w powiązaniu z owym biznesem. Niekiedy sprzedaż biznesu będzie wyrazem wielkiej odpowiedzialności jego twórcy.

W praktyce możemy mieć do czynienia z kilkoma sytuacjami, w których najlepszą opcją z punktu widzenia firmy, jak i samego właściciela, jest sprzedaż biznesu na rzecz zewnętrznego inwestora. Do sytuacji tych należą przede wszystkim następujące przypadki:



firma znajduje się w schyłkowym etapie funkcjonowania,



firma rozwija się, jednak brak jest sukcesora, który posiada odpowiednie kompetencje do poprowadzenia biznesu,



brak środków pieniężnych na emeryturę oraz brak warunków do ich pozyskania z firmy, również w ramach lub po ewentualnym przejściu na rzecz sukcesora (brak możliwości odpłatnego przekazania firmy na rzecz sukcesora).

Podjęcie decyzji o sprzedaży biznesu jest dopiero pierwszym krokiem na drodze, jaką musi przejść przedsiębiorca, aby spieniężyć gromadzony w firmie przez lata majątek. Na tym etapie należy uświadomić sobie, że decyzja ta wiąże się z utratą kontroli nad tym, jak dalej kształtować się będą losy zbudowanego biznesu, jak i zatrudnionych w nim pracowników. Po podjęciu decyzji o sprzedaży biznesu pojawia się jednak problem przeprowadzenia samego procesu. Podobnie bowiem jak w przypadku sukcesji, sprzedaż firmy jest zwykle dokonywana jeden raz w życiu przedsiębiorcy, trudno zatem oczekiwać, aby posiadał on w tym zakresie wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Dodatkowo przedsiębiorcy są zwykle mocno skoncentrowani na bieżącym zarządzaniu biznesem. Pojawia się więc pytanie: jak sprzedać firmę?

Oczywiście, przedsiębiorca może próbować przeprowadzić ten proces samodzielnie. Należy mieć jednak na uwadze, że proces sprzedaży biznesu jest procesem trudnym (również ze względów emocjonalnych), powinien więc być dobrze zaplanowany i profesjonalnie zarządzany. W tym zakresie niezmiernie pomocna może okazać się współpraca z doświadczonym doradcą, odpowiedzialnym za koordynację i zarządzanie całym procesem, doradcą, który pomoże zachować przedsiębiorcy obiektywizm i uwolni proces sukcesji od wpływu emocji.



jak sprzedać firmę?

WYCENA FIRMY - OCZEKIWANIA WŁAŚCICIELI A RZECZYWISTOŚĆ

Po podjęciu decyzji o sprzedaży biznesu konieczna jest odpowiedź na pytanie: ile warta jest moja firma. Pytanie to jest o tyle trudne, że przedsiębiorca zaangażowany emocjonalnie w prowadzony przez siebie biznes zawsze będzie miał inne poczucie jego wartości niż zewnętrzny, niepowiązany z firmą inwestor, patrzący na firmę wyłącznie z punktu widzenia własnego interesu. Inwestor, który kupuje firmę, aby na niej, co wydaje się obiektywnie oczywiste, zarobić. Kwestią ostateczną pozostaje, czy oczekiwania przedsiębiorcy i inwestora są w stanie spotkać się gdzieś pośrodku.

Należy mieć na uwadze, że wartość firmy może zostać oszacowana w różny sposób w zależności od wybranej metody wyceny. Główny wpływ na wybór metody wyceny ma natomiast cel jej sporządzenia. Inaczej bowiem szacuje się wartość firmy na potrzeby połączeń, wprowadzania spółki na giełdę a inaczej przy sprzedaży biznesu. W związku z tym, jednym z niezbędnych elementów procesu sprzedaży jest określenie wartości firmy pod kątem rozważanej transakcji.

Metod wyceny firmy jest bardzo wiele, ale do celów transakcyjnych stosuje się, co do zasady, 3 grupy metod – porównawcze, dochodowe i majątkowe. Przedsiębiorcy często oceniają wartość swojej firmy przez pryzmat posiadanego przez nią majątku (metoda majątkowa). Tymczasem, z punktu widzenia potencjalnego inwestora, najistotniejszym pytaniem będzie: ile zysków (a bardziej konkretnie – dodatnich przepływów pieniężnych) – generować będzie nabywany biznes w przyszłości. Dlatego też jedną z kluczowych metod wyceny przy tego typu transakcjach jest wycena oparta na prognozach wyników finansowych w najbliższych latach (metoda dochodowa). Dodatkowo, często korzysta się również z metody porównawczej, która bazuje na porównaniu prowadzonego biznesu do firm o podobnym profilu działalności, w szczególności firm z rynku publicznego. W oparciu o takie porównywalne firmy i odpowiednie wskaźniki – np. cena do zysku – ustala się cenę, jaką inwestor mógłby zapłacić za firmę. Oczywiście, pod uwagę należy brać przy tym wiele czynników korygujących, jak choćby niska płynność udziałów w spółkach niepublicznych. W praktyce stosuje się często wyceny mieszane, które stanowią średnią odpowiednio ważoną uzyskaną przy użyciu różnych metod. Dobór odpowiednich metod oraz odpowiednich narzędzi wyceny do indywidualnego przypadku jest jednym z kluczowych elementów sukcesu.

Aby dokonać rzetelnej wyceny, ekspert jej dokonujący musi mieć pełen dostęp do wszystkich istotnych danych na temat prowadzonego biznesu. Niezbędna jest również ścisła współpraca zarządu wycenianej firmy z ekspertem, tak aby wspólnie sporządzić realistyczne prognozy finansowe. W innym przypadku oczekiwania przedsiębiorcy, powstałe w związku ze sporządzoną wyceną, mogą znacząco odbiegać od oferty złożonej przez inwestora. Nie bez znaczenia jest w tym przypadku również wiedza o podejściu potencjalnych inwestorów do wyceny.

Należy mieć na uwadze, że na wartość firmy wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, takie jak majątek czy zdolność do generowania zysków, jak i czynniki zewnętrzne, do których zaliczyć można przede wszystkim aktualną sytuację gospodarczą czy też perspektywy rozwoju danej branży. Sporządzona na potrzeby procesu wycena jest jedynie szacunkiem wartości firmy. Ostateczna cena sprzedaży ustalona zostanie bowiem dopiero na etapie negocjacyjnym pomiędzy sprzedającym a kupującym. Na jej wartość wpływ mogą mieć dodatkowo inne niż analizowane na potrzeby wyceny czynniki, w szczególności możliwość uzyskania przez kupującego znacznych efektów synergii w postaci obniżenia kosztów operacyjnych, efektywniejszego wykorzystania zasobów, przejścia technologii, czy też zwiększenia udziału rynkowego, sieci dystrybucji.

Ostatecznie zatem firma będzie warta tyle, ile zdecyduje się za nią zapłacić potencjalny inwestor. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorca powinien przyjąć oferowaną mu na samym początku cenę. W procesach sprzedaży/nabycia firmy zwykle strony gotowe są na negocjacje. Dobrze przeprowadzony proces negocjacyjny może znacząco wpłynąć na pierwotną ofertę złożoną przez inwestora.



ile zysków?

(a bardziej konkretnie – dodatnich przepływów pieniężnych) - generować będzie nabywany biznes w przyszłości.

POSZUKIWANIA NABYWCY

Po podjęciu decyzji o sprzedaży biznesu, konieczne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, kto chciałby kupić moją firmę i jak dotrzeć do potencjalnego nabywcy.

Oczywiście, czasem zdarza się sytuacja, w której to potencjalny inwestor inicjuje rozmowy o nabyciu firmy. Ale nawet wtedy nie jest optymalne prowadzenie rozmów wyłącznie z jednym potencjalnym nabywcą. Zawsze warto porównać jego ofertę z ofertami innych potencjalnych zainteresowanych. Można by postawić przy tym tezę, że gdyby byli inni potencjalni zainteresowani, to sami by nas odnaleźli. To błędne założenie. Część z potencjalnych inwestorów mogła nie znać naszej firmy (szczególnie potencjalni inwestorzy zagraniczni), a dla części inicjatywa z naszej strony może być bodźcem do podjęcia działań. Najczęściej poszukiwania odpowiedniego inwestora są procesem zmusnym i długotrwałym.

Do kręgu potencjalnych inwestorów zaliczać możemy zarówno inwestorów branżowych, jak i finansowych. Pierwsi prowadzą biznes w tej samej lub też pokrewnej branży, a jego celem jest zwiększenie swojego udziału w rynku lub też przejęcie któregoś z etapów łańcucha produkcji/dostaw. Inwestor finansowy to z reguły podmiot niedziałający na podobnym co zbywca rynku, a jego celem jest przejęcie przedsiębiorstwa, które generuje zyski. Nie należy zapominać, że inwestorem może być nie tylko podmiot polski, ale również inwestorzy z całego świata. Krąg potencjalnych inwestorów jest zatem bardzo szeroki. Trzeba tylko umiejętnie szukać.



„
kto chciałby kupić
moją firmę i jak dotrzeć
do potencjalnego nabywcy?”



PROCES POSZUKIWANIA INWESTORA

Na początku procesu kluczowe jest również ustalenie kryteriów transakcyjnych, tj. ceny, warunków transakcji, oczekiwań w zakresie potencjalnej przyszłej kontroli nad zbywanym biznesem, zabezpieczenia pracowników czy też ciągłości działalności prowadzonego biznesu.

Każdy proces poszukiwania inwestora może wyglądać nieco inaczej i jest zależny od wielu czynników, takich jak: wielość potencjalnych inwestorów, koncentracja na inwestorach branżowych lub finansowych, rodzaj branży, oczekiwany termin transakcji itp. Poniżej chcielibyśmy przybliżyć, w jaki sposób może się on kształtować.

Po rozpoznaniu oczekiwań zbywcy następuje proces pozyskiwania inwestora poprzez sporządzenie listy podmiotów, które mogą być potencjalnie zainteresowane transakcją (długa lista). Z tej listy, we współpracy ze zbywcą, wybierane jest grono podmiotów, do którego rozesłana zostanie wstępna oferta transakcyjna (w postaci tzw. teasera informacyjnego), zawierająca podstawowe informacje o firmie i planowanym procesie pozyskania inwestora. Zwykle teaser nie zawiera danych identyfikujących firmę i wysyłany jest przez doradców, aby na tym etapie nie doszło do ujawnienia firmy poszukującej inwestora. Poufność jest bowiem kluczowa, zarówno ze względu na konkurentów, kontrahentów, jak i pracowników.

Kolejnym krokiem jest sporządzenie bardziej szczegółowego dokumentu marketingowo-informacyjnego, zawierającego detaliczny opis przedsiębiorstwa z naciskiem na bieżącą sytuację finansowo-organizacyjną, portfel oferowanych produktów/usług, relacje z dostawcami i klientami, perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa oraz charakterystykę branży (tzw. memorandum informacyjne). Dokument ten rozsyłany jest do wybranych potencjalnych inwestorów, którzy uprzednio zadeklarują zainteresowanie transakcją i zapewnią o zachowaniu poufności otrzymanych informacji (podpiszą umowę o zachowaniu poufności). Spośród najlepszych oferentów wybiera się grupę inwestorów, z którą podejmowane będą dalsze rozmowy. Niezmiernie istotna w całym procesie jest zatem koordynacja wymiany informacji pomiędzy stronami.

Kolejnym krokiem jest weryfikacja wstępnych, niewiążących ofert złożonych przez inwestorów pod kątem ich atrakcyjności i spełniania warunków określonych przez zbywcę. Na tym etapie często dochodzi do zderzenia oczekiwań przedsiębiorcy planującego sprzedać biznes z oczekiwaniami inwestorów. Jak wskazaliśmy, należy się spodziewać, że oczekiwania te będą rozbieżne, dlatego konieczny jest etap negocjacji. Jednakże, już na tym etapie może się okazać, że albo nie ma zainteresowania ze strony inwestorów, albo rozbieżności w zakresie oczekiwań są na tyle istotne, iż trudno spodziewać się uzyskania akceptowalnego kompromisu. Złożone niewiążące oferty stanowią podstawę do wyboru podmiotu (lub podmiotów), których oferta najbardziej odpowiada oczekiwaniom sprzedającego i którzy w konsekwencji zostaną dopuszczeni do kolejnych etapów procesu - w tym badania due diligence czy dalszych negocjacji. Obiektywizm zewnętrznego doradcy może na tym etapie procesu odegrać kluczową rolę. Nie zawsze bowiem właściciel firmy jest w stanie ocenić atrakcyjność potencjalnego inwestora.

Równoległe do procesu pozyskania potencjalnego inwestora istotnym jest przeprowadzenie szczegółowej analizy przedsiębiorstwa, która umożliwi identyfikację potencjalnych ryzyk prawnych, podatkowych, finansowych i rynkowych, które mogą mieć wpływ na oceny inwestorów i - w konsekwencji - na ich propozycje cenowe. Zgodnie z zasadą: lepiej znać swoje słabości niż dowiedzieć się o nich od potencjalnego nabywcy. Wypracowanie scenariuszy eliminujących bądź ograniczających te ryzyka przyczyni się do usprawnienia całości procesu negocjacyjnego. W wielu przypadkach zasadnym jest wcześniejsze przeprowadzenie tak zwanego „vendor due diligence” – badania analogicznego do dokonywanego przez doradców inwestorów, tyle że zlecanego przez zbywcę, aby wiedzieć, czego można się spodziewać po przeprowadzeniu owego procesu przez podmiot zewnętrzny. Wiele błędów można poprawić, wiele ryzyk ograniczyć. Aktywność w tym obszarze zapewne zwróci się z nawiązką w uzyskanej cenie sprzedaży.

DOBRE PRZEPROWADZONE NEGOCJACJE SZANSĄ NA FINALIZACJĘ SPRZEDAŻY

Niezmiernie często zdarza się, że chociaż inwestor i przedsiębiorca wyrażają zainteresowanie transakcją i są zgodni co do wstępnej ceny sprzedaży, do finalizacji jednak nie dochodzi.

Często zgodność co do ceny nie jest bowiem ostatecznym czynnikiem decydującym o sukcesie. Istotniejsze okazać się mogą oczekiwania pozafinansowe, zarówno inwestora, jako zbywcy (przedsiębiorcy). Możemy wyobrazić sobie na przykład sytuację, w której przedsiębiorca chciałby pozostać w strukturach zarządczych firmy, a inwestor ma zamiar całkowicie wymienić osoby zarządzające firmą. Lub też odwrotnie, przedsiębiorca zamierza odciąć się całkowicie od prowadzonego przez lata biznesu i zacząć korzystać ze środków pieniężnych pochodzących z jego sprzedaży, natomiast inwestor chciałby, aby przez kilka pierwszych lat to on zarządzał przedsiębiorstwem z uwagi na jego wiedzę, doświadczenie, kontakty biznesowe.

Często zdarza się również, że w majątku przedsiębiorstwa znajdują się składniki majątkowe, które nie są wykorzystywane w związku z prowadzoną działalnością - rzeczywiście wykorzystuje je bowiem przedsiębiorca na swoje prywatne potrzeby (samochody, nieruchomości). Mogą to też być nieruchomości, w których prowadzony jest biznes, ale inwestor nie uwzględnia ich w wycenie, z uwagi na to, że nie stanowią dla niego wartości, ponieważ preferuje model biznesu, który opiera się na korzystaniu z obcych nieruchomości na podstawie stosownych umów. Jeżeli zatem inwestor nie jest zainteresowany owymi składnikami majątkowymi, znajdzie to zapewne odzwierciedlenie w oferowanej cenie, a inwestor może pozostawić zbywcy swobodę w transferze tych składników majątkowych poza firmę. Transfer nieruchomości do prywatnego majątku może pozwolić sprzedającemu na dalej idącą elastyczność w zakresie ceny, ponieważ w jego dyspozycji pozostanie majątek w postaci samej nieruchomości, jak też przyszłe przychody z jej udostępniania inwestorowi bądź podmiotom trzecim. Przykładów w tym zakresie można by było przytaczać bardzo wiele, chociażby w zakresie zabezpieczenia dalszych losów firmy i jej pracowników.

Zdarzyć się zatem może, że strony nie mogą dojść do porozumienia w obiektywnie drobnej/nieistotnej kwestii, która to doprowadzi do zakończenia negocjacji, a przecież nie o to chodzi. Istotne jest zatem, aby pomiędzy stronami stał obiektywny doradca. Często doradcy towarzyszą całemu procesowi negocjacyjnemu, zarówno po stronie przedsiębiorcy, jak i inwestora, w szczególności gdy jest to inwestor prywatny, który na nabywane przedsiębiorstwo ma wydać majątek gromadzony przez lata.

Każdy przedsiębiorca ma oczywiście prawo do wytyczenia pewnych granic negocjacyjnych w zakresie ostatecznych warunków transakcji. Konieczne jest jednak uświadomienie sobie i wręcz spisanie owych granic przed podejściem do procesu negocjacji. Jeżeli pewne ogólne warunki transakcji zostały bowiem zaakceptowane przez obie strony przed przystąpieniem do negocjacji, pojawiający się na etapie negocjacyjnym spór nie powinien doprowadzić do ich zerwania czy też odstąpienia którejś ze stron od transakcji. Istotne jest zatem, aby przedsiębiorca pamiętał, co gotów był poświęcić, a o co powinien walczyć, jakie są jego mocne i słabe punkty, jakie mogą być interesy inwestora, a także jego silne i słabe strony. Na tej podstawie powinna zostać opracowana wraz z doradcą strategia negocjacyjna. Niejedna transakcja nie miałaby bowiem miejsca, gdyby w porę obiektywny doradca nie powiedział: przecież ustaliliśmy, że to są Państwo w stanie zaakceptować.

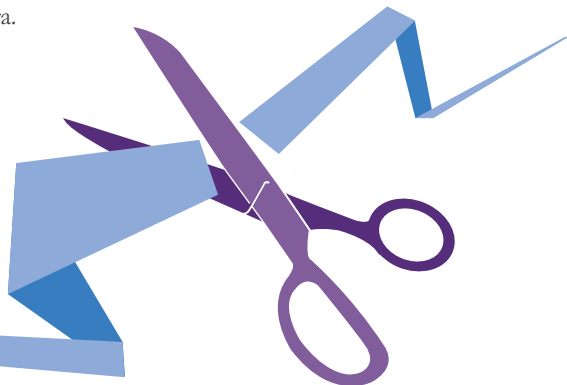
Proces negocjacyjny jest niewątpliwie najtrudniejszym z etapów, jakie przejść musi przedsiębiorca w procesie sprzedaży biznesu. Nie ze względów proceduralnych, ale emocji mu towarzyszących. W trakcie rozmów dochodzić będzie bowiem do rozkładania przedsiębiorstwa na czynniki pierwsze i nierzadko krytyki różnych aspektów prowadzenia firmy, chociażby z uwagi na chęć uzyskania korzystniejszej ceny, co może być emocjonalnie trudne do zaakceptowania.



OPTYMALNA SPRZEDAŻ DODATKOWE KORZYŚCI DLA WŁAŚCICIELI

Kiedy już przedsiębiorca i inwestor osiągną porozumienie co do warunków transakcji, warto pochylić się nad kwestiami optymalizacji podatkowej zaplanowanej transakcji. Brak planowania podatkowego skutkować będzie zwykle koniecznością oddania 1/5 zysku do budżetu państwa. Polskie prawo podatkowe daje obecnie wiele możliwości zaimplementowania zgodnych z prawem działań ograniczających wysokość opodatkowania, w tym również w zakresie sprzedaży firmy. Odpowiednie ukształtowanie struktury transakcji zależeć będzie przy tym między innymi od formy prawnej prowadzonej działalności, wysokości obciążeń podatkowych związanych z transakcją sprzedaży czy też sposobu nabycia w przeszłości udziałów we własnej firmie.

Warto również rozważyć podjęcie z wyprzedzeniem odpowiednich działań przygotowawczych, w szczególności w zakresie zmiany formy prawnej prowadzonego biznesu. Raz wdrożona struktura może bowiem funkcjonować spokojnie przez kilka lat, w oczekiwaniu na potencjalnego inwestora.



ZAMKNIĘCIE TRANSAKCJI I CO DALEJ?

Po finalizacji transakcji przedsiębiorca, mając do dyspozycji znaczący kapitał, może przekazać go w całości lub w części na rzecz sukcesorów. Może też rozważyć wiele opcji związanych z reinwestowaniem otrzymanych od kupującego środków. Obecnie rynek daje niemalże nieograniczony wachlarz możliwości w tym zakresie. Decyzje przedsiębiorcy mogą być podyktowane wieloma czynnikami, głównym z nich jest jednak skłonność do ryzyka. Mając na uwadze, że będące do dyspozycji przedsiębiorcy środki pieniężne są odzwierciedleniem wartości biznesu, który budował przez lata, inwestycja w instrumenty obciążone dużym ryzykiem, w tym na przykład agresywne fundusze inwestycyjne czy spekulacyjne papiery wartościowe, może okazać się zbyt ryzykownym rozwiązaniem. Alternatyw jest jednak wiele - inwestycje w sztukę, zbiory kolekcjonerskie, nieruchomości, czy też wybór bezpiecznej drogi poprzez inwestycje w obligacje lub bony skarbowe.

Można by powiedzieć, że ile rodzin, ile potrzeb, tyle możliwości w zakresie ulokowania środków ze sprzedaży biznesu. Niektórzy będą bowiem chcieli skonsumować wynagrodzenie, które otrzymali za swoją ciężką, wieloletnią pracę, inni przekazać część majątku sukcesorom, aby oni mogli realizować swoje, niekonieczne zbieżne z posiadanymi przez przedsiębiorcę, plany biznesowe, a celem jeszcze innych będzie zapewnienie stabilnej przyszłości swoim dzieciom lub wnukom przez ulokowanie środków na ich edukację, pierwsze mieszkanie, samochód itd.

Określenie celu przeznaczenia środków ze sprzedaży biznesu jest zatem kluczowe dla wypracowania optymalnego rozwiązania w tym zakresie.

PODSUMOWANIE

Sprzedaż firmy rodzinnej może okazać się dla rodziny najlepszym rozwiązaniem, jeżeli jej członkowie dojdą do wniosku, że lepiej sukcesorów wyposażyć na przyszłość w środki finansowe niż zmusić ich do prowadzenia działalności, na której się nie znają bądź którą nie są zainteresowani. Rozwiązanie to może również okazać się bardziej odpowiednie dla zapewnienia nestorowi środków do życia na emeryturze. Zwykle jednak proces sprzedaży jest z wielu względów, szczególnie emocjonalnych, niezwykle trudnym przedsięwzięciem, w którym przedsiębiorca powinien być wspierany przez reprezentującego jego interesy, ale zachowującego obiektywizm doradcę.



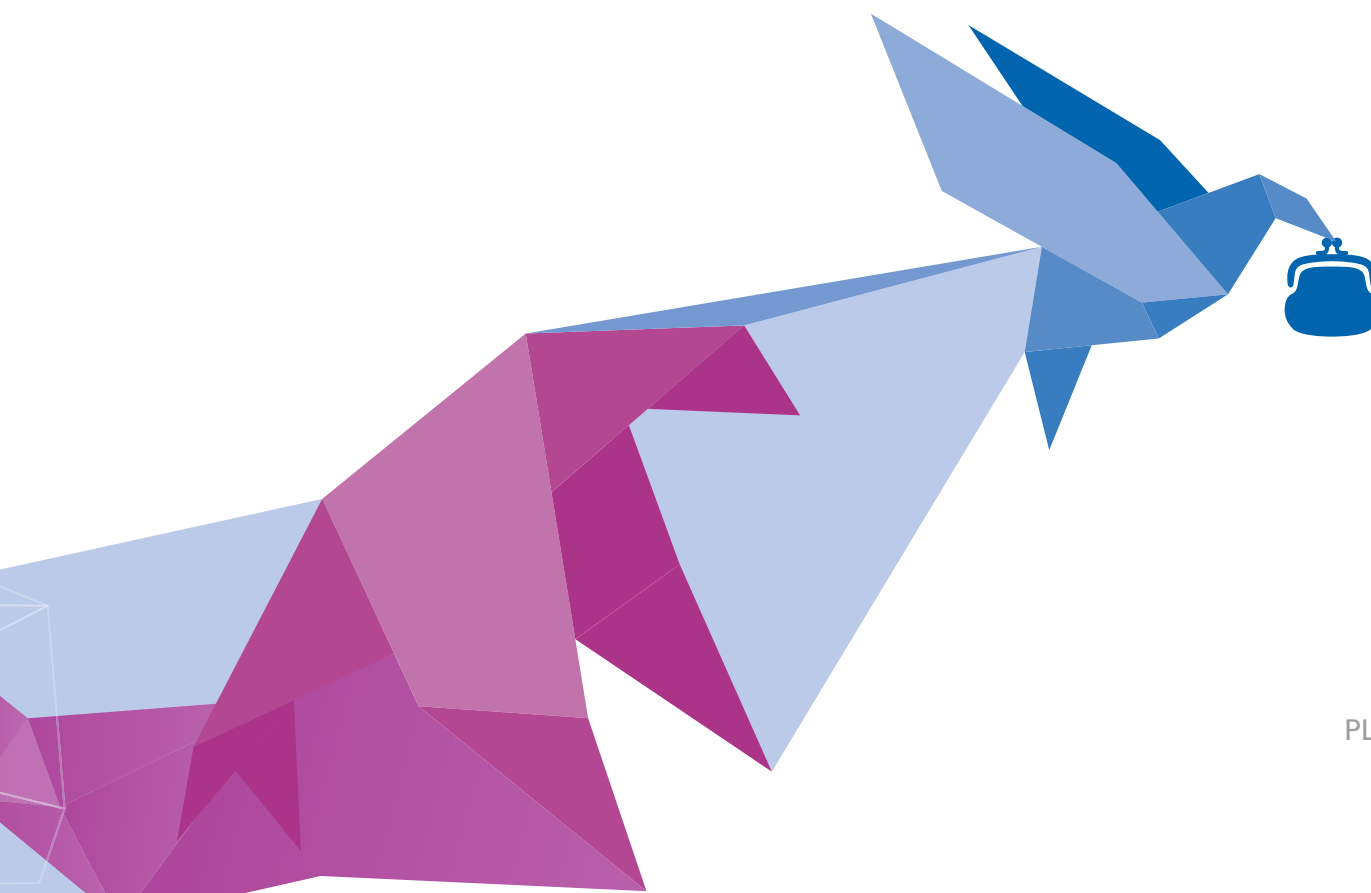
DAROWIZNY

Darowizny zajmują wyjątkowe miejsce w procesach sukcesji w firmach rodzinnych. Stanowią często element procesu sukcesji najważniejszej roli przedsiębiorcy – roli właściciela biznesu. Wyjątkowe znaczenie darowizn w procesach sukcesji wynika z trzech podstawowych cech. Po pierwsze, nieodpłatne przekazanie majątku na rzecz sukcesorów jest ciągle postrzegane jako najbardziej naturalna forma transferu aktywów nestora do swoich następców. Po drugie, jest to rozwiązanie stosunkowo proste. Co prawda, zazwyczaj wymaga wizyty u notariusza (bądź wizyta jest zalecana), jednak w porównaniu z innymi formami sukcesji zakres niezbędnych działań koniecznych do podjęcia jest ograniczony. Po trzecie, i zapewne najważniejsze, obowiązujące w Polsce przepisy podatkowe są w zakresie darowizn niezwykle przyjazne dla obdarowanych. W praktyce, przy niewielkich wymogach, przeniesienie majątku na najbliższych członków rodziny nie podlega opodatkowaniu.



MAREK PAWLAK

marek.pawlak@pl.gt.com



ISTOTA UMOWY DAROWIZNY

Darowizna jest umową cywilnoprawną, uregulowaną przepisami Kodeksu cywilnego. Przedmiotem tej umowy jest zobowiązanie jednej ze stron, zwanej darczyńcą, do bezpłatnego świadczenia kosztem swojego majątku na rzecz drugiej strony, zwanej obdarowanym. Łatwo zauważyć, iż elementem, który stanowi o istocie omawianej instytucji, jest nieodpłatny charakter dokonywanego na jej podstawie świadczenia. Obowiązek darczyńcy nie posiada bowiem swojego ekwiwalentu po stronie obdarowanego.

Przepisy Kodeksu cywilnego wskazują, iż umowa darowizny, co do zasady, powinna zostać zawarta w formie aktu notarialnego. Obowiązek zachowania powyższej formy ograniczony został wyłącznie do oświadczenia darczyńcy. Obowiązek aktu notarialnego lub innej formy kwalifikowanej (notarialnego poświadczenia podpisu) wystąpi po stronie obdarowanego, gdy ze względu na przedmiot darowizny wymagane jest zachowanie szczególnej formy dla oświadczeń woli obu stron. Dotyczy to m.in. darowizny nieruchomości

(akt notarialny) czy przedsiębiorstwa lub udziałów (wymaga złożenia przez obdarowanego oświadczenia woli w formie pisemnej z podpisem notarialnie poświadczonym). W przypadku natomiast darowizny przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi nieruchomości, zawsze wymagany jest akt notarialny.

Niezależnie od wymaganej formy prawnej czynności darowizny, jej dokonanie aktem notarialnym niesie za sobą bezpieczeństwo na gruncie podatkowym, o czym piszemy poniżej.

Ze względu na znaczenie darowizn w procesach sukcesji przyjrzymy się im nieco dokładniej z punktu widzenia podatkowego.

DAROWIZNA NA WYPADEK ŚMIERCI

Zawarcie umowy darowizny, której skutek nastąpi dopiero po śmierci darczyńcy, jest rozwiązaniem budzącym liczne kontrowersje. Pomimo iż zawarcie takiej umowy nie jest wprost zabronione na gruncie Kodeksu cywilnego, powstaje wątpliwość, czy nie prowadzi ona do obejścia przepisów prawa spadkowego, w szczególności w zakresie dopuszczalności rozporządzenia majątkiem na wypadek śmierci wyłącznie poprzez testament. Stanowisko w omawianej kwestii zajął Sąd Najwyższy, który w uchwale z dnia 13 grudnia 2013 r. (III CZP 79/13) opowiedział się za dopuszczalnością tak ukształtowanej umowy darowizny pod warunkiem, że jej przedmiotem będą określone rzeczy lub prawa oraz będzie ona zgodna z zasadami współżycia społecznego. Wydaje się zatem, iż zawarcie umowy, zgodnie z którą przeniesienie przedsiębiorstwa na rzecz obdarowanego nastąpi dopiero po śmierci darczyńcy jest rozwiązaniem dopuszczalnym w świetle obowiązujących przepisów prawnych oraz pozostaje w zgodzie z ich przyjętą wykładnią. Jednakże biorąc pod uwagę, iż procesy sukcesyjne nie powinny opierać się o budzące jakiegokolwiek wątpliwości rozwiązania, wydaje się, że na stosowanie rozwiązania w postaci darowizny na wypadek śmierci należy zacząć do czasu utrwalenia się wskazanego poglądu w doktrynie.

DAROWIZNA A PODATEK DOCHODOWY

Niewątpliwą zaletą umowy darowizny jest fakt, iż przychody powstałe z jej tytułu po stronie obdarowanego nie podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych. Nowy przedsiębiorca uzyskuje zatem przysporzenie majątkowe, które nie generuje po jego stronie obowiązków natury publicznoprawnej.



DAROWIZNA A PODATEK OD SPADKÓW I DAROWIZN

Sukcesja w omawianej formie podlega opodatkowaniu podatkiem od spadków i darowizn, który obciąża obdarowanego. Podstawą wymiaru tego podatku jest wartość czysta darowanego przedsiębiorstwa, rozumiana jako jego cena rynkowa z dnia dokonania darowizny, po potrąceniu związanych z nim długów oraz ciężarów.

DAROWIZNA NA RZECZ NAJBLIŻSZYCH CZŁONKÓW RODZINY

Na szczególną uwagę zasługują korzyści podatkowe związane z dokonaniem darowizny na rzecz członków najbliższej rodziny. Nabycie w omawianej formie aktywów (np. przedsiębiorstwa, udziałów, akcji, ogółu praw i obowiązków w spółkach osobowych, praw majątkowych) przez małżonka darczyńcy, jak również przez jego zstępnych, wstępnych, pasierba, rodzeństwo oraz ojczyma i macochę, zwolnione jest z opodatkowania podatkiem od spadków i darowizn.

Warunkiem skorzystania przez obdarowanego z powyższego zwolnienia jest zgłoszenie nabycia przedsiębiorstwa właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego w terminie 6 miesięcy od dokonania darowizny, przy czym, jeżeli nabycie aktywów (tj. oświadczenie woli obdarowanego) zostało stwierdzone w akcie notarialnym, obdarowany zwolniony jest z obowiązku dokonania zawiadomienia. Obowiązek zgłoszenia darowizny do urzędu skarbowego zostanie bowiem wykonany w takim przypadku przez notariusza.

DAROWIZNY NIE KORZYSTAJĄCE ZE ZWOLNIENIA

W przypadku osób, które nie są zaliczane do wskazanych powyżej członków najbliższej rodziny lub jeżeli zwolnienie podatkowe nie znajdzie zastosowania, opodatkowanie następuje wg reguł generalnych, zawartych w ustawie o spadkach i darowiznach. Zgodnie z tymi regułami, podatek wynosi:

Kwoty nadwyżki w zł od	od	Podatek wynosi
od nabywców zaliczonych do I grupy podatkowej		
10 278 20 556	10 278 20 556	3% 308 zł 30 gr i 5% nadwyżki ponad 10 278 zł 822 zł 20 gr i 7% nadwyżki ponad 20 556 zł
od nabywców zaliczonych do II grupy podatkowej		
10 278 20 556	10 278 20 556	7% 719 zł 50 gr i 9% od nadwyżki ponad 10 278 zł 1 644 zł 50 gr i 12% od nadwyżki ponad 20 556 zł
od nabywców zaliczonych do III grupy podatkowej		
10 278 20 556	10 278 20 556	12% 1 233 zł 40 gr i 16% od nadwyżki ponad 10 278 zł 2 877 zł 90 gr i 20% od nadwyżki ponad 20 556 zł

Przy tym:

do grupy I zalicza się - małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, zięcia, synową, rodzeństwo, ojczyma, macochę i teściów,

do grupy II zalicza się - zstępnych rodzeństwa, rodzeństwo rodziców, zstępnych i małżonków pasierbów, małżonków rodzeństwa i rodzeństwo małżonków, małżonków rodzeństwa małżonków, małżonków innych zstępnych,

do grupy III zalicza się - innych nabywców.

DAROWIZNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Darowizna przedsiębiorstwa, jako podstawowa forma sukcesji w przypadku działalności prowadzonej przez osobę fizyczną w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej zasługuje na szczególną uwagę, stąd poniżej kilka uwag poświęconych właśnie tej kwestii. Jednakże ze względów podatkowych darowiznę przedsiębiorstwa warto rozważać wyłącznie w kręgu najbliższych członków rodziny.

DAROWIZNA PRZEDSIĘBIORSTWA A PODATEK OD SPADKÓW I DAROWIZN

Do darowizny przedsiębiorstwa stosuje się reguły dotyczące opodatkowania spadków i darowizn opisane powyżej. Zwykle w praktyce darowizny przedsiębiorstwa dokonuje się zatem aktem notarialnym, aby uniknąć opodatkowania tej darowizny, a obowiązki związane ze zgłoszeniem do urzędu skarbowego przenieść na notariusza.

DAROWIZNA PRZEDSIĘBIORSTWA A PODATEK DOCHODOWY

Otrzymanie przedsiębiorstwa w formie darowizny jest wyłączone spod działania ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, jako podlegające co do zasady opodatkowaniu podatkiem od spadków i darowizn. Jednocześnie otrzymanie przedsiębiorstwa w formie darowizny daje możliwość istotnej optymalizacji podatkowej w zakresie podatku dochodowego po stronie otrzymującego.

Zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, w przypadku nabycia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części w drodze spadku lub darowizny, łączną wartość początkową nabytych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych stanowi suma ich wartości rynkowej, nie wyższa jednak od różnicy pomiędzy wartością tego przedsiębiorstwa albo jego zorganizowaną częścią a wartością składników mienia, niebędących środkami trwałymi ani wartościami niematerialnymi i prawnymi, określoną dla celów podatku od spadków i darowizn.

Powyższe oznacza, że kluczową kwestią jest właściwe określenie wartości przedsiębiorstwa w akcie darowizny. Wartość ta powinna uwzględniać rynkową wartość wszelkich składników materialnych i niematerialnych, wchodzących w skład przedsiębiorstwa. W takim przypadku otrzymujący darowiznę, pomimo, że zwolniona z opodatkowania, będzie mógł dla celów podatkowych wykazać składniki majątkowe według ich wartości rynkowej.



Wartość ta będzie stanowiła podstawę amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a w przypadku składników majątku obrotowego (np. towary, produkty) wartość ta będzie zaliczona w koszty uzyskania przychodów w przypadku odpłatnego zbycia tych składników majątkowych.

Darowizna przedsiębiorstwa pozwala zatem na ujawnienie dla celów podatkowych wartości rynkowej należących do przedsiębiorstwa:

- **nieruchomości,**
- **maszyn i urządzeń,**
- **znaków towarowych, patentów, innych praw,**
- **innych składników majątkowych, które nie były dotychczas ujawniane w składnikach majątku ze względu na fakt, iż zostały wytworzone we własnym zakresie lub których wartość wzrosła w stosunku do wartości wykazywanej w księgach przedsiębiorstwa u przekazującego darowiznę.**

Różnice w wartości rynkowej nieruchomości, czy też wartość znaków towarowych zwykle stanowią znaczące kwoty, a możliwość zaliczenia tych wartości w koszty podatkowe poprzez dokonywanie odpisów amortyzacyjnych tworzy zwykle tarczę podatkową, pozwalającą na znaczące ograniczenie opodatkowania przez wiele kolejnych lat prowadzenia działalności przez obdarowanego.

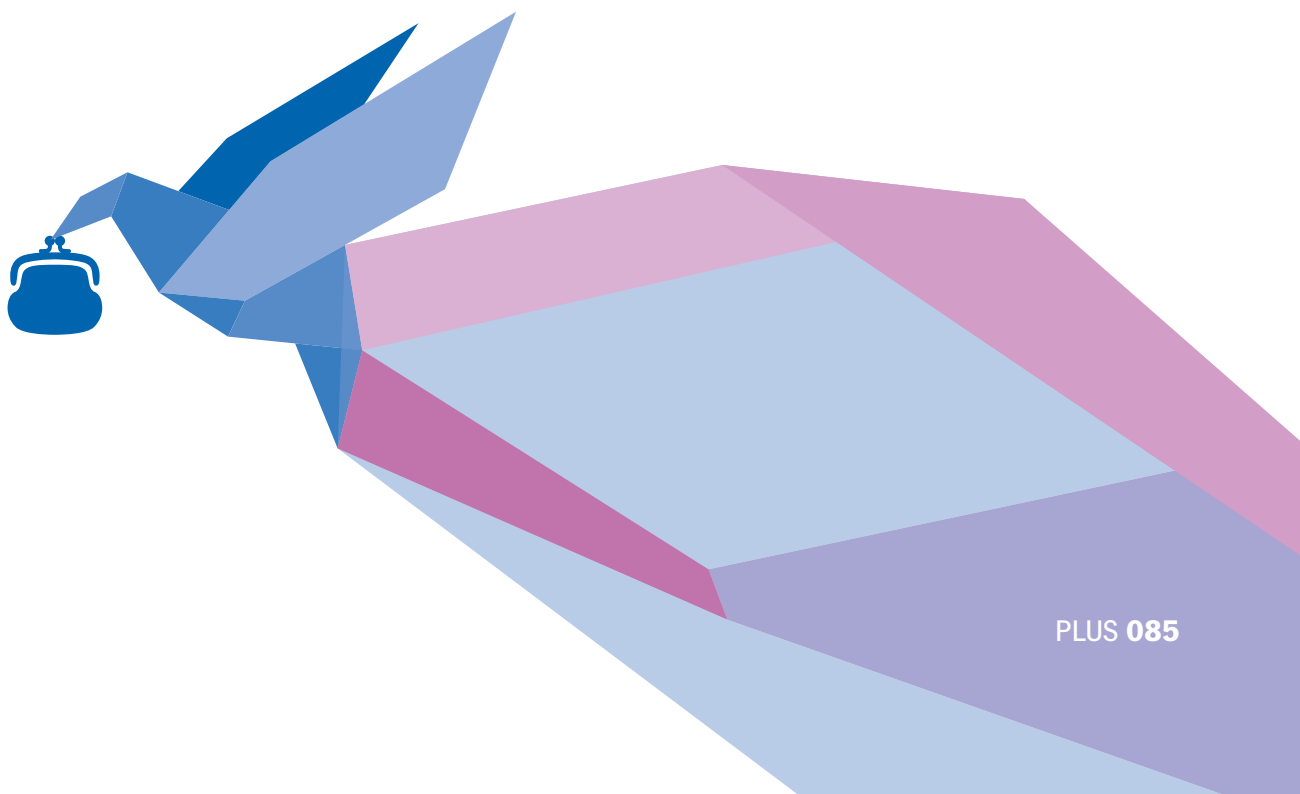
DAROWIZNA PRZEDSIĘBIORSTWA A PODATEK VAT

Transakcje dokonywane na przedsiębiorstwie, w tym darowizna przedsiębiorstwa są przedmiotowo wyłączone od opodatkowania tym podatkiem. Darczyńca nie jest przy tym zobowiązany do dokonywania jakichkolwiek korekt w zakresie rozliczeń z tytułu VAT. Natomiast obdarowany jest zobowiązany do kontynuowania rozliczeń, w tym do dokonywania stosownych korekt.



PODSUMOWANIE

Darowizna jest trwale wpisana w procesy sukcesyjne jako jedna z najprostszych i podatkowo neutralnych form przekazania własności. Darowizna jest również najlepszym rozwiązaniem w zakresie ewentualnego przekazania następcy (następcom) przedsiębiorstwa prowadzonego przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Co więcej, darowizna przedsiębiorstwa pozwala na zbudowanie wysokiej tarczy podatkowej, która może stanowić dla obdarowanego dodatkową korzyść, poprawiając konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. Choć proces przekazania przedsiębiorstwa w tej formie nie jest rozwiązaniem optymalnym organizacyjnie, nie należy go z gruntu odrzucać.





73
Kłopoty... by nastąpił, nowy...
...sowiec...
...ale przewidują...
...innych...
...duża...
...traja...
...zgnaj...
...jako...
...za...
...do...
...przede...
...dani...

DZIEDZICZENIE USTAWOWE

Nikt z nas nie jest nieśmiertelny. Niezależnie od tego, w jakim wieku jesteśmy, jaki styl życia prowadzimy i czy posiadamy status przedsiębiorcy – każdy z nas umrze – prędzej bądź później i to bez względu na to, czy był na śmierć przygotowany.

Jak dowodzi praktyka, polscy przedsiębiorcy często nie podejmują żadnych kroków mających na celu uchronienie własnego majątku przed nagłą i niekontrolowaną sukcesją. W konsekwencji nierzadko bywa tak, iż śmierć przedsiębiorcy pociąga za sobą śmierć biznesu, w który – paradoksalnie – znaczną część swojego życia zmarły zainwestował.

Śmierć osoby bliskiej sama w sobie jest dla rodziny przeżyciem traumatycznym, natomiast dodatkowe komplikacje związane z przejęciem i organizacją funkcjonowania biznesu zmarłego mogą przerosnąć sukcesorów. Wówczas dorobek życia zmarłego przepada, pozostawiając często rodzinę bez konkretnego źródła utrzymania, niejednokrotnie zmuszoną do spłaty długów, związanych z upadkiem rodzinnej firmy.

W niniejszym artykule chcielibyśmy przybliżyć następstwa prawne śmierci przedsiębiorcy prowadzącego aktywnie działalność gospodarczą, zarówno na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, jak i w formie spółki cywilnej oraz w ramach spółek prawa handlowego.



JUSTYNA NYKIEL

justyna.nykiel@pl.gt.com



NABYCIE SPADKU

Z chwilą śmierci spadkodawcy następuje otwarcie spadku, czyli przejście ogółu praw i obowiązków majątkowych zmarłego na jego następców prawnych. W wyniku jednego zdarzenia prawnego, spadkobierca wstępuje zatem w sytuację prawną spadkodawcy, co jest określone mianem sukcesji generalnej. Jest to przy tym moment nabycia spadku, następujący z mocy prawa i nie jest uzależniony od złożenia jakiegokolwiek oświadczenia woli przez spadkobiercę, a co więcej, nie zależy nawet od jego wiedzy o tym fakcie. Niemniej wskazać należy, że nabycie to nie ma charakteru definitywnego, a właściwie rzecz ujmując, jest jedynie początkiem drogi zmierzającej do przekazania władztwa nad ogółem praw i obowiązków następcom prawnym. Jej zwieńczeniem jest sporządzenie aktu poświadczenia dziedziczenia przez notariusza bądź wydanie przez sąd postanowienia stwierdzającego nabycie spadku. W rzeczywistości bowiem dopiero ten dokument potwierdza prawo sukcesora do dysponowania spadkiem.

Nabycie spadku staje się definitywne dopiero w momencie złożenia przez spadkobiercę oświadczenia o jego przyjęciu. Zgodnie z przepisami polskiego prawa, spadek można:

- 1 przyjąć wprost, a więc objąć całość masy spadkowej, zarówno aktywa, jak i zobowiązania, i to bez ograniczenia odpowiedzialności za długi spadkowe, co oznacza, że wierzyciele zmarłego będą mogli dochodzić swoich roszczeń także z majątku osobistego spadkobiercy; w skrajnym przypadku można sobie wyobrazić sytuację, w której zobowiązania będą wyższe niż wartość przejętego majątku,
- 2 przyjąć z dobrodziejstwem inwentarza, a więc z ograniczeniem odpowiedzialności spadkobiercy jedynie do wartości stanu czynnego spadku, to znaczy wyłącznie aktywów; w konsekwencji majątek osobisty spadkobiercy pozostaje zabezpieczony,
- 3 odrzucić w całości.

Rzeczono oświadczenie powinno zostać złożone w nieprzekraczalnym terminie 6 miesięcy od chwili powzięcia przez spadkobiercę informacji o śmierci spadkodawcy przed notariuszem i stwierdzone wydaniem aktu poświadczenia dziedziczenia, bądź przed sądem, który po zakończeniu postępowania wyda postanowienie stwierdzające nabycie spadku.

POSTANOWIENIE SĄDU O NABYCIU SPADKU

Uzyskanie postanowienia sądu możliwe będzie dopiero po przeprowadzeniu postępowania, a więc jest zabiegiem czasochłonnym. Wszczęcie postępowania następuje na wniosek zainteresowanego (na którego złożenie spadkobierca ma wspomniane 6 miesięcy). Sąd prowadzi postępowanie w trybie nieprocesowym, to znaczny w specjalnym trybie dedykowanym postępowaniu spadkowemu, uregulowanym szczegółowo przepisami Kodeksu postępowania cywilnego, a jego uczestnikami są wszystkie osoby mogące być potencjalnymi spadkobiercami, i to zarówno ustawowymi, jak i testamentowymi. Procedurę wieńczy wydanie postanowienia stwierdzającego nabycie spadku.

Decyzja taka powinna zawierać wskazanie wszystkich spadkobierców, którzy nabyli spadek, oraz określać wysokość przypadających im udziałów, tj. ułankowo określonej wartości spadku przysługującej danemu spadkobiercy. Ułankowe określenie wartości udziału konkretnych osób uprawnionych do spadku, a tym samym do poszczególnych składników wchodzących w jego skład, rozróżnić należy od działu spadku, o czym mowa będzie poniżej.

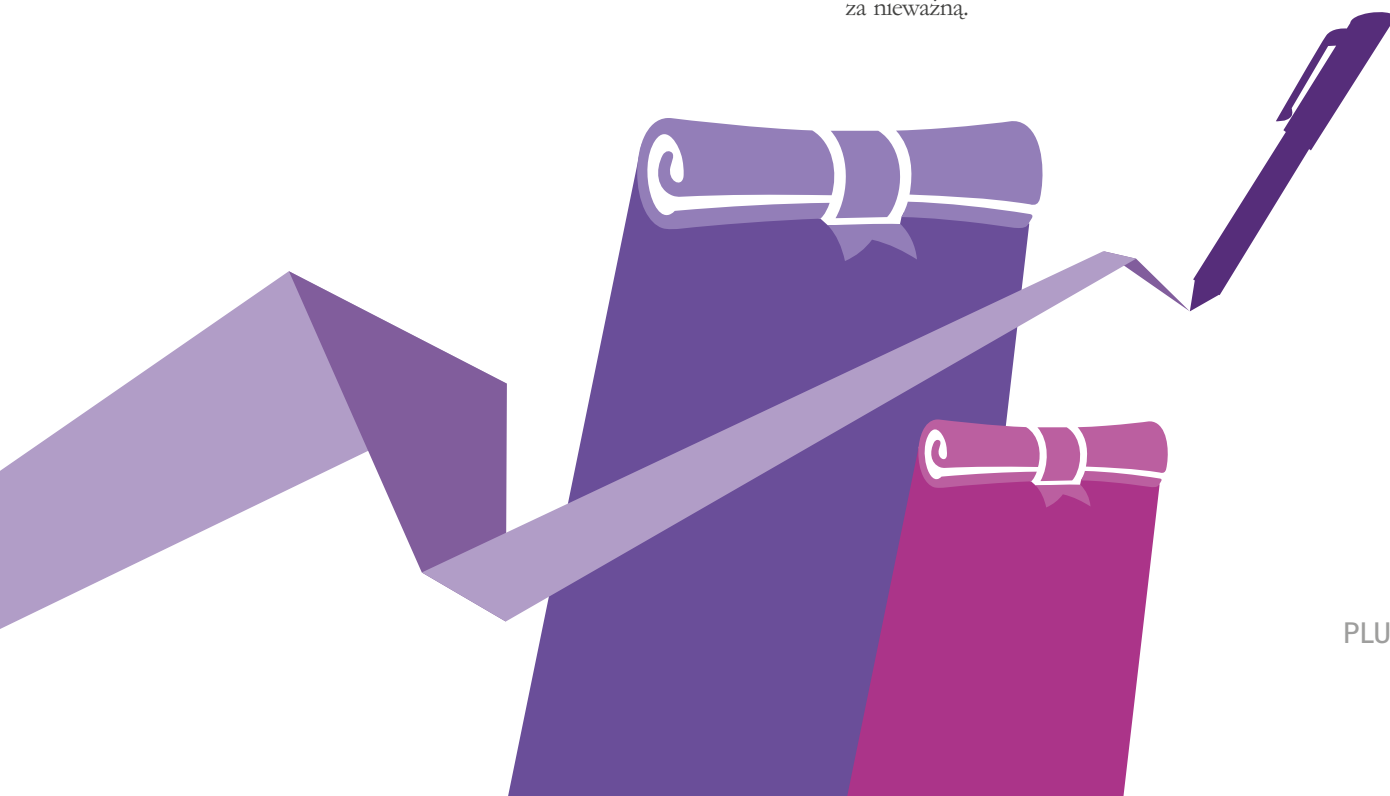
OŚWIADCZENIE O PRZYJĘCIU SPADKU

Szybszym, bo umożliwiającym niezwłoczne podjęcie działań sposobem postępowania jest złożenie oświadczenia o przyjęciu spadku przed notariuszem. Podczas jednej wizyty w kancelarii notarialnej sporządzony zostaje protokół dziedziczenia, a następnie wydany zostaje akt poświadczenia dziedziczenia, potwierdzający prawo spadkobiercy do określonej części masy spadkowej, mający moc prawną równą postanowieniu wydanemu w tym przedmiocie przez sąd. Trzeba jednak mieć na uwadze, że notariusz nie jest (w przeciwieństwie do sądu) uprawniony do podejmowania jakichkolwiek czynności w celu ustalenia kręgu spadkobierców. Czynności dokonywane są na podstawie oświadczeń wszystkich potencjalnych spadkobierców. Dlatego właśnie warunkiem koniecznym sporządzenia protokołu, a następnie aktu poświadczenia dziedziczenia przed notariuszem, jeszcze przed upływem okresu 6 miesięcy, przewidzianego na złożenie oświadczeń dotyczących przyjęcia bądź odrzucenia spadku przez wszystkich spadkobierców, jest obecność w kancelarii notarialnej każdego z nich.

Kluczową kwestią w tym zakresie jest czas. Dopiero bowiem po zdobyciu któregośkolwiek z powyższych dokumentów, sukcesor może de facto „wylegitymować” się przed kontrahentami, urzędami, pracownikami czy sądem wieczystoksięgowym tytułem prawnym do określonej części masy spadkowej.

Do tego momentu nie posiada on żadnego potwierdzenia tytułu prawnego do spadku. Z kolei, zarówno akt poświadczenia dziedziczenia, jak i postanowienie stwierdzające nabycie spadku, nie mogą być sporządzone przed upływem okresu 6 miesięcy od dnia otwarcia spadku (a więc śmierci nestora), chyba że wszyscy znani spadkobiercy złożyli już oświadczenia o przyjęciu lub odrzuceniu spadku. W przypadku, w którym spadkobierca jest jeden, sprawa może zostać załatwiona stosunkowo szybko, natomiast jeżeli krąg potencjalnych uprawnionych jest szeroki, a wśród spadkobierców brak jest woli do szybkiego i sprawnego uporania się z formalnościami, konieczne może okazać się wstrzymanie wszelkich działań do momentu upływu wspomnianych 6 miesięcy. Po upływie tego terminu, co do zasady, przyjmuje się, iż wszyscy spadkobiercy, którzy nie złożyli żadnego oświadczenia co do spadku, przyjęli spadek wprost (a więc bez ograniczeń).

Wspomnieć jeszcze trzeba o sytuacji spadkobiercy małoletniego. Oświadczenie dotyczące spadku złożyć może bowiem jedynie osoba mająca pełną zdolność do czynności prawnych. Za tych, którzy pozbawieni są tego przymiotu działają przedstawiciele ustawowi, a więc najczęściej rodzice. Pomimo tego, iż sprawują oni formalnie zarząd majątkiem swoich nieletnich dzieci, to na złożenie oświadczenia o przyjęciu bądź odrzuceniu spadku konieczna jest zgoda sądu opiekuńczego. W przeciwnym razie czynność taka uznana jest za nieważną.



DZIAŁ SPADKU

Akt poświadczenia dziedziczenia bądź postanowienie sądowe potwierdza tytuł prawny spadkobiercy do spadku i pozwala mu na sprawowanie nad nim pełnego zarządu – o ile spadkobierca był jeden. Najczęściej jednak krąg spadkobierców jest szerszy, a wydany urzędowy dokument potwierdza jedynie tytuł prawny do części masy spadkowej, a więc określonej ułamkowo wartości udziałów w poszczególnych przedmiotach wchodzących w skład masy spadkowej. Osoby takie uznawane są za współspadkobierców i aż do momentu dokonania działu spadku istniało będzie pomiędzy nimi współuprawnienie do ogółu praw i obowiązków zmarłego. W konsekwencji, spadkobierca uprawniony jest do rozporządzania udziałem w masie spadkowej jedynie po uzyskaniu zgody pozostałych współspadkobierców, a jego współkorzystanie ograniczone jest uprawnieniami pozostałych współspadkobierców. Dzieje się tak dlatego, iż spadkobierca uprawniony jest jedynie do ułamkowej części rzeczy bądź praw wchodzących w skład masy spadkowej i zaden z poszczególnych przedmiotów czy praw nie jest przyznany mu do wyłącznej dyspozycji.

Powyżej opisany stan ustaje dopiero w wyniku dokonania podziału spadku. Dział spadku jest niezależnym od nabycia spadku postępowaniem zmierzającym do zniesienia powstałej wskutek spadkobrania wspólności co do składników majątkowych wchodzących w skład spadku. Ma on na celu precyzyjne określenie wysokości sched spadkowych poszczególnych spadkobierców, a w konsekwencji poszczególni spadkobiercy stają się wyłącznymi podmiotami praw majątkowych, które stanowiły dotychczas przedmiot wspólności. Do jego przeprowadzenia konieczne jest w pierwszej kolejności precyzyjne określenie wartości masy spadkowej oraz poszczególnych jej składników. Kwestią niezwykle istotną na tym etapie jest dodatkowo określenie wartości zapisów windykacyjnych i darowizn poczynionych na rzecz poszczególnych spadkobierców przez zmarłego na 10 lat przed jego śmiercią (np. koszty wychowania i wykształcenia ogólnego). Będą one bowiem z jednej strony zwiększały wartość spadku, a z drugiej umniejszały wartość schedy spadkowej przyznanej poszczególnym spadkobiercom na skutek podziału. Samo zagadnienie darowizn oraz problematyka prawna z tym związana będą przedmiotem wnikliwej analizy w odrębnym rozdziale niniejszej publikacji.

Dział spadku może być działem fizycznym bądź cywilnym. Ten pierwszy polega na ustaleniu ostatecznej wartości całości majątku spadkowego i sposobu jego podziału pomiędzy uprawnionych, poprzez przyznanie określonych przedmiotów i praw poszczególnym spadkobiercom. Istotą podziału cywilnego jest z kolei spieniężenie masy spadkowej i podział uzyskanej ze sprzedaży sumy pomiędzy współspadkobierców, zgodnie z przysługującą im wielkością udziałów.

“

Dział spadku może być dokonany na podstawie umowy bądź w wyniku postępowania sądowego.



UMOWNY DZIAŁ SPADKU

Umowny dział spadku wymaga jednogłośnej zgody wszystkich współspadkobierców, zarówno co do samego zawarcia umowy, wartości spadku, jak i sposobu podziału majątku. Umowa może być zawarta w dowolnej formie, chyba że dla dokonania konkretnej czynności odrębne przepisy prawa wymagają zachowania szczególnej formy (np. jeżeli w skład majątku wchodziła będzie nieruchomość, wówczas umowa zawarta będzie w formie aktu notarialnego), a jej stroną muszą być wszyscy współspadkobiercy. W praktyce umowne przeprowadzenie działu spadku jest bardzo trudne, w szczególności gdy krąg spadkobierców jest szeroki i niejednogłośny.

SĄDOWY DZIAŁ SPADKU

Alternatywą jest postępowanie sądowe, które z kolei ma tę wadę, że jest czasochłonne. Postępowanie wszczynane jest na wniosek osoby legitymowanej, np. jednego ze spadkobierców. Konsekwencją postępowania będzie wydanie rozstrzygnięcia ustalającego sposób podziału majątku pomiędzy poszczególnych spadkobierców oraz wielkość przysługujących im sched. Przy podejmowaniu decyzji sąd, co do zasady, dąży do ugodowego dokonania podziału spadku pomiędzy poszczególnych spadkobierców, którzy nadto mogą w pierwotnym wniosku wskazać preferowany przez nich sposób podziału. Przy czym sąd nie jest związany wnioskiem stron i może rozporządzić spadkiem w sposób dla niego właściwy, z uwagi na całokształt okoliczności sprawy, co z kolei rodzi ogromne ryzyko, iż poszczególne składniki spadku (np. prawo do firmy, składniki majątkowe, nieruchomości) przydzielone zostaną innym osobom wbrew woli części z uprawnionych, co uniemożliwi faktyczne wykonywanie działalności przez jednego spadkobiercę, w kształcie, w jakim prowadził je zmarły.

Nadto, trzeba mieć na względzie, iż sąd będzie miał możliwość przychylenia się do prośby stron i preferowanego przez nie podziału tylko pod warunkiem, iż wszyscy uprawnieni będą w tym zakresie zgodni. Wystarczy bowiem brak zgody po stronie chociaż jednego ze spadkobierców, aby poszczególne składniki spadku (np. poszczególne składniki przedsiębiorstwa zmarłego) zostały rozdzielone pomiędzy wszystkich uprawnionych w sposób dyskrecyjny przez sąd, w częściach odpowiadających wartości udziałów poszczególnych uprawnionych. Co więcej, w przypadku braku jednogłośności i chęci ugody pomiędzy współuprawnionymi, proces sądowego działu spadku może toczyć się przez wiele lat i to zarówno z uwagi na problemy z ustaleniem wartości spadku (tj. zaliczaniu do jego wartości darowizn i zapisów windykacyjnych), jak również sposobu podziału.

6 miesięcy

I

- Śmierć nestora
- Nabycie spadku

II

- Złożenie oświadczenia o przyjęciu / odrzuceniu spadku
- Wydanie przez sąd postanowienia

III

- Dział spadku
- Możliwość faktycznego zarządu

PRAWA I OBOWIĄZKI WCHODZĄCE W SKŁAD SPADKU

Rozważania dotyczące sukcesji poprzedzić powinno dodatkowo wyjaśnienie kluczowego dla sprawy pojęcia spadku, a właściwie określenie tego, co w jego skład wchodzić może, a co nie. I tak do spadku wchodzi wszelkie prawa i obowiązki, które mają cywilnoprawny i majątkowy charakter, a także takie, które nie są związane z osobą zmarłego w sposób ścisły, i wreszcie te, które nie przechodzą na określone osoby, niezależnie od tego, czy są one spadkobiercami. A contrario, w skład spadku nie mogą więc wejść prawa i obowiązki:

- 1** niemające charakteru cywilnoprawnego, czyli wynikające przede wszystkim ze stosunków prawoadministracyjnych (np. licencje, pozwolenia), prawnofinansowych (np. zobowiązania podatkowe) oraz prawokarnych (np. nieuiszczone grzywny),
- 2** prawa i obowiązki o charakterze niemajątkowym, między innymi dobra osobiste (np. autorskie prawa osobiste) oraz niektóre prawa rodzinne (np. prawo do alimentów),
- 3** wszystkie prawa i obowiązki pozostające w ścisłym związku z osobą spadkodawcy, a więc takie, które służą zaspokojeniu jego indywidualnego interesu i wygasają w chwili śmierci z mocy prawa, (np. służebności osobiste albo umowa o dzieło, którego wykonanie zależy od osobistych przymiotów przyjmującego zamówienie),
- 4** prawa i obowiązki, które ex lege przechodzą na ściśle określone osoby, niezależnie od tego, czy posiadają one status spadkobiercy, czy też nie (np. osoby bliskie najemcy, które razem z nim mieszkały do chwili jego śmierci, wstępują automatycznie w stosunek najmu).

INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA OSOBY FIZYCZNEJ

Z chwilą śmierci przedsiębiorcy prowadzącego indywidualną działalność gospodarczą na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, ogół praw i obowiązków przechodzi na jego następców prawnych bądź to na podstawie dziedziczenia testamentowego (o ile testament został uprzednio sporządzony), bądź to na podstawie ustawy. Jeżeli spadkobierców jest kilku, nabywają oni spadek w częściach ułamkowych, co oznacza, że do momentu działu spadku, pomiędzy spadkobiercami istnieje współwłasność ułamkowa. W związku z tym, iż każdy składnik majątku zmarłego należy w jakiejś części do każdego z sukcesorów, żadnemu z nich *de facto* nie przysługuje prawo do samodzielnego rozporządzania jakimkolwiek jego elementem, a w konsekwencji wszelkie działania związane z rozporządzaniem masą spadkową podejmowane muszą być wspólnie. Sytuacja taka trwa aż do momentu przeprowadzenia postępowania o dział spadku. W praktyce wiąże się z upływem czasu, który często działa na niekorzyść spadkobierców, którzy próbują podtrzymać działalność przedsiębiorstwa, po zmarłym nestorze.

Niemniej jednak to nie kwestia współwłasności jest najbardziej problematyczna w przypadku śmierci osoby fizycznej prowadzącej indywidualną działalność gospodarczą. O ile bowiem przedsiębiorstwo, rozumiane jako zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej, wchodzi w skład majątku po zmarłym, to wszelkie elementy spadku niespełniające kryteriów opisanych powyżej, a więc te, które nie podlegają dziedziczeniu, w skład masy spadkowej wchodzić nie mogą. Wraz bowiem ze śmiercią przedsiębiorcy wygasają wszelkie umowy, których stroną był zmarły, prawa na dobrach niematerialnych oraz udzielone spadkodawcy koncesje, licencje i zezwolenia o charakterze administracyjnym. Ograniczona zostaje możliwość korzystania z firmy, pod jaką działalność była prowadzona, o ile w jej skład wchodziło nazwisko zmarłego. Zmarły wykreślony zostaje z rejestru podatników prowadzonego przez urząd skarbowy, a w konsekwencji nie ma prawnej możliwości posługiwania się dotychczasowym Numerem Identyfikacji Podatkowej, przypisanym działalności. Zamknięty zostaje rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy przedsiębiorcy, do którego dostęp możliwy będzie dopiero po przedłożeniu aktu poświadczenia dziedziczenia przez następców prawnych. Niemniej do tego czasu bieżąca działalność przedsiębiorstwa może być w znaczący sposób utrudniona, a nawet niemożliwa.

W razie śmierci pracodawcy prowadzącego działalność gospodarczą na podstawie wpisu w ewidencji takiej działalności, jego spadkobiercy wstępują w prawa i obowiązki pracodawcy w ramach stosunku pracy z pracownikami zatrudnionymi przez zmarłego. Niemniej do momentu uzyskania urzędowo poświadzonego dokumentu potwierdzającego nabycie spadku, dokonywanie wszelkich czynności związanych ze stosunkami pracy będzie praktycznie niemożliwe, z uwagi na brak formalnego umocowania (np. zgłaszanie zmian w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych). Co więcej, wskazać należy, iż w przypadku dziedziczenia spadku przez kilku spadkobierców, od momentu otwarcia spadku aż do jego działu, możliwość podejmowania jakichkolwiek decyzji w tym zakresie będzie znacznie utrudniona i uzależniona od współdziałania wszystkich uprawnionych.

Należy również pamiętać, że w skład masy spadkowej wchodzi nie tylko prawa, ale i obowiązki, a więc także wszelkie zobowiązania zmarłego przedsiębiorcy wobec osób trzecich. Przed złożeniem oświadczenia o przyjęciu spadku, konieczne będzie zatem zestawienie aktywów i pasywów przedsiębiorstwa. Po przejściu spadku, w konsekwencji sukcesji generalnej na spadkobiercę przechodzą wszystkie aktywa i pasywa zmarłego, przy czym za spłatę zobowiązań spadkobierca odpowiada osobiście własnym majątkiem. Odpowiedzialność tę można jednak ograniczyć, składając oświadczenie o przyjęciu spadku z dobrodziejstwem inwentarza, co oznacza, że za wszelkie długi sukcesor odpowiadać będzie jedynie do wysokości ustalonego w inwentarzu stanu czynnego spadku, albo wyłączyć poprzez odrzucenie spadku w całości.

Podsumowując, należy wyraźnie rozróżnić możliwość dziedziczenia przedsiębiorstwa od możliwości dziedziczenia działalności gospodarczej prowadzonej na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. O ile bowiem dziedziczenie przedsiębiorstwa, a więc zespołu składników materialnych i niematerialnych, jest możliwe, o tyle prawo polskie nie dopuszcza możliwości dziedziczenia indywidualnej działalności gospodarczej jako takiej. Każdorazowo konieczne będzie podjęcie szeregu czynności, umożliwiających następcom dostęp do faktycznego zarządzania przedsiębiorstwem, co wiąże się z dużym zaangażowaniem czasowym i w tym miejscu należy pamiętać, że dla niektórych rodzajów działalności kilkudniowy nawet przestój może okazać się tym definitywnym.

SPÓŁKA CYWILNA

Pewnymi podobieństwami do skutków śmierci jednoosobowego przedsiębiorcy cechują się skutki śmierci jednego z przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w ramach spółki cywilnej. Na wstępie należy zauważyć, że spółka cywilna nie jest spółką prawa handlowego. Nie jest ona ani osobą prawną, ani jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której przepisy prawa przyznawałyby chociaż zdolność prawną, a więc dopuszczają możliwość wstępowania przez nią w stosunki prawne. Spółka cywilna jest jedynie umową nazwaną, której zasady funkcjonowania uregulowane zostały w Kodeksie cywilnym. Spółka cywilna jest niczym innym zatem, jak zobowiązaniem dwóch lub więcej przedsiębiorców do prowadzenia wspólnej działalności w celu osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, poprzez działanie w określony sposób, a w szczególności poprzez wniesienie wkładów. Natomiast przymiotem przedsiębiorcy cieszyć się mogą jedynie jej wspólnicy. W konsekwencji prawa i obowiązki przysługujące przedsiębiorcy będącemu wspólnikiem spółki cywilnej, jako prawa związane ściśle z jego osobą, nie podlegają ogólnym zasadom sukcesji uniwersalnej i nie będą wchodziły w skład masy spadkowej, chyba że umowa spółki cywilnej przewidywała będzie inny skutek. Jeżeli natomiast nie zawiera ona żadnych szczególnych regulacji przewidujących możliwość wstąpienia spadkobierców w miejsce zmarłego wspólnika, jego śmierć pociągać będzie za sobą skutek w postaci rozwiązania umowy w stosunku do niego, a jeżeli wspólników było dwóch, to de facto spółka cywilna przestaje istnieć. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki spółki cywilnej. Pamiętać bowiem należy, że jest to umowa zawarta pomiędzy ściśle określonymi osobami, posiadającymi pewne cechy indywidualne, których następcy prawni mogą już nie mieć. Na marginesie wskazać trzeba, że zasady te znajdują zastosowanie niezależnie od podstawy dziedziczenia, tj. zarówno dla spadkobierców ustawowych, jak i testamentowych.

W przypadku, w którym możliwość wstąpienia spadkobierców wspólnika do spółki cywilnej została przewidziana w jej treści, z chwilą otwarcia spadku wstępują oni w ogół praw i obowiązków zmarłego. Przy czym wstąpienie to następuje z mocy prawa i nie ma konieczności składania w tym zakresie żadnych dodatkowych oświadczeń, czy uzyskiwania zgody pozostałych wspólników, o ile postanowienia umowy nie stanowią inaczej. Co więcej, w konsekwencji takiego zdarzenia pomiędzy spadkobiercami powstaje wspólność w częściach ułamkowych.

Oznacza to, że wszyscy uprawnieni traktowani są w pewnym sensie jak „jeden wspólnik” i aby skutecznie korzystać ze swoich uprawnień wynikających z uczestnictwa w spółce, ustanowić muszą wspólnego przedstawiciela. W przeciwnym wypadku, odsunięci będą od uczestnictwa w zarządzaniu działalnością. Pamiętać przy tym należy, iż osoba taka uprawniona będzie, co prawda, do wykonywania praw, natomiast ciężar obowiązków spoczywać będzie na samych spadkobiercach, oni też poniosą negatywne konsekwencje z tym związane. Co więcej, stan taki utrzymywał się będzie do czasu formalnego działu spadku (o czym była mowa na wstępie niniejszego artykułu). Zgodnie bowiem z dominującym poglądem doktryny, spadkobiercy, którzy nie chcą w spółce cywilnej uczestniczyć, mogą wypowiedzieć jej udział przez przedstawiciela i odnosi on wówczas skutek w odniesieniu do wszystkich uprawnionych. Nie ma natomiast możliwości indywidualnego wypowiedzenia udziału przez tylko jednego ze spadkobierców, przy jednoczesnej woli pozostania w spółce wyrażonej przez pozostałych (tj. samodzielne prawo wystąpienia nie przysługuje wspólnikom spółki cywilnej). Skutek w postaci utraty statutu wspólnika w odniesieniu do uprawnionych, którzy w spółce pozostać nie chcą, nastąpić może dopiero po wydaniu przez sąd postanowienia (albo zawarciu umowy) o podziale spadku.

W związku z powyższym, przepisy prawa dają zawierającym umowę spółki cywilnej przedsiębiorcom możliwość uzgodnienia losów spółki, na wypadek śmierci jednego z nich, tak aby interesy pozostałych wspólników nie ucierpiały i to nie tylko poprzez dopuszczenie możliwości wstąpienia do spółki spadkobierców zmarłego, ale precyzyjnego określenia zasad i wymogów zarówno proceduralnych, związanych z takim wstąpieniem, jak i osobowych następcy, a nawet poprzez precyzyjne określenie jednej, konkretnej osoby, która do spółki wstąpi. Przykładowo, skutek w postaci możliwości wstąpienia do spółki ograniczony może być koniecznością złożenia stosownego oświadczenia wyrażającego taką wolę albo przedstawienia dokumentu potwierdzającego nabycie przez spadkobierców spadku, a nawet zgody pozostałych wspólników. Możliwe jest także wskazanie warunku w postaci konieczności posiadania odpowiednich kwalifikacji czy przymiotów koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej.

Na marginesie wspomnieć należy, niezależnie od tego, czy spadkobierca do spółki nie wstąpi z uwagi na brak stosownych postanowień umowy, czy wypowie jej udział po wstąpieniu w ogół praw i obowiązków wspólnika, konieczna będzie spłata zarówno wniesionych przez zmarłego wkładów, jak i przysługującego mu udziału w zyskach.

Mając powyższe na uwadze, nie sposób zaprzeczyć, iż brak jakiegokolwiek postanowień regulujących stosunki prawne pomiędzy wspólnikami spółki cywilnej i ich spadkobiercami na wypadek śmierci może w pewnych okolicznościach (tj. w przypadku gdy wspólników jest tylko dwóch) doprowadzić do rozwiązania umowy spółki cywilnej i to niezależnie od woli zarówno spadkobierców zmarłego, jak i woli pozostałego przy życiu wspólnika.

Z pewnością natomiast niesie z sobą szereg negatywnych konsekwencji w postaci utrudnień technicznych i proceduralnych i może uniemożliwić faktyczne zarządzanie bieżącą działalnością spółki cywilnej do czasu działu spadku zmarłego wspólnika. Owe negatywne następstwa mogą być jednakże wyeliminowane albo zminimalizowane w przypadku odpowiedniego uregulowania problematyki dziedziczenia w samej umowie spółki cywilnej.

SPÓŁKI OSOBOWE

W przypadku spółek prawa handlowego ogólne zasady prawa spadkowego doznają ograniczeń, ustępując szczególnym regulacjom Kodeksu spółek handlowych, co oznacza, że konsekwencje prawne śmierci jednego z ich wspólników determinowane będą w pierwszej kolejności przez przepisy Kodeksu spółek handlowych, a ogólne zasady prawa cywilnego znajdą zastosowanie dopiero w kwestiach przezeń niuregulowanych. Sam Kodeks spółek handlowych dzieli spółki prawa handlowego na spółki osobowe i kapitałowe i przy zachowaniu takiego właśnie podziału przedstawione zostaną konsekwencje prawne.

Spółki osobowe są tzw. ułomnymi osobami prawnymi, prawo nie przyznaje im bowiem pełnej osobowości prawnej, natomiast wyposaża je w zdolność do czynności prawnych, a więc możliwość występowania w stosunkach prawnych z innymi podmiotami, powodując określone skutki prawne. Mogą więc samodzielnie kształtować swoją sytuację prawną (tj. nabywać prawa i zaciągać zobowiązania). Spółkami osobowymi są: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa oraz spółka komandytowo-akcyjna. Z uwagi na charakter niniejszego opracowania, poza obszarem zainteresowania znajdzie się spółka partnerska jako forma odpowiednia do wykonywania wolnych zawodów oraz spółka komandytowo-akcyjna, która choć do niedawna często wykorzystywana przy działaniach reorganizacyjnych, z uwagi na ostatnią zmianę sposobu jej opodatkowania, powoli odchodzi w niepamięć.

Pierwszym, a zarazem najbardziej kompleksowo uregulowanym rodzajem spółki osobowej jest spółka jawna. Na wstępie podkreślić należy, że przepisy dotyczące jej funkcjonowania stosuje się odpowiednio dla funkcjonowania pozostałych spółek osobowych w takim zakresie, w jakim nie zostały one uregulowane odmiennie przez przepisy szczegółowo regulujące pozostałe spółki osobowe.

Spółka jawna prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą, a każdy z jej wspólników odpowiada za zobowiązania samej spółki bez ograniczenia, całym swoim majątkiem, solidarnie wraz z pozostałymi wspólnikami i spółką. Zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych, śmierć wspólnika stanowi jedną z przesłanek rozwiązania spółki jawnej. Niemniej jednak, jest to jedynie przesłanka umożliwiająca podjęcie stosownych działań przez wspólników. Jeżeli bowiem umowa spółki zawiera w tym zakresie odmiennie regulacje, tj. stanowiące, iż w przypadku śmierci jednego z wspólników spółka trwa nadal, bądź po śmierci jednego z grona wspólników, podjęta zostanie decyzja o dalszym funkcjonowaniu spółki, do rozwiązania nie dochodzi. W przypadku, w którym żaden z powyższych warunków nie zostanie spełniony, następuje definitywne zakończenie bytu spółki poprzez jej wykreślenie z rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

Generalną zasadą jest, iż ogół praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej może być przeniesiony na inną osobę. Kodeks spółek handlowych stanowi, że prawa zmarłego wspólnika przysługują wspólnie wszystkim spadkobiercom (o ile nie zostało to określone odmiennie w umowie), jednakże do ich wykonywania spadkobiercy muszą powołać wspólnego przedstawiciela. Wspólnicy mogą w umowie spółki zastrzec, że tylko poszczególni spadkobiercy (np. posiadający określone cechy bądź wykształcenie) mogą wstąpić do spółki w miejsce zmarłego. Co więcej, w ten sam sposób można poszczególnych spadkobierców takiej możliwości pozbawić. Wskazać należy, że wstępujący spadkobiercy są współuprawnieni do określonego udziału kapitałowego i swoje prawa egzekwować i wykonywać mogą jedynie za pośrednictwem wyznaczonego do tego przedstawiciela.

SPÓŁKI OSOBOWE

Jeżeli możliwość wstąpienia spadkobierców do spółki nie została przewidziana, wówczas przysługuje im spłata wartości udziału kapitałowego zmarłego wspólnika, obejmującego zarówno wniesione przez niego wkłady, jak i przypadający na zmarłego zysk pozostawiony w spółce.

W przypadku śmierci wspólnika spółki jawnej, Kodeks spółek handlowych przyznaje spadkobiercom dodatkowo możliwość żądania jej przekształcenia w spółkę komandytową i przyznania im w przekształconej spółce statutu komandytariusza, co może okazać się zasadne, jeżeli spadkobiercy nie są gotowi do udziału w prowadzeniu biznesu i jednocześnie chcą uniknąć ryzyk z tym biznesem związanych. Żądanie spadkobiercy powinno zostać przez pozostałych wspólników uwzględnione, chyba że podjęta zostanie decyzja o rozwiązaniu spółki. Śmierć wspólnika spółki jawnej może zatem rodzić poważne konsekwencje nie tylko dla jego spadkobierców, ale także dla pozostałych wspólników.

Spółką komandytową jest z kolei spółka osobowa, mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Skutek śmierci jednego ze wspólników spółki komandytowej uzależniony jest od tego, czy pełni on w spółce rolę komplementariusza czy komandytariusza. Następstwa śmierci pierwszego z nich determinowane są poprzez ogólne regulacje dotyczące spółki jawnej, a więc mogą być przyczyną rozwiązania spółki komandytowej, w szczególności jeżeli komplementariusz był tylko jeden. Natomiast śmierć komandytariusza, co do zasady, nie pociąga za sobą skutku w postaci rozwiązania spółki. Ogół praw i obowiązków komandytariusza spółki komandytowej dziedziczony jest przez spadkobierców, natomiast do ich wykonywania konieczne jest powołanie wspólnego przedstawiciela dla wszystkich spadkobierców, żaden z nich nie może bowiem samodzielnie rozporządzać jakąkolwiek częścią ogółu praw i obowiązków komandytariusza ani korzystać z przysługujących mu z tego tytułu uprawnień (np. prawa głosu). Stan taki utrzymywał się będzie do momentu zawarcia przez wszystkich spadkobierców umowy o dział spadku bądź wydania przez sąd postanowienia w tym przedmiocie, o czym była już mowa na wstępie niniejszego artykułu. Niemniej, pamiętać należy, że dział spadku dokonany może być dopiero po złożeniu oświadczenia o przyjęciu albo odrzuceniu spadku przez wszystkich spadkobierców, na złożenie którego spadkobiercy mają sześć miesięcy, licząc od dnia powzięcia informacji o śmierci nestora.

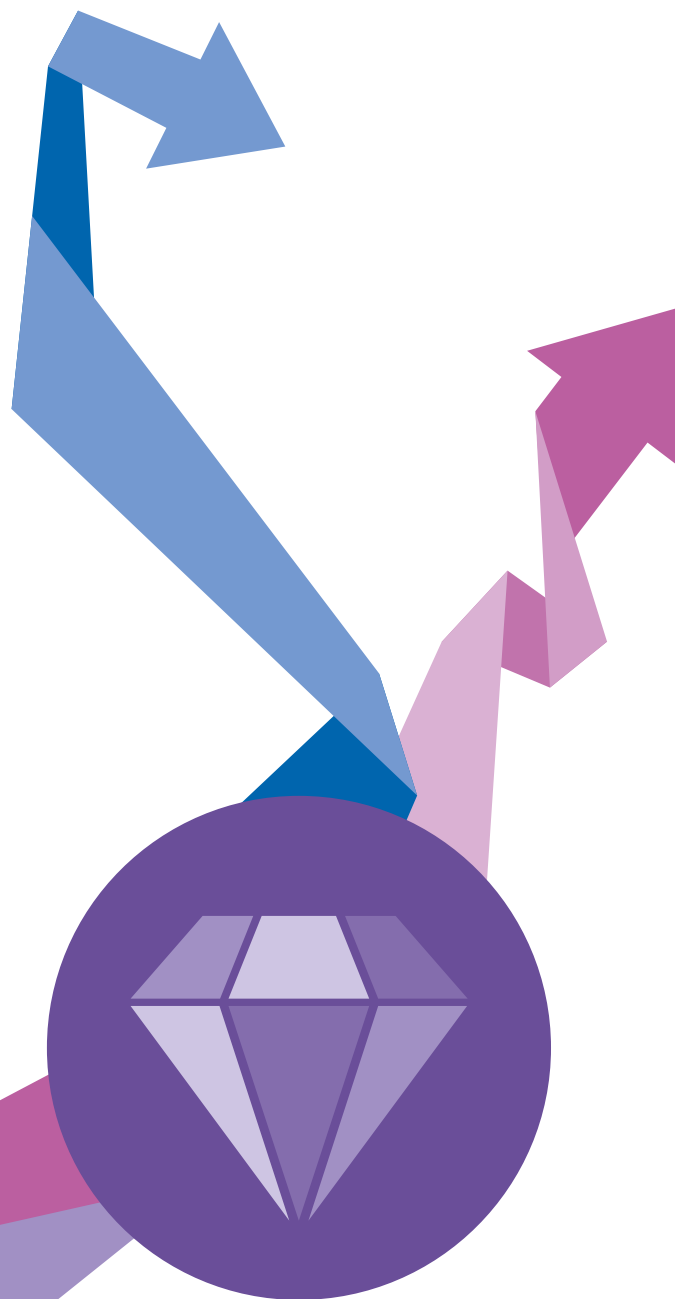
Suma czasu potrzebnego na złożenie oświadczeń przez wszystkich zainteresowanych oraz czasu potrzebnego na rozpatrzenie przez sąd wniosku o dział spadku jest okresem, w ciągu którego faktyczne wykonywanie władztwa w stosunku do majątku spadkowego jest niemożliwe, dotyczy to także praw z tytułu uczestnictwa w spółce komandytowej. Co więcej, ani umowa o dział spadku ani postanowienie sądowe nie będzie w stanie rozstrzygnąć kwestii związanych ze wspomnianymi uprawnieniami. Ogół praw i obowiązków wspólnika spółki komandytowej jest bowiem jeden i stanowi nierozdzielalną całość. Wobec czego konieczne będzie porozumienie pomiędzy spadkobiercami i wyłonienie spośród ich grona osoby, która ogół ten odziedziczy, przy jednoczesnym uzgodnieniu wysokości sched spadkowych dla pozostałych współspadkobierców albo wybór reprezentanta, który będzie wykonywał uprawnienia przysługujące spadkobiercom w spółce w ich imieniu. Przejęcie ogółu praw i obowiązków komandytariusza przez jednego spadkobiercę może się w praktyce okazać zadaniem karkołomnym, w szczególności, jeżeli ogół praw i obowiązków komandytariusza stanowi znaczną część całości masy spadkowej. W konsekwencji niewykluczone jest, iż zainteresowany przejęciem uprawnień wynikających z uczestnictwa w spółce komandytowej, aby zaspokoić pozostałych spadkobierców, zmuszony zostanie do ich spłaty, a w przypadku braku środków na ten cel, jedynym rozwiązaniem okazać się może sprzedaż majątku wchodzącego w skład spadku i równy podział środków pomiędzy zainteresowanych.

SPÓŁKI KAPITAŁOWE

Najmniejsze komplikacje powoduje śmierć wspólnika spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcjonariusza spółki akcyjnej. Udziały bądź akcje mogą być bez ograniczeń włączane do masy spadkowej i dziedziczone na zasadach ogólnych, określonych w Kodeksie cywilnym. Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może zawierać w tym zakresie odmienne regulacje i ograniczać bądź wyłączać możliwość wstąpienia do spółki spadkobierców, przy czym powinna ona określać także zasady i warunki spłaty spadkobierców pozbawionych możliwości wstąpienia do spółki. Przepisy dotyczące spółki akcyjnej nie przewidują, co do zasady, możliwości ograniczenia w zakresie dziedziczenia spadkobierców po zmarłym akcjonariuszu.

W przypadku gdy spadkobierców jest więcej, mamy do czynienia ze współuprawnieniem. Oznacza to, że wszelkie prawa inkorporowane w udziałach bądź akcjach odziedziczonych po zmarłym, dziedziczone są w częściach ułamkowych i będą mogły być wykonywane jedynie po wspólnym wyborze przedstawiciela przez wszystkich spadkobierców uprawnionych do dziedziczenia. W praktyce oznacza to, że do momentu zawarcia umowy bądź wydania postanowienia o dziale spadku żaden ze spadkobierców nie będzie mógł samodzielnie korzystać z pełni praw wynikających z tytułu posiadania udziałów spółki. Możliwe to będzie dopiero po zniesieniu ustawowej wspólności i określeniu przypadającej poszczególnym sukcesorom schedy spadkowej, w tym także ilości posiadanych udziałów bądź akcji.

Na koniec wskazać dodatkowo należy, iż wszelkie uprzywilejowania udziałów bądź akcji o charakterze osobistym, a więc przypisane nie samym aktywom, ale imiennie oznaczonemu wspólnikowi/akcjonariuszowi, wygasają w chwili jego śmierci i nie przechodzą na następców prawnych.



KRĄG SPADKOBIERCÓW I KOLEJNOŚĆ DZIEDZICZENIA

Dziedziczenie ustawowe ma miejsce wtedy, kiedy zmarły nie pozostawił po sobie ważnego testamentu albo też, gdy osoby powołane do dziedziczenia na mocy testamentu nie chcą lub nie mogą być spadkobiercami.

Spadkobiercami ustawowymi mogą być osoby fizyczne, które w chwili otwarcia spadku, tj. śmierci spadkodawcy, posiadały zdolność dziedziczenia, a więc możliwość wejścia w ogół praw i obowiązków majątkowych zmarłego. Przymioty te posiadają wszystkie osoby fizyczne od chwili narodzin aż do śmierci. Co więcej, warunkową zdolność do dziedziczenia posiada także tzw. nasciturus, a więc dziecko poczęte, choć jeszcze nie narodzone. Nasciturus może zatem być spadkobiercą, pod warunkiem, że został poczęty przed śmiercią spadkodawcy i urodzi się żywy.

Małżonek zmarłego z kolei może być spadkobiercą, tylko jeżeli w chwili jego śmierci pozostawał z nim w formalnym związku małżeńskim, a więc nie istniało prawomocne orzeczenie rozwiązujące bądź unieważniające małżeństwo. Do dziedziczenia nie dochodzi także, gdy wydane zostało przez sąd prawomocne orzeczenie o separacji. Z kolei toczący się proces rozwodowy nie pozbawia małżonka praw do spadku po zmarłym, gdyż w chwili śmierci proces rozwodowy ulega umorzeniu. Istnieje jednak możliwość wyłączenia od dziedziczenia żyjącego małżonka, jeżeli przed śmiercią spadkodawca wystąpił z powództwem wobec niego o orzeczenie rozwodu z winy pozostałego przy życiu małżonka, a którykolwiek ze spadkobierców wystąpił do sądu z wnioskiem o uznanie żądania rozwodu za uzasadnione.

Krąg spadkobierców ustawowych determinowany jest przez związki rodzinne. W konsekwencji, dziedziczenie ustawowe może dotyczyć: małżonka oraz zstępnych zmarłego (jego dzieci własnych i przysposobionych, wnuków), rodziców, rodzeństwa i ich zstępnych, dziadków, a także pasierbów. Nadto, pamiętać należy, iż w przypadku pełnego przysposobienia, dzieci przysposobione (tj. adoptowane) przez zmarłego dziedziczą po nim tak, jakby były dziećmi przysposabiającego, a więc traktowane są na równi z jego własnymi dziećmi. Jeżeli z tego grona nie zostanie wyłoniony spadkobierca, spadek po zmarłym dziedziczy gmina ostatniego zamieszkania bądź Skarb Państwa.

Kodeks cywilny dzieli spadkobierców ustawowych na grupy dochodzących kolejno do dziedziczenia, przy czym spadkobiercy należący do grupy dalszej uprawnieni są do dziedziczenia dopiero, gdy brakuje spadkobierców grupy wyższej. Przepisy prawa spadkowego określają tę kolejność w następujący sposób:



SPADKOBIERCY GRUPY I

MAŁŻONEK I DZIECI

Małżonek i dzieci dziedziczą po zmarłym w częściach równych, przy czym – niezależnie od liczby dzieci – część przypadająca małżonkowi zmarłego nie może być mniejsza niż jedna czwarta. Zwrócić należy przy tym uwagę, iż najczęściej pomiędzy małżonkami istnieje ustawowa wspólność majątkowa. Oznacza to, że w skład majątku spadkowego wchodziła będzie jedynie ta część majątku wspólnego, która przypadła na zmarłego (przykładowo, jeżeli rodzice mają dom, który wspólnie wybudowali i stanowi on wspólny majątek małżonków, to w wypadku śmierci jednego z nich, „połowa domu” w ogóle nie będzie wchodziła w skład masy spadkowej, w konsekwencji pozostałemu przy życiu małżonkowi przysługiwało będzie prawo do swojej części oraz najmniej 1/4 w części majątku zmarłego (czyli razem nie mniej niż 5/8), dzieciom pozostanie zatem maksymalnie 3/8 „domu” do równego podziału pomiędzy siebie, jeżeli jednak dzieci jest mniej niż 3, to majątek zmarłego dzielony jest równo, tj. żyjący małżonek oraz dzieci otrzymają odpowiednio 1/2 albo 1/3 majątku zmarłego). Jeżeli jedno z dzieci nie dożyło otwarcia spadku, do dziedziczenia dochodzą jego dzieci (wnuki spadkodawcy).

SPADKOBIERCY GRUPY II

MAŁŻONEK, RODZICE, RODZEŃSTWO I ICH ZSTĘPNI

Spadkobiercy tej grupy dochodzą do dziedziczenia, jeżeli zmarły nie pozostawił po sobie zstępnych. Jeżeli natomiast zmarły nie pozostawił po sobie ani zstępnych, ani rodziców, ani rodzeństwa (oraz ich zstępnych), całość majątku przypada małżonkowi.

Małżonkowi, dziedziczącemu w zbiegu z rodzicami i rodzeństwem zmarłego, przysługuje zawsze połowa spadku. Natomiast rodzicom zmarłego przysługuje 1/4 masy spadkowej. Jeżeli któregoś z rodziców nie dożyło otwarcia spadku, jego część przypada rodzeństwu spadkodawcy w częściach równych. Jeżeli otwarcia spadku któregoś z rodzeństwa nie dożyje, jego część przypada jego zstępny w częściach równych. W przypadku zarówno braku zstępnych, jak i małżonka zmarłego, cały majątek przypada rodzicom w częściach równych.

SPADKOBIERCY GRUPY III

DZIADKOWIE I ICH ZSTĘPNI

Dziadkowie dochodzą do dziedziczenia, jeżeli zmarły nie pozostawił zstępnych, małżonka, rodziców ani rodzeństwa (i ich zstępnych). Dziadkowie dziedziczą w częściach równych, a jeżeli któregoś z nich nie dożyło otwarcia spadku, ich udział przypada ich zstępny.

SPADKOBIERCY GRUPY IV

ZSTĘPNI MAŁŻONKA SPADKODAWCY, O ILE W CHWILI OTWARCIA SPADKU ICH RODZICE NIE ŻYJĄ

Pasierbowie zmarłego, a więc dzieci małżonka spadkodawcy, dziedziczą po nim w częściach równych, pod warunkiem jednak, że oboje biologiczni rodzice pasierba zmarli przed śmiercią spadkodawcy (tj. ojczyma albo macochy). Uzasadnieniem dla wprowadzenia tego rodzaju rozwiązania jest powstanie bliskiej więzi pomiędzy jednym z małżonków a dziećmi drugiego z nich. Naddo, w konsekwencji zawarcia małżeństwa pomiędzy małżonkiem a pasierbami powstaje stosunek powinowactwa. Trzeba jednak rozróżnić pojęcie pasierba od dzieci jednego z małżonków przysposobionych przez drugiego. Ich sytuacja prawna jest bowiem zupełnie odmienna. Dzieci przysposobione (inaczej adoptowane) dziedziczą po zmarłym tak, jakby były dzieckiem zmarłego, a więc traktowane są dokładnie tak, jak dzieci własne przysposabiającego.

SPADKOBIERCY GRUPY IV

GMINA OSTATNIEGO MIEJSCA ZAMIESZKANIA SPADKODAWCY BĄDŹ SKARB PAŃSTWA





PRZEŁAMAĆ TABU, CZYLI O DZIEDZICZENIU TESTAMENTOWYM SŁÓW KILKA

ISTOTA TESTAMENTU

Rodzima przedsiębiorczość, która przez ostatnie ćwierćwiecze na dobre zadomowiła się już na polskiej ziemi, wchodzi właśnie w okres swoistego przełomu – bezprecedensowej fali przenoszenia na kolejne pokolenia majątków budowanych przez pionierów wolnego rynku. Tymczasem w świadomości społecznej testament – jedno z podstawowych narzędzi kształtowania sukcesji – niezmiennie pozostaje swego rodzaju tabu, o którym niechętnie się myśli i mówi. Również wśród przedsiębiorców, którzy wszakże winni być szczególnie zmotywowani do starannego przygotowania przekazania swoim następcom biznesowego dziedzictwa, sporządzenie testamentu częstokroć uchodzi za nieprzyjemną i odkładaną w czasie czynność. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać jednakże należy nie w cechach samego testamentu, lecz w braku rzetelnej wiedzy o nim oraz zaniku tradycji jego sporządzania, co stanowi, nomen omen, dziedzictwo ustroju socjalistycznego. Dlatego też wydaje się, iż nie sposób zerwać z owym szkodliwym tabu bez krzewienia wiedzy o istocie i zaletach testamentu.

Z uwagi na znaczenie tego ostatniego, niegdyś jego sporządzenie uważano wręcz za nakaz obyczajowo-moralny. Testament bowiem od czasów cesarstwa rzymskiego niezmiennie stanowi emanację wartości, którym hołdował zmarły, jego stosunku do najbliższych oraz dbałości o stan posiadania rodziny. Współcześnie zaniechanie sporządzenia testamentu oznacza, iż po śmierci spadkodawcy zastosowanie znajdą reguły dziedziczenia przewidziane ustawą, co zdecydowanie zwiększa ryzyko konfliktów, które po śmierci spadkodawcy mogą pojawić się w gronie jego spadkobierców. Ustawa, co do zasady, nie przewiduje, komu przyspaść mają określone składniki majątkowe, lecz określa jedynie udział poszczególnych kategorii podmiotów w majątku spadkowym. Nietrudno sobie zatem wyobrazić toczoną przez spadkobierców walkę o konkretne przedmioty tworzące spadek, w szczególności nieruchomości, przedsiębiorstwo lub udziały w spółkach. Konflikty owe z kolei nie służą tak relacjom rodzinnym, jak i bezpieczeństwu samego majątku – zgodnie ze starą zasadą, iż pieniądze lubią ciszę i spokój.



KAROL GUŹDZIÓŁ

karol.guzdziol@pl.gt.com

Sporządzenie testamentu nabiera szczególnego znaczenia, gdy w skład majątku wchodzi funkcjonujące przedsiębiorstwo – podlegający permanentnym przeobrażeniom zespół składników niematerialnych i materialnych, przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej – niezależnie od prawnej formy jego organizacji. Biorąc pod uwagę złożoność samego przedsiębiorstwa oraz uwzględniając mnogość problemów, które mogą wystąpić w związku z jego przekazaniem spadkobiercom, brak wcześniejszego przygotowania przedsiębiorstwa do sukcesji oznacza narażanie dzieła życia przedsiębiorcy na ryzyko zaburzeń w jego płynnym funkcjonowaniu, a nawet, w przypadku konfliktów między spadkobiercami, na jego podział lub całkowite unicestwienie. Mając na względzie owe ryzyka, nie dziwi, iż najbardziej inspirujący przedsiębiorcy w dziejach, tacy jak J. D. Rockefeller, J. J. Astor, J. P. Morgan, czy A. Nobel, przed wydaniem ostatniego tchnienia zadbali o pośmiertne losy stworzonych przez nich przedsiębiorstw, które - dzięki wizjonerstwu i zapobiegliwości ich założycieli - rozrosły się współcześnie do potężnych ponadnarodowych korporacji.

ISTOTA TESTAMENTU

Podobnie jak w czasach znamienitych przemysłowców, o których mowa powyżej, tak i dziś testament – jedyna czynność prawna, mocą której w sposób niebudzący wątpliwości można rozporządzić swym majątkiem na wypadek śmierci – jest jednym z podstawowych środków prawnych wykorzystywanych w planowaniu sukcesji majątku przedsiębiorcy. Środek ów pozwala zachować przedsiębiorcy pełną kontrolę nad majątkiem aż do jego śmierci. W przeciwieństwie do darowizn dokonywanych za życia spadkodawcy – innego instrumentu prawnego wykorzystywanego w planowaniu sukcesji – testament wywiera skutki prawne dopiero po śmierci spadkodawcy. Oznacza to, iż sporządzenie testamentu nie ogranicza testatora, tj. osoby sporządzającej testament w dysponowaniu swoim majątkiem za życia, nie zobowiązuje testatora do zachowania majątku, którym rozrządził w testamencie, jak też nie oddziałuje na zakres jego odpowiedzialności za zobowiązania.

Te cechy testamentu powodują, iż jest to znakomite narzędzie w szczególności dla przedsiębiorców, którzy za sprawą kontroli właścicielskiej pragną zagwarantować sobie możliwość wpływania do końca swych dni na decyzje dotyczące przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, w jakiej formie prawnej owo przedsiębiorstwo jest aktualnie prowadzone.

W kontekście powyższego, pytanie, które winien zadać sobie światły, zapobiegliwy, a przede wszystkim odpowiedzialny przedsiębiorca nie powinno brzmieć, czy warto sporządzić testament, lecz przede wszystkim, jak go sporządzić i jakie elementy winny składać się na jego treść.

FORMA TESTAMENTU

W powszechnej świadomości testament funkcjonuje jako „akt ostatniej woli”. Nie oznacza to jednakże, iż testament może być sporządzony jedynie w ostatnich chwilach życia. Przeciwnie, osoba posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych może sporządzić testament niemalże w każdym momencie, niezależnie od wieku, stanu zdrowia oraz innych okoliczności.

W pierwszej kolejności, po podjęciu decyzji o sporządzeniu testamentu, warto zastanowić się nad formą jego sporządzenia. Otóż, ustawodawca wprowadził podział testamentów na zwykłe oraz szczególne. Różnica między nimi polega na tym, że o ile pierwsze mogą być sporządzone zawsze, drugie tylko pod warunkiem zaistnienia szczególnych okoliczności, przy czym tytułem przykładu takich okoliczności wskazać można na obawę rychłej śmierci oraz podróz polskim statkiem morskim lub powietrznym. W tym kontekście należy zakładać, iż przewidujący przedsiębiorca, odpowiednio wcześniej planujący sukcesję swego majątku, korzystał będzie z jednej z dwóch najbardziej popularnych form testamentów, tj. testamentu własnoręcznego, zwanego też holograficznym oraz testamentu notarialnego.

W celu sporządzenia testamentu w tej pierwszej formie, tj. w formie testamentu własnoręcznego, wystarczające jest spisanie swej woli pismem ręcznym, własnoręczne jej podpisanie oraz opatrzenie datą.

Warto podkreślić, iż dla tej formy testamentu nieodzowne jest właśnie pismo ręczne – własnoręczne podpisanie treści testamentu zredagowanej uprzednio za pomocą komputera lub maszyny do pisania albo spisanej przez inną osobę skutkować będzie bowiem nieważnością testamentu.

Alternatywą dla testamentu własnoręcznego może być testament sporządzony przez notariusza i podpisany w jego obecności przez spadkodawcę. Z uwagi na większy stopień pewności, będący konsekwencją udziału wykwalifikowanego prawnika w sporządzaniu testamentu oraz znaczenie dowodowe aktu notarialnego, na sporządzenie testamentu w tej właśnie formie warto zdecydować się w przypadku dysponowania majątkiem o znacznej wartości lub w przypadku wyrażania woli zamieszczenia w testamencie skomplikowanych dyspozycji. Za nieodzowne natomiast ustawodawca uznał sporządzenie testamentu notarialnego w sytuacji, gdy spadkobierca zamierza wykorzystać instytucję zapisu windykacyjnego, o czym mowa poniżej. Charakteryzując sposób sporządzenia testamentu, warto również podkreślić, iż testament ma charakter czynności ściśle osobistej, co oznacza, że nie może on być sporządzony przez pełnomocnika lub przedstawiciela ustawowego. Z wyżej wskazanej cechy testamentu wynika również zakaz sporządzania testamentów wspólnych, co odnosi się także do małżonków. Zarówno sporządzenie testamentu przez przedstawiciela, jak i sporządzenie testamentu wspólnego powoduje bezwzględną nieważność przedmiotowej czynności prawnej.

ZMIANA TREŚCI TESTAMENTU

Pomimo iż postanowienia testamentu powinny być należycie przemyślane oraz korelujące z pozostałymi elementami planu sukcesji majątku przedsiębiorcy, z uwagi na zmienną rzeczywistość należy zakładać okresowy przegląd treści testamentu oraz całego planu sukcesji. Efektem takiego przeglądu może być konieczność wprowadzenia zmian w sporządzonym testamencie. W tym kontekście wskazać można również, iż testatorowi przysługuje niezbywalne uprawnienie odwołania sporządzonego przez siebie testamentu lub jego poszczególnych postanowień, przy czym, istnieje kilka sposobów odwołania testamentu, a mianowicie sporządzenie nowego testamentu, zniszczenie testamentu lub pozbawienie go cech, od których zależy ważność lub dokonanie w testamencie zmian, z których wynika wola odwołania jego postanowień. W celu odwołania testamentu notarialnego nie ma konieczności złożenia notariuszowi kolejnej wizyty – za wystarczające uznaje się sporządzenie kolejnego własnoręcznego testamentu. W tym miejscu warto podkreślić, że jeżeli spadkodawca sporządził nowy testament, nie zaznaczając w nim, że poprzedni odwołuje, ulegają odwołaniu tylko te postanowienia poprzedniego testamentu, których nie można pogodzić z treścią nowego testamentu.



WYKŁADNIA OSTATNIEJ WOLI

Sporządzając testament, należy zadbać o jego późniejszą prawidłową interpretację. Pomimo, że zapisy testamentu powinny być możliwie precyzyjne, w przypadku braku odpowiedniego stopnia owej precyzji z pomocą przychodzi zasada poszanowania ostatniej woli spadkodawcy. Z zasady tej bowiem wynika obowiązek stosowania wykładni testamentu, zmierzającej do najpełniejszego urzeczywistnienia woli spadkodawcy. Analizując treść testamentu i dążąc do ustalenia rzeczywistej woli spadkodawcy, należy uwzględnić również wszelkie okoliczności towarzyszące dokonany rozrządzeniom, które mogłyby przyczynić się do odtworzenia motywów testatora.



POWOŁANIE DO DZIEDZICZENIA

Przechodząc do omówienia treści testamentu, można wskazać, że najpowszechniejsze rozrządzenia testamentowe sprowadzają się do ustalenia porządku dziedziczenia korygującego lub uchylającego reguły ustawowe. Skutek ów osiągnąć można poprzez powołanie jednego lub kilku spadkobierców do całości lub części spadku, co wyłącza dziedziczenie ustawowe. Na tej podstawie do spadku lub jego części powołane mogą zostać osoby fizyczne (także dziecko poczęte), prawne lub jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną. Powołana może być również osoba, która zrzekła się dziedziczenia w umowie ze spadkodawcą lub co do której w chwili sporządzenia testamentu istnieje podstawa do uznania jej za niegodną.

Powołany do dziedziczenia na podstawie testamentu winien zostać oznaczony w sposób umożliwiający jego bezsporną identyfikację. Najwłaściwszym rozwiązaniem byłoby w tym kontekście podanie imienia i nazwiska spadkobiercy, a przy powoływaniu osoby prawnej – jej nazwy. Nie można również wykluczyć wskazania spadkobiercy w niebudzący wątpliwości sposób opisowy. Znaczenie precyzji w odniesieniu do powołania spadkobiercy podkreśla w swoich orzeczeniach Sąd Najwyższy. Tytułem przykładu wskazać można, iż - zgodnie ze stanowiskiem Sądu Najwyższego - wymogu bezspornej identyfikacji spadkobiercy nie spełnia dokonane przez duchownego Kościoła Rzymskokatolickiego oznaczenie spadkobiercy słowami „oddaję dobra materialne dla dalszej Służby Bożej lub osobom potrzebującym”. Postanowienie to uniemożliwia bowiem, nawet przy zachowaniu zasady życzliwej interpretacji, identyfikację osoby powołanej do dziedziczenia, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że w strukturze Kościoła Rzymskokatolickiego funkcjonują liczne osoby prawne. Niezależnie od sposobu oznaczenia spadkobiercy, winien on zostać powołany do spadku w sposób bezwarunkowy i bezterminowy.

Jeżeli spadkodawca powołuje do spadku więcej niż jednego spadkobiercę, powinien on określić w testamencie również udziały spadkowe poszczególnych spadkobierców poprzez wskazanie stosownych części ułamkowych. W przeciwnym przypadku znajdzie bowiem zastosowanie zasada dziedziczenia w częściach równych wszystkich oznaczonych w testamencie spadkobierców. W tym kontekście należy wskazać, iż w systemie polskiego prawa spadkowego nie przewidziano instytucji testamentu działowego, co oznacza, że testator, ustanawiając kilku spadkobierców, nie może skutecznie przesądzić o sposobie podziału między nimi przedmiotów należących do spadku.

Korzystając z instytucji testamentowego powołania do spadku, nie można więc w sposób wiążący zdecydować o tym, jakie przedmioty należące do spadku przypadną poszczególnym spadkobiercom. Oznacza to, iż powołanie jednego ze spadkobierców do dziedziczenia biznesu nie zapewni jego płynnego przejęcia przez spadkobierców, co stanowi przecież jeden z nadrzędnych celów sukcesji. Aktualnie cele owe można osiągnąć jedynie dzięki instytucji zapisu windykacyjnego, scharakteryzowanego w dalszej części niniejszego materiału (należy zatem odróżniać pojęcie spadkobiercy od zapisobiercy, o czym poniżej).

Pomimo, że najczęściej spotykanym elementem treści testamentu jest wyżej omówione powołanie jednego lub kilku spadkobierców do całości lub części spadku, przepisy prawa pozostawiają testatorowi znaczny poziom dowolności w zakresie kształtowania postanowień testamentu i nie narzucają obligatoryjnych elementów jego treści. Oznacza to, iż nie istnieją przeszkody natury formalnej, by testament poza powołaniem spadkobierców, albo zamiast tego powołania, zawierał jedno, kilka lub wszystkie niżej wskazane rozrządzenia:

- ◆ **ustanowienie zapisu zwykłego, tj. zobowiązanie spadkobiercy ustawowego lub testamentowego do spełnienia określonego świadczenia na rzecz określonej osoby,**
- ◆ **ustanowienie zapisu windykacyjnego, tj. postanowienia, iż określona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą otwarcia spadku, tj. śmierci spadkodawcy,**
- ◆ **polecenie, tj. nałożenie na spadkobiercę lub zapisobiercę obowiązku oznaczonego działania lub zaniechania, o charakterze majątkowym lub niemajątkowym, bez czynienia kogokolwiek wierzycielem,**
- ◆ **powołanie wykonawcy testamentu,**
- ◆ **wyłączenie przyrostu, tj. wyłączenie zwiększenia udziałów w spadku spadkobierców testamentowych w przypadku, gdy jeden z nich nie może lub nie chce być spadkobiercą,**
- ◆ **wyłączenie od dziedziczenia spadkobiercy ustawowego, w literaturze przedmiotu zwane „testamentem negatywnym”,**
- ◆ **powołanie fundacji,**
- ◆ **wydziedziczenie, tj. pozbawienie zstępnych, małżonka lub rodziców spadkodawcy prawa do zachowku.**

ZAPIS ZWYKŁY

Rozrządzenie testamentowe może polegać na zobowiązaniu spadkobiercy ustawowego lub testamentowego albo zapisobiercy do spełnienia określonego świadczenia majątkowego na rzecz oznaczonej osoby fizycznej lub prawnej, zwanej zapisobiercą, bez względu na to, czy osoba ta jest równocześnie spadkobiercą, czy też nie. W celu zobrazowania możliwości zastosowania przedmiotowego narzędzia wskazać można na przedsiębiorcę, który, czyniąc spadkodawcą swego jedyne go syna, jednocześnie pragnie przekazać wybranemu przez siebie muzeum gromadzoną przez lata kolekcję dzieł sztuki, a swej siostrzenicy ulubione akwarium. Wykorzystując instytucję zapisu zwykłego, przedsiębiorca ów może zobowiązać swego syna do przekazania muzeum rzeczony kolekcji, a siostrzenicy testatora wyżej wskazanego akwarium. Przedmiotem zapisu zwykłego może być każde świadczenie o charakterze majątkowym, polegające zarówno na działaniu, jak i zaniechaniu obciążonego zapisem (np. przeniesienie własności nieruchomości, udziałów lub akcji określonej spółki, zapłata określonej kwoty, wykonanie usługi, przelew wierzytelności, zwolnienie z długu), stanowiące korzyść majątkową po stronie zapisobiercy. W tym kontekście warto jednakże zwrócić uwagę, że jeżeli przedmioty majątkowe przeznaczone w testamencie oznaczonej osobie wyczerpują prawie cały spadek, osobę tę poczytuje się w razie wątpliwości nie za zapisobiercę, lecz za spadkobiercę powołanego do całego spadku, co oznacza, że nie musi on dochodzić wykonania zapisu, lecz nabywa spadek w chwili śmierci spadkodawcy.

Podkreślenia wymaga, iż zapis zwykły skutkuje wyłącznie nałożeniem na spadkobiercę zobowiązania do spełnienia określonego świadczenia na rzecz zapisobiercy. Oznacza to, że jeżeli przedmiotem zapisu zwykłego byłaby określona rzecz lub prawo (np. nieruchomość, udziały lub akcje określonej spółki, kolekcja dzieł sztuki), to z chwilą otwarcia spadku właścicielem owej rzeczy nie staje się zapisobierca, lecz nabywa on wyłącznie roszczenie w stosunku do obciążonego zapisem spadkobiercy o przeniesienie własności tej rzeczy. Do przejścia własności konieczne więc będzie zawarcie umowy przenoszącej własność przedmiotu zapisu. Z powyższego jednoznacznie zatem wynika, iż skuteczne funkcjonowanie mechanizmu zapisu zwykłego staje się uzależnione od dobrej woli osoby obciążonej zapisem (wyżej przywołany syn przedsiębiorcy może nie być skorym do przekazania kolekcji dzieł sztuki na rzecz muzeum, ponieważ sam również je kolekcjonuje). Niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków wynikających z zapisu zwykłego natomiast spowoduje poddanie obciążonego zapisem regułom odpowiedzialności kontraktowej. Biorąc pod uwagę konstrukcję prawną zapisu zwykłego, w szczególności uwzględniając, iż instytucja ta nie prowadzi do przeniesienia przedmiotu zapisu, lecz skutkuje wyłącznie powstaniem stosunku zobowiązaniowego pomiędzy spadkobiercą a zapisobiercą, należy uznać ją za niedostosowaną do sukcesji funkcjonującego biznesu.

ZAPIS WINDYKACYJNY

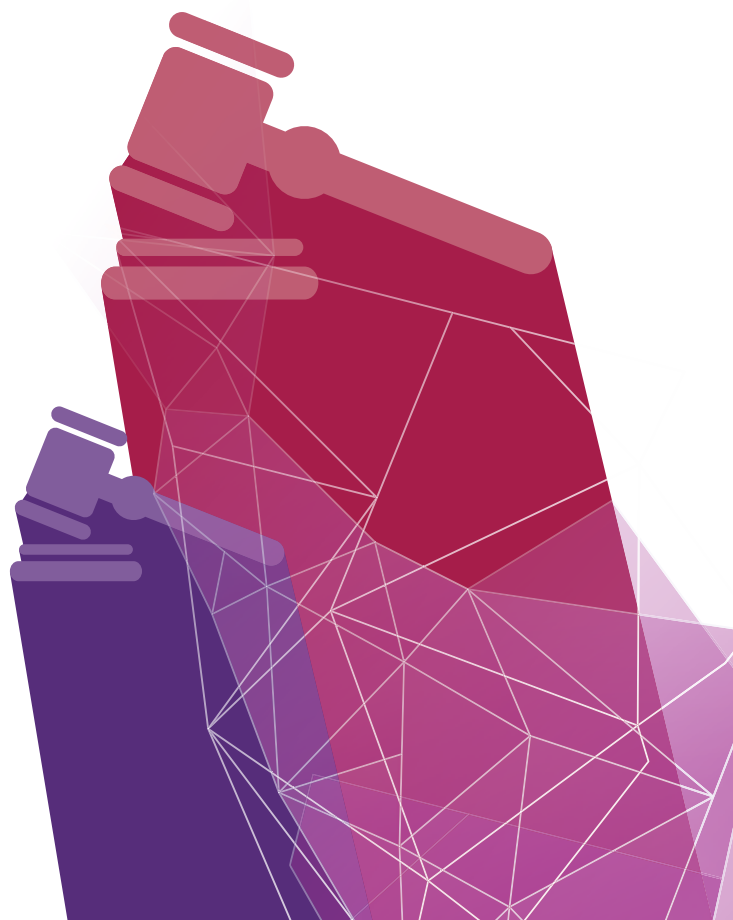
Zakładając natomiast, że przedsiębiorca z wcześniejszego przykładu obawia się, iż dziedziczący po nim syn nie wykona zobowiązania do przekazania kolekcji dzieł sztuki na rzecz muzeum lub akwarium na rzecz siostrzenicy, powinien on rozważyć zastosowanie zapisu windykacyjnego. Nad wykorzystaniem przedmiotowej instytucji przedsiębiorców powinien zastanowić się również wówczas, jeżeli pragnie rozdzielić należące do niego udziały lub akcje pomiędzy czworo swoich wnucząt w równych częściach, a jednocześnie dysponuje innym majątkiem o dużej wartości, co może zaburzyć równy podział udziałów (w następstwie działu spadku jednemu z wnucząt mogą przypaść wszystkie udziały, a innym pozostały majątek).

Zgodnie z wcześniejszymi uwagami, powołanie w testamencie określonej osoby do spadku w charakterze spadkobiercy nie umożliwia pozostawienia konkretnych składników majątkowych oznaczonym osobom (taki cel można próbować osiągnąć przy pomocy omówionego wyżej zapisu zwykłego, lecz pamiętać należy, że jego spełnienie uzależnione jest od woli i współdziałania osoby obciążonej zapisem, która może nie być skora do dzielenia się z zapisobiercą odziedziczonym majątkiem), a w związku z tym nie nadaje się do dziedziczenia biznesu (chyba że przy życiu pozostaje wyłącznie jeden spadkobierca). W tym kontekście za odpowiednie rozwiązanie należy uznać zapis windykacyjny, wprowadzony do polskiego ustawodawstwa stosunkowo niedawno, bowiem w dniu 23 października 2011r. Najważniejsza cecha zastawu windykacyjnego sprowadza się do tego, iż prowadzi on wprost do nabycia przez zapisobiercę przedmiotu tego zapisu z chwilą otwarcia spadku, tj. z chwilą śmierci testatora. Cecha ta stanowi o przewadze zastawu rejestrowego nad zastawem zwykłym, który, zgodnie z wcześniejszymi uwagami, jedynie zobowiązuje obciążonego zapisem do spełnienia na rzecz oznaczonej osoby określonego świadczenia. Oznacza to, iż wykorzystanie zapisu windykacyjnego umożliwia pełną i natychmiastową (w chwili otwarcia spadku) realizację woli testatora (muzeum z powyższego przykładu już w chwili śmierci przedsiębiorcy nabyłoby jego kolekcję dzieł sztuki i nie musiałoby liczyć na łaskę jego syna), podczas gdy zastosowanie zapisu zwykłego może prowadzić do niezgodnego z wolą spadkodawcy rozporządzenia przedmiotem zapisu przez spadkobiercę, któremu przypadła rzecz stanowiąca przedmiot zapisu.

Walorem zapisu windykacyjnego jest niewątpliwie rozszerzenie zasady swobody testowania, umożliwiające spadkodawcy większy wpływ na pośmiertne losy jego majątku oraz płynne przekazanie następcom określonych składników majątkowych. Nabycie przedmiotu zapisu windykacyjnego z chwilą otwarcia spadku zmniejsza także prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktów w gronie sukcesorów (treść testamentu bowiem jednoznacznie określa, co ma przypaść danemu sukcesorowi, eliminując tym samym potencjalny konflikt na etapie działu spadku), co jest szczególnie istotne w przypadku dziedziczenia biznesu.

Przedmiotem zapisu windykacyjnego mogą być istniejące i należące do spadkobiercy w chwili otwarcia spadku rzeczy oznaczone co do tożsamości, zbywalne prawa majątkowe, udziały, akcje, ogół praw i obowiązków w spółce, przedsiębiorstwo, gospodarstwo rolne lub ustanowienie na rzecz zapisobiercy użytkowania lub służebności. Przedmiot zapisu powinien być dokładnie oznaczony, aby w chwili otwarcia spadku można go było zidentyfikować.

W kontekście ustanowienia zapisu należy podkreślić, iż czynność prawna ustanawiająca zapis windykacyjny musi być dokonana w testamencie przybierającym formę aktu notarialnego.



POLECENIE

Polecenie spadkowe, z kolei, jawi się jako zobowiązanie spadkobiercy lub zapisobiercy do oznaczonego zachowania, jednakże bez uczynienia kogokolwiek wierzycielem.

Przedmiot polecenia stanowi określone przez spadkodawcę działanie lub zaniechanie obciążonego, które może mieć charakter majątkowy albo niemajątkowy. Tytułem przykładu wskazać można, iż w ramach polecenia obciążony może zostać zobowiązany do urzędzenia raz w roku charytatywnego koncertu, uporządkowania pamiątek rodzinnych, powstrzymania się od nałogów, postępowania zgodnie z zasadami konstytucji rodzinnej lub innymi regulami współżycia.

Wykonania nałożonych w ten sposób obowiązków może żądać każdy ze spadkobierców, jak również wykonawca testamentu, chyba że polecenie ma wyłącznie na celu korzyść obciążonego poleceniem. Jeżeli polecenie ma na względzie interes społeczny, wykonania polecenia może żądać także właściwy organ państwowy. Biorąc jednakże pod uwagę, iż zgodnie z powyższą definicją polecenie nie czyni nikogo wierzycielem, tak zarysowany krąg podmiotów może wprawdzie domagać się od osoby, na którą nałożono polecenie, postępowania zgodnego z tym ostatnim, ale do dochodzenia wykonania przedmiotowego obowiązku niemożliwe staje się skorzystanie z przymusu państwowego i skierowania sprawy na drogę sądową.

POWOŁANIE WYKONAWCY TESTAMENTU

Nie budzi wątpliwości, iż o wypełnienie ostatniej woli spadkodawcy troszczyć powinni się szanujący zmarłego spadkobiercy i zapisobiercy. Biorąc jednakże pod uwagę emocje związane ze śmiercią spadkodawcy oraz ewentualne konflikty powszechnie pojawiające się w trakcie postępowania spadkowego, warto rozważyć powołanie wykonawcy testamentu, który będzie zarządzał spadkiem podczas owego postępowania, zadba o wypełnienie woli testatora, doprowadzi do wykonania zobowiązań obciążających spadek, w szczególności zapisów zwykłych i poleceń, a w końcu wyda spadkobiercom majątek spadkowy z poszanowaniem dyspozycji spadkodawcy i zgodnie z ustawą.

W odniesieniu do kompetencji wykonawcy testamentu przyjmuje się, iż skoro ustawodawca nie ograniczył ich do czynności zwykłego zarządu, uzasadnione staje się twierdzenie, że może on samodzielnie podejmować także czynności przekraczające zwykły zarząd, a więc sprawować zarząd w pełnym zakresie. Spadkodawca może jednakże w testamencie odmiennie określić uprawnienia i obowiązki wykonawcy testamentu oraz sposób ich wykonywania. W braku zastrzeżeń testamentowych wykonawca testamentu w odniesieniu do wchodzących w skład majątku spadkowego udziałów lub akcji, będzie mógł wykonywać związane z nimi uprawnienia, w szczególności prawa głosu. Dzięki temu, z kolei, spadkodawca zachowuje pewność, że spółka, w ramach której prowadzi swe przedsiębiorstwo, w okresie postępowania spadkowego nie pozostanie bez odpowiedniego nadzoru właścicielskiego, a w przypadku braku jej zarządu lub jego niewłaściwego funkcjonowania, wykonawca testamentu dokona odpowiednich zmian w owym organie.

Podobnie, w odniesieniu do przedsiębiorstwa prowadzonego przez spadkodawcę przed otwarciem spadku w ramach indywidualnej działalności gospodarczej, wykonawca formalnie będzie uprawniony w szczególności do zbywania towarów wyprodukowanych w owym przedsiębiorstwie, przy czym, wydaje się, iż uprawnienie to nie ma większego znaczenia praktycznego z uwagi na nieobjęcie spadkiem firmy, koncesji, pozwoleń oraz Numeru Identyfikacji Podatkowej indywidualnego przedsiębiorcy (dlatego też, planując sukcesję przedsiębiorstwa prowadzonego przez indywidualnego przedsiębiorcę, w celu uniknięcia paraliżu owej działalności, warto poważnie rozważyć zmianę formy prawnej). Uwzględniając specyfikę zadań wykonawcy testamentu, bez wątplenia winna być to osoba, którą spadkodawca darzy szczególnym zaufaniem ze względu na jej walory moralne, rzetelność, uczciwość oraz profesjonalizm niezbędny do zarządzania szczególnie cennymi składnikami majątku. Powołanie wykonawcy testamentu szczególnie należy zarekomendować testatorom, którzy pozostawiają swoim sukcesorom funkcjonujący biznes. W takiej bowiem sytuacji szczególnego znaczenia nabiera nieprzerwany zarząd majątkiem spadkowym.



WYŁĄCZENIE PRZYROSTU

Przyrost polega na powiększeniu udziału spadkowego spadkobiercy testamentowego z tej przyczyny, że inny spadkobierca testamentowy nie chce lub nie może dziedziczyć przeznaczzonego mu w testamencie udziału. Oznacza to, iż z mocy samego prawa dochodzi do wyłączenia w tym zakresie dziedziczenia ustawowego. Tytułem przykładu, przedsiębiorca powołuje w testamencie do dziedziczenia czworo swoich dzieci, przy czym po śmierci ojca jedno z dzieci stwierdza, iż z bliżej nieokreślonych powodów nie może przyjąć spadku po ojcu.

W ramach instytucji przyrostu udział przypadający owemu dziecku powiększyłby udziały pozostałej trójki spadkobierców w częściach równych. Przyrost nie znajdzie zastosowania, gdy spadkodawca w miejsce spadkobiercy testamentowego, który nie chce lub nie może dziedziczyć, podstawił innego spadkobiercę albo gdy wyłączył przyrost. Wyłączenie przyrostu prowadzi do dziedziczenia ustawowego udziału spadkowego zwolnionego przez spadkobiercę testamentowego, który nie chce lub nie może dziedziczyć.

USTANOWIENIE FUNDACJI

Spadkodawcy, którzy, wzorem takich tuzów światowego biznesu jak Alfred Nobel, czy Andrew Carnegie, pragną poświęcić część swego majątku na cele filantropijne, powinni rozważyć ustanowienie w testamencie fundacji. Otóż, w świetle obowiązującego prawa, fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami, przy czym, cel fundacji powinien być jednak na tyle skonkretyzowany, aby można było stwierdzić, na co fundator przeznacza składniki majątkowe.

Fundację ustanowioną w testamencie cechuje zdolność dziedziczenia, pod warunkiem, że fundacja ta zostanie zarejestrowana w terminie dwóch lat od ogłoszenia testamentu. W tym kontekście istotne staje się, by testator określił statut fundacji, regulujący mechanizmy jej funkcjonowania lub upoważnił wskazaną osobę do ustalenia statutu oraz do rejestracji fundacji. W przypadku braku takich postanowień obowiązek ustalenia statutu i rejestracji fundacji obciąża jej współspadkobierców lub wykonawcę testamentu, o ile został on ustanowiony.

TESTAMENT NEGATYWNY

W ramach przysługującej spadkodawcy swobody testowania dopuszcza się również sporządzenie tzw. testamentu negatywnego (powszechnie mylonego z wydziedziczeniem), w którym spadkodawca wyłącza od dziedziczenia ustawowego określoną osobę, nie ustanawiając równocześnie innej osoby spadkobiercą. W konsekwencji sporządzenia testamentu negatywnego wyłączony traktowany jest tak, jak gdyby nie dożył otwarcia spadku, co jednakże nie narusza prawa wyłączonego do żądania zachowku po spadkodawcy. Instytucję testamentu negatywnego należy odróżnić od instytucji wydziedziczenia, które prowadzi nie tylko do odsunięcia od dziedziczenia określonych osób, lecz wyłącza również przysługujące im prawo do zachowku.



ZACHOWEK ORAZ WYDZIEDZICZENIE

Na zakończenie warto również zastanowić się, czy spadkodawca ma nieograniczoną swobodę rozrządzenia swym majątkiem na wypadek śmierci. Tytułem przykładu, czy wskutek rozdania przez cierpiącego na demencję przedsiębiorcę całego majątku na rzecz przypadkowych osób, jego bliskim nie przypadnie nawet grosz po zmarłym? Otóż nie, swoboda testowania, choć rozległa, doznaje istotnego ograniczenia z uwagi na wyrażaną przez ustawodawcę wolę ochrony osób najbliższych spadkodawcy przed pokrzywdzeniem, będącym konsekwencją dokonanych przez niego rozrządzeń testamentowych oraz poczynionych za życia darowizn. Wyrazem owej woli jest właśnie instytucja zachowku, tj. przysługującego określonej grupie osób roszczenia o świadczenie pieniężne, skierowanego, co do zasady, do powołanego w testamencie spadkobiercy lub obdarowanego.

Krąg osób uprawnionych z tytułu zachowku został określony w sposób węższy niż krąg spadkobierców ustawowych. Uprawnionymi do zachowku są bowiem zstępni, małżonek oraz rodzice spadkodawcy, jeżeli byliby powołani do spadku z ustawy, tj. wówczas, gdy spadkodawca nie pozostawił zstępnych. Do zachowku nie mają natomiast prawa zstępni, małżonek i rodzice, którzy zrzekli się dziedziczenia, odrzucili spadek, zostali uznani za niegodnych dziedziczenia lub wydziedziczeni.

Uprawnionemu do zachowku należy się połowa wartości udziału spadkowego, który by mu przypadł przy dziedziczeniu ustawowym, z zastrzeżeniem, iż małoletnim oraz trwale niezdolnym do pracy przysługuje dwie trzecie tego udziału. W kontekście obliczania tzw. substratu zachowku (tj. podstawy obliczenia zachowku), z kolei niezwykle istotne jest, że do czystej wartości spadku po zmarłym, określonej poprzez zestawienie i wycenę wszystkich aktywów należących do spadku i pomniejszeniu o wartość zobowiązań, dolicza się wartość zapisów windykacyjnych oraz darowizn dokonanych przez spadkodawcę, z wyjątkiem drobnych darowizn, zwyczajowo w danych stosunkach przyjętych, ani dokonanych przed więcej niż dziesięć laty, licząc wstecz od otwarcia spadku, darowizn na rzecz osób niebędących spadkobiercami albo uprawnionymi do zachowku.

Wyżej wskazane roszczenie przysługuje uprawnionemu, jeżeli nie otrzymał należnego mu zachowku bądź w postaci uczynionej przez spadkodawcę darowizny, bądź w postaci powołania do spadku, bądź w postaci zapisu. W razie różnicy pomiędzy wartością należnego zachowku a wartością przypadającą uprawnionemu korzyści z tytułu darowizny, powołania do dziedziczenia lub zapisu, uprawniony może dochodzić świadczenia pieniężnego wyrównującego tę różnicę.

Oznacza to, iż w przypadku, gdy jednemu lub niektórym tylko spadkobiercom na skutek dziedziczenia lub darowizny przypada przedsiębiorstwo, udziały lub akcje o dużej wartości w stosunku do pozostałego majątku spadkowego, spadkobiercom uprawnionym do zachowku może przysługiwać roszczenie o znacznej wartości. Zadośćuczynienie rzeczonemu roszczeniu może z kolei wiązać się z koniecznością sprzedaży aktywów przedsiębiorstwa albo części udziałów lub akcji. Pokazuje to, jak ważnym zagadnieniem w planie sukcesji pozostaje kwestia zachowku – ewentualne zaniedbanie w tym zakresie może doprowadzić do zniweczenia zamierzeń spadkodawcy, skutkującego oddaniem biznesu lub jego części w ręce osób w tym kontekście niepożądanych.

Jakie zatem kroki winien przedsięwziąć przedsiębiorca, który zamierzałby przekazać biznes w drodze darowizny lub dziedziczenia swemu synowi, kiedy przy życiu pozostawałoby również rodzeństwo tego ostatniego? Mianowicie, w celu zapewnienia ochrony sukcesora przed wysokimi roszczeniami z tytułu zachowku wyżej wskazany przedsiębiorca winien rozważyć wyłączenie tego uprawnienia na podstawie umowy o zrzeczenie się prawa do zachowku zawartej pomiędzy spadkodawcą a uprawnionym do zachowku lub zawartej w testamencie zapisu w przedmiocie wydziedziczenia, przy czym instytucja wydziedziczenia ma wyjątkowy charakter i może zostać zastosowana w ściśle określonych przypadkach związanych z niewłaściwym zachowaniem uprawnionego.

PODSUMOWANIE

Podsumowując powyższe rozważania, a jednocześnie nawiązując do tytułu niniejszego artykułu, można pokusić się o zachęcenie do przełamania tabu i sporządzania testamentów. Za sprawą bowiem odpowiednio sformułowanego testamentu, w szczególności testamentu uwzględniającego zapis windykacyjny oraz uwzględniającego problematykę zachowków, przedsiębiorca, zachowując do śmierci kontrolę nad dziełem swojego życia, może przekazać owo dzieło w ręce namaszczonego przez siebie kontynuatora. Tym samym, dzięki niepozornemu dokumentowi, możliwe jest ocalenie bliskich od konfliktów i sporów o majątek, a samego biznesu od zgubnego wpływu zaburzeń w jego funkcjonowaniu, podziału, a nawet unicestwienia.



KONSTITUCJA FIRMY RODZINNEJ ORĘŻEM W WALCE O PRZETRWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

ZASADNOŚĆ SPORZĄDZENIA KONSTITUCJI FIRMY RODZINNEJ

Na fali swoistej mody na przedsiębiorczość firmy rodzinne zyskują coraz większą popularność oraz należne im poważanie. Prowadząc działalność w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego, ich właściciele rzadko jednakże zdają sobie sprawę, iż uruchomienie owego biznesu oraz codzienne zmagania z przeciwnościami, jakże wymagającej gospodarczej rzeczywistości, wcale nie stanowią największych wyzwań, jakie wiążą się z prowadzeniem owej działalności. Prawdziwego wyzwania upatrywać bowiem należy nie w założeniu, lecz w zapewnieniu przetrwania firmy rodzinnej. Historia przedsiębiorczości uczy wszakże, iż wyłącznie co drugie przedsiębiorstwo rodzinne przechodzi przez zmianę pokoleniową bez szwanku, a wyłącznie 10% takich przedsiębiorstw funkcjonuje nieprzerwanie w czwartym pokoleniu. Nie bez powodu wśród przedstawicieli rozwiniętej gospodarki amerykańskiej, która była przecież świadkiem wielu nieudanych sukcesji, zwykło się mawiać, że droga od sługi do pana i z powrotem do sługi zajmuje trzy pokolenia. Zachowując baczność na powyższe spostrzeżenia, warto zastanowić się, dlaczego firmy rodzinne tak rzadko przechodzą próbę czasu oraz poszukać rozwiązań zmierzających do zapewnienia im przetrwania.

Podstawowy problem firm rodzinnych sprowadza się do rozbieżności celów rodziny oraz biznesu. Naturalny cel rodziny sprowadza się do wychowywania potomstwa i zaspokajania potrzeb bliskości, natomiast za cel biznesu uznaje się generowanie zysku i maksymalizację wartości prowadzonego przedsiębiorstwa. Owa rozbieżność celów w połączeniu z permanentnymi interakcjami w trzech obszarach, tj.: w obszarze rodziny, w obszarze własności i w obszarze zarządzania, stanowi źródło konfliktów pomiędzy członkami rodziny, którzy częstokroć hołdują odmiennym wartościom, a ich interesy są odmienne zarówno względem pozostałych członków rodziny, jak i samego przedsiębiorstwa. Do szczególnie niebezpiecznego dla przedsiębiorstwa stanu dochodzi na skutek nieprzygotowanej właściwie sukcesji zarządzanego jednoosobowo przedsiębiorstwa na rzecz kilku następców, dla których warunkiem kontynuacji działalności gospodarczej staje się każdorazowe poszukiwanie porozumienia. Niemożność osiągnięcia tego ostatniego oznacza z kolei prostą drogę do marnotrawienia szans, utraty wartości przedsiębiorstwa, jego podziału pomiędzy sukcesorów lub zbycia poza rodzinę, a w skrajnych sytuacjach nawet do bankructwa.



KAROL GUŹDZIÓŁ

karol.guzdziol@pl.gt.com



ZASADNOŚĆ SPORZĄDZENIA KONSTITUCJI FIRMY RODZINNEJ

Dodatkowych problemów, utrudniających przetrwanie firmom rodzinnym, doszukiwać można się w słabnięciu emocjonalnego związku z przedsiębiorstwem w każdym kolejnym pokoleniu sukcesorów. Nie bez znaczenia pozostaje również wolniejszy wzrost biznesu w stosunku do tempa rozrostu rodziny, co prowadzi do rozdrobnienia struktury właścicielskiej, utrudniając podejmowanie decyzji akceptowalnych dla wszystkich członków rodziny zaangażowanych w ów biznes.

Analiza przypadków sukcesji zakończonych porażką prowadzi do smutnego wniosku, iż większości przyczyn, które zadecydowały o unicestwieniu rodzinnych przedsiębiorstw, można było zapobiec, korzystając z odpowiednich narzędzi planowania i kształtowania sukcesji, zapewniających przynajmniej namiastkę ładu korporacyjnego i procedur. Jednego z kluczowych tego rodzaju rozwiązań upatrywać można we wciąż jeszcze niedocenianej wśród rodzinnych przedsiębiorców .

Tego rodzaju konstytucja stanowi bowiem podstawowy dokument ładu rodzinnego, którego nadrzędny cel sprowadza się do normalizacji oddziaływania rodziny na biznes oraz zagwarantowania harmonijnego funkcjonowania firmy w kolejnych pokoleniach. Ponadto, prawidłowo sporządzona i przyjęta konstytucja firmy rodzinnej:

- prowadzi do zintegrowania celów rodzinnych i biznesowych,
- podtrzymuje i promuje jedność rodziny,
- przyczynia się do rozwoju świadomych i zaangażowanych właścicieli przedsiębiorstwa,
- rozwija poczucie służby na rzecz przedsiębiorstwa oraz dumy wśród właścicieli należących do rodziny,
- promuje wartości rodzinne,
- wyłania i kształci liderów rodziny,
- jednoznacznie określa miejsce w firmie poszczególnych członków rodziny, niwelując nieporozumienia i walki o wpływy,
- sprzyja retencji majątku przedsiębiorstwa w ramach rodziny,
- wspiera komunikację w rodzinie,
- redukuje napięcia pomiędzy członkami rodziny,
- skłania członków rodziny do antycypowania problemów i wcześniejszego poszukiwania rozwiązań,
- pomaga unikać powstawania konfliktów oraz rozwiązywać konflikty powstałe,
- wprowadza mechanizmy zarządzania kryzysem,
- zwiększa zaufanie do przedsiębiorstwa rodzinnego wśród jego interesariuszy,
- stanowi przejaw wspólnego dziedzictwa.

ZAKRES NORMOWANIA KONSTITUCJI FIRMY RODZINNEJ

Jednego z warunków osiągnięcia wyżej powołanych celów konstytucji firmy rodzinnej upatrywać należy we właściwym określeniu zakresu jej normowania oraz odpowiednim sformułowaniu treści. W tym kontekście warto podkreślić, iż projektodawcy przedmiotowego dokumentu korzystają z dużej swobody, bowiem konstytucja firmy rodzinnej oraz jej treść pozostaje poza zainteresowaniem ustawodawcy, który nie przewiduje względem niej szczególnych wymogów. Kluczowa natomiast zasada w odniesieniu do redagowania treści komentowanego dokumentu nakazuje dostosowywać jego postanowienia do specyficznych uwarunkowań dotyczących danej rodziny oraz konkretnego biznesu. W praktyce konstytucje firm rodzinnych regulują najczęściej:

- ◆ wartości rodziny, jej misję oraz wizję w kontekście prowadzenia wspólnego przedsiębiorstwa,
- ◆ podstawowe zasady prowadzenia przedsiębiorstwa,
- ◆ organy rodziny oraz zasady ich funkcjonowania i rolę w rodzinie,
- ◆ zasady podejmowania decyzji przez członków rodziny,
- ◆ proces sukcesji, zarówno w odniesieniu do sfery własnościowej, jak i zarządczej,
- ◆ zasady rozporządzania udziałami w przedsiębiorstwie rodzinnym oraz majątkiem przedsiębiorstwa ukierunkowane na jego retencję w rodzinie,
- ◆ zasady zatrudniania członków rodziny oraz pozostałych pracowników,
- ◆ zasady prowadzenia działalności konkurencyjnej przez członków rodziny,
- ◆ program edukacji członków rodziny,
- ◆ zasady udostępniania członkom rodziny informacji o stanie biznesu,
- ◆ zasady podziału korzyści z przynależności do rodziny,
- ◆ zasady identyfikowania i rozwiązywania konfliktów w rodzinie,
- ◆ zasady weryfikacji i zmiany konstytucji,
- ◆ zasady sygnowania konstytucji przez nowych członków rodziny,
- ◆ zasady społecznej odpowiedzialności firmy.



W odniesieniu do treści konstytucji firmy rodzinnej podkreślić należy, iż prawidłowe przygotowanie przedmiotowego dokumentu wyklucza proste powielenie wzorca zaimplementowanego przez inną rodzinę. Przeciwnie, wypracowanie zindywidualizowanych postanowień konstytucji, odpowiadających potrzebom danej rodziny i danego biznesu, która to treść będzie akceptowalna dla członków rodziny, stanowi proces wymagający wielu konsultacji pomiędzy nimi oraz zewnętrznymi doradcami, a w szczególności budowania międzypokoleniowego konsensusu. Utożsamianie się z treścią konstytucji przez pokolenie sukcesorów stanowi bowiem warunek sine qua non skutecznego wdrożenia ładu rodzinnego przewidzianego konstytucją. Stąd też dokument ów w żadnym razie nie może być rodzajem „ostatniej woli” nestora i wyłącznie narzucaną rodzinie jednostronną wizją dalszych losów przedsiębiorstwa.

OMÓWIENIE WYBRANYCH ELEMENTÓW KONSTITUCJI FIRMY RODZINNEJ

Wartości rodziny, misja, wizja, zasady prowadzenia biznesu

Chociaż postanowienia komentowanej części konstytucji firmy rodzinnej mogą wydawać się nieco górnolotne, bez sformułowania spójnej misji, wizji, wartości oraz zasad, w oparciu o które należy prowadzić przedsiębiorstwo rodzinne, trudno wyobrazić sobie jego przetrwanie. Zadaniem omawianych postanowień będzie wytyczenie jednolitego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, integrującego poczynania wszystkich członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie biznesu oraz ogólne zakreślenie relacji panującej pomiędzy sferą rodziny a sferą biznesu.

Niebagatelne znaczenie ma również zdefiniowanie celów gromadzenia majątku przez rodzinę oraz zasad czynienia pożytku z owego majątku, również w odniesieniu do roli firmy rodzinnej w społeczeństwie i jej społecznej odpowiedzialności. Doniosłość przedmiotowego elementu konstytucji objawia się również we wspomaganie interpretacji treści konstytucji oraz eliminowaniu sytuacji konfliktowych.

ORGANY RODZINY

Jedno z podstawowych zadań konstytucji firmy rodzinnej sprowadza się do sformułowania ram organizacyjnych dla kontaktów rodzinnych odnoszących się do prowadzonej działalności gospodarczej. Realizacji tego zadania służy, z kolei, stworzenie organów rodziny na wzór organów spółek kapitałowych lub innych instytucji podlegających mechanizmom ładu korporacyjnego oraz przypisanie im określonej roli i kompetencji, a także zdefiniowanie ich składu i sposobu funkcjonowania, w szczególności sposobu podejmowania decyzji.

Przyjmuje się, iż w rodzinie zaangażowanej w prowadzenie przedsiębiorstwa występować winny przynajmniej dwa organy, a mianowicie organ właścicielski, zwany często zgromadzeniem rodziny oraz organ nadzorczo-sterujący, nazywany radą rodziny, grupą sterującą lub zespołem sterującym. Rola pierwszego ze wskazanych organów polega na cyklicznym gromadzeniu członków rodziny, niezależnie od tego, czy bezpośrednio angażują się w działalność firmy. Celu owych zebrań upatrywać należy w wymianie informacji, przedstawieniu szerszemu gremium aktualnej sytuacji rodzinnego przedsiębiorstwa oraz podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Tego rodzaju systematyczne spotkania służą również podtrzymywaniu więzi rodzinnych i integracji rodziny oraz upowszechnianiu wartości firmy rodzinnej.

Z kolei zespół sterujący składać się winien z reprezentantów rodziny wybranych w głosowaniu wyżej wskazanego organu właścicielskiego, a do jego podstawowych zadań należeć winno decydowanie o obsadzaniu kluczowych stanowisk w firmie, wytyczaniu kierunków jej rozwoju, bieżące nadzorowanie jej działalności oraz wspieranie kierownictwa przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem przywołanych organów o kluczowym znaczeniu mogą być również inne wyspecjalizowane gremia rodzinne, w szczególności komitet ds. edukacji, koncentrujący się na organizacji podwyższania poziomu kwalifikacji członków rodziny zaangażowanych w prowadzoną działalność oraz wychowywanie przyszłych liderów, także komitet ds. integracji rodziny, dbający o organizację nieformalnych spotkań członków rodziny.

Z omawianym zagadnieniem w sposób immanentny wiąże się również kwestia zdefiniowania rodziny oraz sposobów nabywania i utraty członkostwa w tej ostatniej. W ramach definicji członkostwa wyobrazić można sobie również unormowanie w komentowanym dokumencie różnych jego rodzajów, w zależności od wieku, kompetencji, zasług dla rodziny lub tego, czy dany członek rodziny uczestniczy w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstwa, czy też pozostaje poza ową strukturą.

ZASADY SUKCESJI ORAZ ROZPORZĄDZANIA UDZIAŁAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Niwelowanie zagrożeń związanych z nadmiernym rozproszeniem struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa rodzinnego oraz udziału w owej strukturze osób niepożądanych wymaga określenia w konstytucji rodzinnej zasad sukcesji oraz rozporządzania udziałami. W odniesieniu do tej ostatniej kwestii, omawiany dokument winien regulować warunki zbycia udziałów w przedsiębiorstwie rodzinnym, przyznając pierwszeństwo pozostałym członkom rodziny. W tym kontekście kluczowe wydaje się zdefiniowanie formuły określania ceny, po której owi pozostali członkowie rodziny mogą nabyć udziały przeznaczone do zbycia.

ZASADY ZATRUDNIANIA CZŁONKÓW RODZINY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W celu eliminacji przyjmowania przez członków rodziny postaw roszczeniowych w odniesieniu do zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym, warto rozważyć włączenie do konstytucji rodzinnej postanowień, które jednoznacznie uregulują zatrudnianie członków rodziny. Wydaje się, iż zapewnienie przedsiębiorstwu rodzinnemu dostępu do najlepszych pracowników, częstokroć kluczowego zasobu firmy, wymaga zniwelowania zjawiska nepotyzmu oraz poddania procesu zatrudniania członków rodziny zasadom właściwym dla zatrudniania pracowników z zewnątrz, poprzez wymaganie od wszystkich kandydatów określonego doświadczenia, wykształcenia oraz konkurencji o dane stanowisko.

ZASADY WERYFIKACJI I ZMIANY KONSTYTUCJI

Konstytucja firmy rodzinnej ze swej istoty winna być dokumentem należycie przemyślanym i znajdującym powszechną akceptację wśród członków rodziny, których dotyczy. Pomimo to, z uwagi na zmienność i nieprzewidywalność rzeczywistości, w przyszłości może okazać się, iż pewne jej postanowienia wymagają dostosowania do zmieniających się okoliczności. Dlatego też pierwotna wersja konstytucji winna definiować procedurę zmiany jej treści. W tym kontekście przyjmować należy, iż decyzja o tak wielkiej doniosłości winna zostać zarezerwowana dla określonej, kwalifikowanej większości członków organu właścicielskiego rodziny.

W przypadku zmiany konstytucji, każdorazowo pamiętać należy o przeglądzie pozostałych dokumentów ładu rodzinnego, powiązanych z konstytucją i wymuszających jej stosowanie.

MOC WIĄŻĄCA KONSTYTUCJI FIRMY RODZINNEJ

Mimo że konstytucja rodzinna stanowi niezwykle wartościowe narzędzie normowania ładu rodzinnego, formalnie, co do zasady, nie ma mocy wiążącej, która pozwalałaby egzekwować prawa i obowiązki członków rodziny przed właściwymi organami państwa.

Dlatego też nie powinna ona stanowić jedyne narzędzia sukcesji, lecz należy ją zharmonizować z pozostałymi dokumentami tworzonymi w ramach procesu przygotowywania zmiany pokoleniowej w firmie rodzinnej, a w szczególności z wywierającymi określone skutki prawne umowami spółek, umowami wspólników oraz testamentami. Tego rodzaju harmonizacja winna sprawić, iż stosowanie postanowień komentowanego dokumentu nie będzie uzależnione wyłącznie od dobrej woli członków rodziny, lecz znajdzie swe oparcie w szczególności w rozwiązaniach korporacyjnych bazujących na obowiązującym

ustawodawstwie. W konsekwencji familianci naruszający postanowienia przedmiotowej konstytucji podlegać będą określonym w pozostałych dokumentach sankcjom, których egzekucja zostanie zagwarantowana ewentualnym skorzystaniem z przymusu państwowego.

Tytułem przykładu tego rodzaju rozwiązań wskazać można na zamieszczenie w umowie spółki, w ramach której prowadzony jest rodzinny biznes, ograniczeń zbywania jednostek uczestnictwa w owej spółce oraz przyznanie pozostałym członkom rodziny prawa pierwszeństwa ich nabywania. Innym rozwiązaniem, zmierzającym do zapewnienia stosowania konstytucji firmy rodzinnej, może być przewidziana w umowie spółki sankcja umorzenia jednostek uczestnictwa lub możliwość ich wykupienia przez innych członków rodziny w przypadku, gdy dany członek rodziny nie respektuje postanowień konstytucji.

PODSUMOWANIE

Rekapitulując powyższe rozważania, elementarnego warunku przetrwania przedsiębiorstwa rodzinnego upatrywać należy w unormowaniu współżycia rodziny z owym przedsiębiorstwem. Wyłącznie bowiem harmonijna koegzystencja dwóch przywołanych części składowych firmy rodzinnej pozwala na jej niezakłócony konfliktami rozwój. Poszukując drogi do wskazanej harmonii, warto rozważyć przyjęcie przez rodzinę stosownej konstytucji. Dokument ów, odpowiednio przygotowany i akceptowany przez członków rodziny, za sprawą regulowanych w nim mechanizmów, z całą pewnością przyczyni się do zwiększenia jedności rodziny i pomoże uniknąć wielu konfliktów rodzinnych z przedsiębiorstwem w tle.



ROZWIĄZANIA KORPORACYJNE CHRONIĄCE TRWAŁOŚĆ BIZNESU

Aby zapewnić trwałość prowadzonego biznesu, warto z odpowiednim wyprzedzeniem zastanowić się nad ewentualnymi zagrożeniami, jakie mogą pojawić się w sytuacji, gdy osoby, które zbudowały sukces firmy, z przyczyn losowych nie będą już mogły kierować jej bieżącą działalnością lub zdecydują się przekazać efekty swojej pracy w ręce następców. Analiza potencjalnych niebezpieczeństw pozwoli dobrać odpowiednie rozwiązania eliminujące ryzyko wystąpienia sytuacji paraliżujących prawidłowe funkcjonowanie firmy. Podjęte odpowiednio wcześniej działania mogą przygotować firmę rodzinną do sukcesji, jak również rozpocząć stopniowy proces przekazywania poszczególnych ról następcom.



MARIA KOPÓWKA

maria.kopowka@pl.gt.com

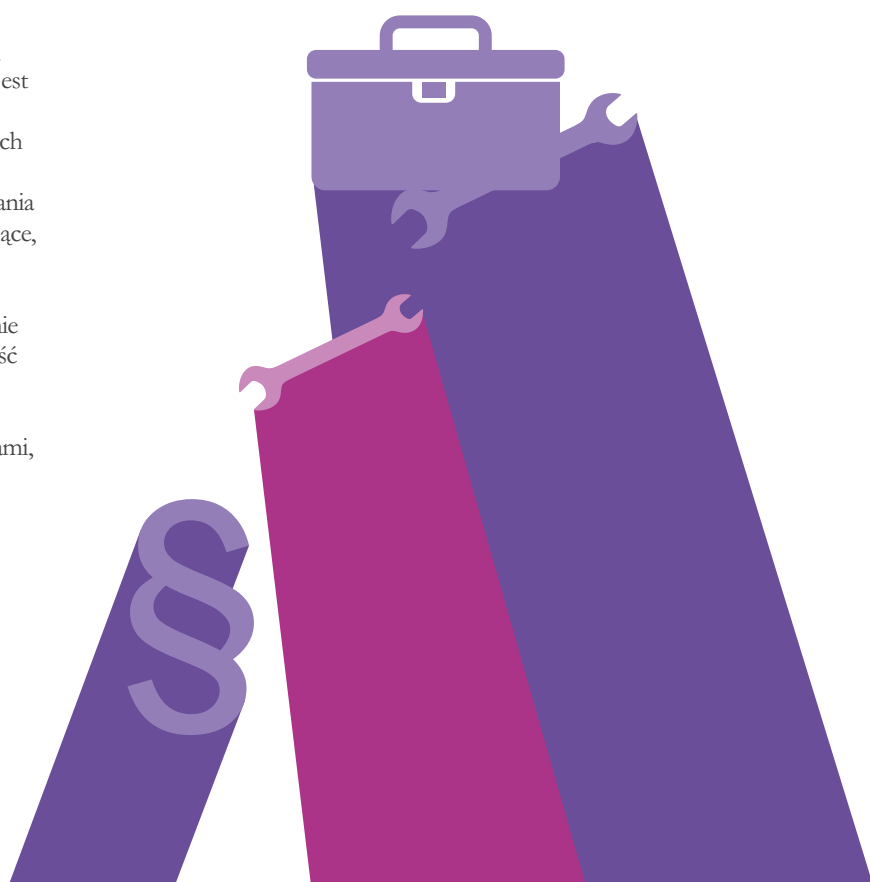


RÓŻNE NARZĘDZIA W RÓŻNYCH FORMACH PRAWNYCH PROWADZENIA BIZNESU

W przypadku prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej (na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej), nie występuje praktycznie możliwość zastosowania mechanizmów pozwalających zapewnić ciągłość i trwałość działalności na wypadek śmierci przedsiębiorcy lub innych zdarzeń losowych. Następcy mogą, oczywiście, odziedziczyć firmowy majątek (nieruchomości, maszyny, wyposażenie, znaki towarowe itp.), niemniej jednak nie wstąpią automatycznie w sytuację przedsiębiorcy – konieczne będzie uzyskanie stwierdzenia nabycia spadku lub przeprowadzenie postępowania spadkowego, w następstwie którego majątek przedsiębiorstwa trafi w ręce jednego lub kilku spadkobierców. Niezbędne będzie również zawarcie przez spadkobierców, którzy odziedziczyli firmę, nowych umów z kontrahentami lub aneksowanie dotychczasowych, uzyskanie nowych decyzji administracyjnych, koncesji, zezwoleń itp. W praktyce może to zająć dłuższy czas, w szczególności, gdy jest kilku sukcesorów. Ponieważ wszelkie umowy (w tym umowy o prowadzenie rachunków bankowych) wygasają w momencie śmierci przedsiębiorcy, działalność może zostać sparaliżowana na dłuższy okres, po upływie którego odbudowanie firmy w jej dotychczasowym kształcie najpewniej okaże się niewykonalne. Rozważania na temat sukcesji w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej zawarte zostały w odrębnym artykule.

Inaczej jest w przypadku prowadzenia działalności w formie spółek handlowych – pomimo śmierci wspólnika, spółka może nieprzerwanie prowadzić działalność na dotychczasowych zasadach. Wynika to z faktu, że stroną wszelkich umów oraz adresatem decyzji administracyjnych jest spółka, a nie jej wspólnik. Jego śmierć lub wycofanie się z biznesu może w ogóle, w przypadku spełnienia określonych warunków, nie wpłynąć na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niekiedy jednak warunkiem dalszego trwania spółki są odpowiednie zapisy zawarte w umowie, zapewniające, że w momencie śmierci wspólnika spółka nie ulega automatycznie rozwiązaniu. Jest to podstawowy element zapewniający trwałość biznesu. W sytuacji, gdy dalsze trwanie spółki jest zapewnione, warto zadbać o to, aby jej działalność mogła być kontynuowana w sposób stabilny i harmonijny. W zależności od typu spółki, specyfiki prowadzonej działalności, wewnętrznych stosunków pomiędzy wspólnikami, a także sytuacji rodzinnej, sposoby pozwalające zapewnić spółce stabilną przyszłość mogą się znacznie różnić.

Działania podjęte przez nestora, jeżeli to możliwe, w uzgodnieniu z sukcesorami i z odpowiednim wyprzedzeniem, pozwalają optymalnie zaplanować proces sukcesji, który może przybrać postać stopniowego przekazywania następcom poszczególnych ról, poczynając od zarządzania działalnością operacyjną, a kończąc na czerpaniu korzyści. Z tej perspektywy szczególnie istotne jest wprowadzenie mechanizmów przeciwdziałających powstawaniu sporów pomiędzy nestorem i sukcesorami, czy samymi sukcesorami, zapewniających sprawne podejmowanie decyzji (unikanie tzw. „patów decyzyjnych”). W niektórych przypadkach także mechanizmów zapobiegających nadmiernemu rozdrobnieniu udziałów, czy wpływowi na decyzje biznesowe członków rodziny nie posiadających stosownych kwalifikacji lub też eliminujących możliwość pokrzywdzenia jednego sukcesora przez innych. Sytuacje takie mogą bowiem prowadzić do tego, że spółka nie będzie w stanie podejmować w ogóle albo podejmować właściwych (w interesie firmy i wszystkich właścicieli) decyzji strategicznych i operacyjnych. Taki paraliż działalności prowadzić może do spadku rentowności przedsiębiorstwa, wzrostu zadłużenia, a w skrajnych sytuacjach oznaczać może konieczność likwidacji spółki. W niniejszym artykule przedstawiamy mechanizmy, dzięki którym dalsze funkcjonowanie firmy nie jest pozostawione przypadkowi.



ZAPEWNIENIE TRWAŁOŚCI ISTNIENIA BIZNESU PO ŚMIERCI NESTORA

W większości przypadków, podstawowym warunkiem, koniecznym do zapewnienia trwałości biznesu, jest zagwarantowanie dalszego trwania spółki, pomimo śmierci jednego ze współników.

SPÓŁKI OSOBOWE

W przypadku spółki jawnej śmierć współnika wymieniana jest w przepisach Kodeksu spółek handlowych jako jedna z przyczyn powodujących rozwiązanie spółki. Jednakże spółka może trwać nadal, jeżeli umowa spółki tak stanowi lub pozostali współnicy tak postanowią. W przypadku gdy zgodnie z umową spółki dopuszcza się dziedziczenie ogółu praw i obowiązków zmarłego współnika, konieczne jest zwrócenie uwagi na regulację, zgodnie z którą, jeżeli umowa spółki stanowi, że prawa, jakie miał zmarły współnik, służą wszystkim spadkobiercom wspólnie, a nie zawiera w tym względzie szczególnych postanowień, wówczas do wykonywania tych praw spadkobiercy powinni wskazać spółce jedną osobę.

Należy więc zadbać o to, aby umowa spółki jawnej, po pierwsze, zawierała zapis zapewniający dalsze funkcjonowanie spółki w przypadku śmierci współnika oraz, po drugie, w sposób szczegółowy określała sposób wykonywania praw, gdy ogół praw i obowiązków odziedziczy kilka osób. Analogiczna sytuacja zachodzi w przypadku spółki partnerskiej, przy czym zasadą jest, że spadkobierca partnera nie wstępuje do spółki w miejsce zmarłego partnera, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Ze względu na specyfikę spółki partnerskiej (w spółce partnerskiej partnerami mogą być wyłącznie osoby fizyczne uprawnione do wykonywania wolnych zawodów), wstąpienie spadkobierców nie zawsze jest możliwe lub uzasadnione.

W przypadku spółki komandytowej, w której występują dwie kategorie współników (komandytariusze oraz komplementariusze), zasady dalszego trwania spółki zależą od statusu, jaki przysługiwał zmarłemu współnikowi. Śmierć komandytariusza nie stanowi przyczyny rozwiązania spółki, przy czym spadkobiercy komandytariusza powinni wskazać spółce jedną osobę do wykonywania ich praw. W przypadku śmierci komplementariusza, sytuacja jest analogiczna do sytuacji śmierci współnika spółki jawnej – stanowi ona przyczynę rozwiązania spółki, chyba że z umowy spółki wynika inaczej lub pozostali współnicy tak postanowią. Niemniej jednak, ze względu na zasady odpowiedzialności współników, w zdecydowanej większości przypadków optymalna konstrukcja spółki komandytowej oparta jest o model, w którym funkcję komplementariusza pełni spółka kapitałowa (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), natomiast osoby fizyczne są komandytariuszami. W takiej konfiguracji trwałość spółki jest zapewniona, ponieważ śmierć komandytariusza nie stanowi przyczyny rozwiązania spółki.

Analogicznie jest w przypadku spółki komandytowo-akcyjnej, w przypadku której śmierć komplementariusza może stanowić przyczynę rozwiązania spółki. Natomiast śmierć akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej nie wpływa na dalsze trwanie spółki.

SPÓŁKI KAPITAŁOWE

W przypadku spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółek akcyjnych) śmierć współnika nie wpływa w żaden sposób na dalsze trwanie spółki. Jedynym wyjątkiem jest sytuacja, gdy w umowie spółki lub statucie wprost wskazano, że śmierć współnika stanowi przyczynę rozwiązania spółki. Takie zapisy w przypadku spółek kapitałowych pojawiają się niezwykle rzadko, niemniej jednak warto w procesie sukcesji zweryfikować umowę spółki (statut) celem wykluczenia takiej ewentualnej regulacji. Istotną kwestią jest również możliwość wprowadzenia do umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zapisów ograniczających lub wyłączających wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego współnika.

Zapewnienie dalszego trwania spółki, dzięki odpowiednim zapisom umowy, to pierwszy i podstawowy krok w kierunku zagwarantowania stabilnego kontynuowania jej działalności. Kolejnym krokiem jest wprowadzenie mechanizmów pozwalających przeciwdziałać niepożądanym sytuacjom po przekazaniu biznesu następcom. Z perspektywy planowania sukcesji, formami korporacyjnymi, które pozwalają w najpełniejszym zakresie zabezpieczyć trwałość działalności są spółka komandytowa oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Dlatego też dalsze rozważania oprzemy o te dwie formy prawne.

ZAPEWNIENIE TRWAŁOŚCI ZARZĄDZANIA PO ŚMIERCI NESTORA

Kluczowym aspektem dla zapewnienia trwałości biznesu jest zagwarantowanie ciągłości zarządzania działalnością spółki. W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością cel ten można osiągnąć za pomocą odpowiedniego podziału kompetencji pomiędzy organami spółki.

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością bieżącą działalnością kieruje zarząd, którego podstawową rolą jest prowadzenie spraw spółki i reprezentowanie jej na zewnątrz. Zarząd może składać się z jednego lub kilku członków, a przepisy pozostawiają dużą swobodę w zakresie sposobu reprezentowania spółki, który określa się w umowie spółki. Mogą istnieć również regulacje wewnętrzne, które określają sposób funkcjonowania zarządu, sposób podejmowania decyzji, czy też wewnętrzny zakres spraw, za które odpowiedzialność ponoszą poszczególni członkowie zarządu (np. produkcja, sprzedaż, HR itp.).

W wielu sytuacjach sukcesję, rozumianą jako stopniowy proces przekazywania poszczególnych ról następcom, warto rozpocząć od stopniowego zwiększania ich kompetencji zarządczych, np. dzięki odpowiedniemu określeniu sposobu reprezentacji spółki. Przykładowo, w przypadku, gdy senior zamierza przekazać spółkę w ręce dwójki następców, zasadnym będzie powołanie trzyosobowego zarządu (w skład którego wchodzić będzie senior oraz jego następcy) i przyjęcie, że do reprezentacji spółki konieczne jest działanie dwóch członków zarządu łącznie. Innym rozwiązaniem może być powołanie nestora na stanowisko prezesa zarządu oraz sukcesorów na członków zarządu i przyjęcie rozwiązania jednoosobowej reprezentacji przez prezesa zarządu oraz łącznej (dwuosobowej) przez członków zarządu. Tak określony sposób reprezentacji pozwoli następcom przygotować się do przejścia pełni kontroli nad działalnością i jednocześnie zapewni prawidłowe działanie zarządu (a tym samym nieprzerwane bieżące funkcjonowanie spółki), również w przypadku śmierci lub innych zdarzeń losowych, które dotkną jednego z członków zarządu.

Kodeks spółek handlowych wymienia szereg kluczowych dla funkcjonowania spółki czynności, do których zarząd musi dysponować zgodą wspólników wyrażoną w formie uchwały (przykładowo zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części, nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości). Umowa spółki określać może również inne sprawy wymagające uchwały wspólników.

Właściwe ukształtowanie zakresu decyzji zarządu uzależnionych od zgody zgromadzenia wspólników może stanowić dodatkowy mechanizm wewnętrznej kontroli, szczególnie w sytuacji, kiedy część sukcesorów pełni rolę czynną (zarządza spółką), a część pełni bierne role właścicielskie. Należy jednak, z drugiej strony, zachować daleko idącą ostrożność w ograniczaniu swobody działania zarządu, gdyż może to prowadzić do faktycznego związania rąk osobom wyznaczonym do bieżącego kierowania spółką i wyznaczania kierunków jej rozwoju.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może również przewidywać powołanie organów nadzoru – rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. Szczegółowe określenie kompetencji organów nadzoru oraz wzajemnych stosunków pomiędzy organem nadzoru a zarządem, w wielu sytuacjach może stanowić skuteczny sposób zapewnienia prawidłowego działania spółki, szczególnie w „fazie przejściowej”. Przykładowo, gdy nestor, planując sukcesję swojej firmy, chce przekazać bieżący zarząd następcom, może on sprawować stałą kontrolę nad ich działaniami, powołując odpowiedni organ nadzoru, wyposażony w szerokie kompetencje. Należy przy tym zauważyć, że organy nadzoru są zawsze organami kolegialnymi, a więc składają się z nie mniej niż trzech członków. Do rady nadzorczej można powołać zarówno osoby spośród udziałowców, osoby spoza spółki (np. specjalistów w określonych dziedzinach, którzy mogą służyć radą i wsparciem merytorycznym dla zarządu), ale także pracowników spółki. Rada nadzorcza powołana w przemyślany sposób może zatem stanowić rzeczywiste narzędzie kontroli i wsparcia zarządu.



SPÓŁKA KOMANDYTOWA

W przypadku spółki komandytowej, wspólnikiem uprawnionym do prowadzenia spraw spółki oraz jej reprezentacji jest komplementariusz. Jak zostało już wskazane powyżej, ze względu na zasady odpowiedzialności wspólników, optymalna konstrukcja spółki komandytowej oparta jest o model, w ramach którego komplementariuszem jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

W konsekwencji, zasady reprezentacji spółki komandytowej zależą od zasad regulujących funkcjonowanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, pełniącej rolę komplementariusza. Chcąc zatem zapewnić ciągłość prawidłowego zarządzania spółką komandytową, należy zastosować odpowiednie (analogiczne do opisanych powyżej) mechanizmy w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – komplementariusza.

PRZECIWDZIAŁANIE TRUDNOŚCIOM DECYZYJNYM

Często naturalną konsekwencją sukcesji jest zwiększenie liczby wspólników, które może prowadzić do powstawania trudności decyzyjnych w spółce. Ilu wspólników, tyle pomysłów na nowe inwestycje, rozwój biznesu, czy sposobów na zapewnienie stałego wzrostu. Tymczasem, zdolność do sprawnego podejmowania kluczowych decyzji to warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania spółki. Dlatego też, jeżeli w ramach sukcesji planowane jest przekazanie spółki w ręce kilku następców, warto wprowadzić mechanizmy przeciwdziałające trudnościom w podejmowaniu decyzji. Nawet jeżeli zakładamy, że sukcesorzy będą prowadzili sprawy spółki w sposób harmonijny, musimy również odpowiedzieć na zagrożenie istotnych różnic poglądów w przyszłości. Najgorszym scenariuszem jest powstanie pata decyzyjnego, który blokowałby jakiegokolwiek działania spółki.

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, szereg kluczowych dla spółki czynności wymaga zgody wspólników wyrażonej w formie uchwały zgromadzenia wspólników. Co do zasady, uchwały zapadają bez względu na to, ilu wspólników uczestniczy w zgromadzeniu, ale dla podjęcia decyzji wymagana jest bezwzględna większość głosów (50% + 1 głos), chyba że umowa spółki bądź przepisy Kodeksu spółek handlowych stanowią inaczej. Z jednej strony może to doprowadzić do sytuacji, w której głos wspólników mniejszościowych nie będzie uwzględniany. Z drugiej strony, zapewnienie praw wspólników mniejszościowych poprzez zwiększenie ustawowego kworum może powodować, że spółka nie będzie zdolna do podjęcia jakichkolwiek uchwał, gdy na zgromadzeniu wspólników nie zbierze się wymagana większość lub decyzje będą blokowane przez wspólników mniejszościowych, jeżeli zwiększone zostaną wymogi dotyczące wymaganej większości głosów przy podejmowaniu określonych decyzji. W zależności od specyficznej sytuacji spółki i relacji pomiędzy wspólnikami, zastosować można różne mechanizmy przeciwdziałające trudnościom decyzyjnym.

Gdy w spółce uczestniczyć ma wielu wspólników, którzy angażują się w działalność spółki i biorą aktywny udział w zarządzaniu biznesem, rozwiązaniem pozwalającym wyeliminować wiele konfliktów może być zwiększenie wymogów co do kworum niezbędnego dla skuteczności odbycia zgromadzenia wspólników, tak aby decyzje nie zapadały bez udziału dużej części wspólników. Można wprowadzić zapis, zgodnie z którym zgromadzenie wspólników jest zdolne do podjęcia decyzji, jeżeli na zgromadzeniu obecni są wspólnicy reprezentujący przykładowo 60% udziałów.

PRZECIWDZIAŁANIE TRUDNOŚCIOM DECYZYJNYM

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Innym instrumentem pozwalającym przeciwdziałać problemom decyzyjnym w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością może być uprzywilejowanie określonych udziałów lub przyznanie niektórym wspólnikom osobistych uprawnień. Uprzywilejowanie udziałów może dotyczyć wielu aspektów. Kodeks spółek handlowych wskazuje trzy przykładowe obszary – uprzywilejowanie co do prawa głosu, prawa do dywidendy lub sposobu uczestniczenia w podziale majątku w przypadku likwidacji spółki. Umowa spółki może przewidywać uprzywilejowanie udziałów w różnym zakresie – może np. przyznawać niektórym udziałom 2 głosy, a niektórym 3 głosy. W związku z tym możliwa jest sytuacja, w której wszyscy wspólnicy mają równą ilość udziałów, w związku z czym uczestniczą w równym stopniu w zysku spółki, ale równocześnie niektórzy z nich mają znacznie silniejszą pozycję decyzyjną i tym samym mają rozstrzygający głos w przypadku podejmowania kluczowych decyzji przez spółkę (m.in. w zakresie powoływania i odwoływania zarządu).

Alternatywą dla uprzywilejowania udziałów jest przyznanie wspólnikom spółki z ograniczoną odpowiedzialnością osobistych uprawnień. Jeżeli wspólnikowi mają być przyznane szczególne korzyści, należy – pod rygorem bezskuteczności wobec spółki – dokładnie określić je w umowie spółki. Uchwała dotycząca zmiany umowy spółki, zwiększająca świadczenia wspólników lub uszczuplająca prawa udziałowe bądź prawa przyznane osobiście poszczególnym wspólnikom, wymaga zgody wszystkich wspólników, których dotyczy. W konsekwencji, najlepiej przygotować i wprowadzić odpowiednie zmiany do umowy spółki jeszcze przed rozpoczęciem procesu sukcesji, kiedy to nestor może samodzielnie decydować o kształcie umowy spółki. Osobiste uprawnienia wspólników stanowią przy tym prawa niezbywalne. Zbycie wszystkich udziałów w spółce powoduje wygaśnięcie osobistych uprawnień. Dzięki zastosowaniu tego mechanizmu możliwe jest na przykład przyznanie seniorowi, planującemu przekazać spółkę następcom, prawa do powoływania i odwoływania określonej liczby członków zarządu. Osobiste uprawnienie może również polegać na określeniu w umowie kategorii spraw, których zarząd nie mógłby dokonać bez zgody danego wspólnika. Dzięki temu, niezależnie od tego, ile udziałów będzie posiadał senior, dopóki będzie uczestniczył w spółce, nie straci kontroli nad jej działalnością, przy czym może oddać większość korzyści na rzecz sukcesorów. Osobiste uprawnienie do powoływania i odwoływania członka zarządu może zostać również przyznane jednemu lub kilku z nowych wspólników (następców), aby zapewnić im kluczowy wpływ na działalność spółki, niezależnie od tego, ile udziałów będą posiadać w przyszłości. Postanowienia umowy spółki mogą również

precyzować zasady zmiany uprawnień osobistych w przypadku zmniejszenia lub zwiększenia zaangażowania kapitałowego danego wspólnika.

W przypadku, gdy nie zostaną wprowadzone mechanizmy chroniące przed trudnościami decyzyjnymi, warto zastanowić się nad rozwiązaniami, które stanowiłyby sposób na wyjście z „pata decyzyjnego”. Jednym z takich rozwiązań może być wprowadzenie do umowy spółki tzw. klauzuli „shotgun” („shotgun clause”). Zgodnie z założeniami tej klauzuli, w przypadku zaistnienia impasu decyzyjnego (np. dwóch wspólników, którym przysługuje po 50% udziałów i po 50% praw głosów w spółce, nie może dojść do porozumienia – każdy z nich głosuje odmiennie, w związku z czym nie ma możliwości podjęcia żadnej decyzji), każdemu ze wspólników przysługuje wobec drugiego wspólnika, który głosuje odmiennie, prawo kupna posiadanych przez tego wspólnika udziałów za ustaloną w umowie spółki cenę. Wspólnik, który nie chce zostać wykupiony, może bronić się poprzez kupno udziałów osoby występującej z żądaniem wykupu na tych samych warunkach cenowych.

SPÓŁKA KOMANDYTOWA

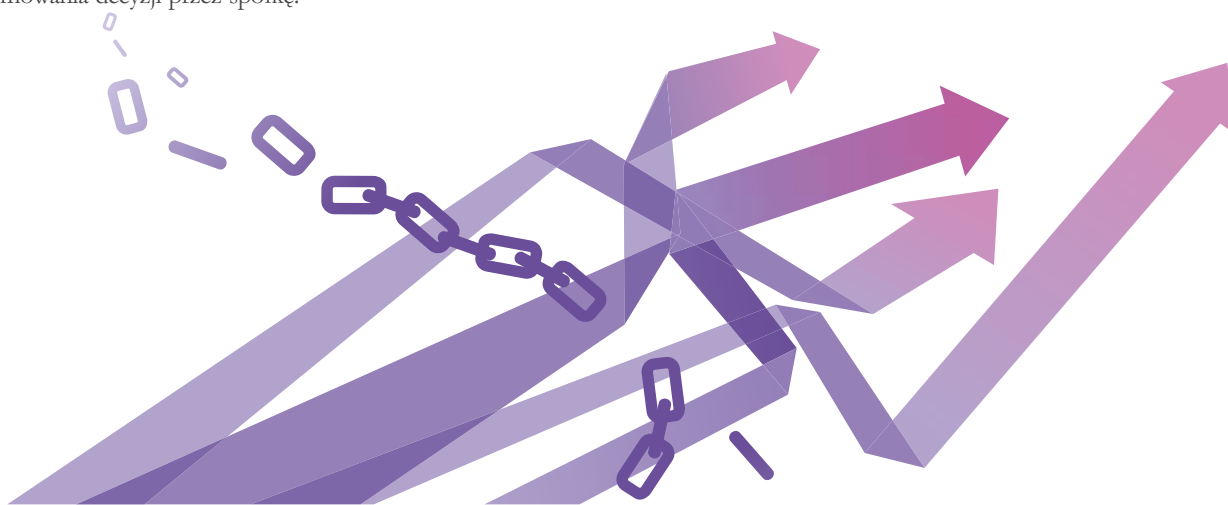
Jak wcześniej wskazywaliśmy, w przypadku spółki komandytowej, sprawy spółki prowadzi i reprezentuje ją komplementariusz. Niemniej jednak, w sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda komandytariuszy, chyba że umowa spółki stanowi inaczej.

Co do zasady, uchwały w spółce komandytowej podejmowane są jednomyślnie i przy udziale wszystkich jej wspólników, a w sytuacjach, gdy uchwałę musi podjąć wyłącznie określona kategoria wspólników – przy udziale wszystkich komplementariuszy bądź komandytariuszy.

Jednakże zasady te mogą być modyfikowane w umowie spółki. Jeżeli sukcesja oznacza zwiększenie liczby komandytariuszy, należy rozważyć, czy zgoda wszystkich komandytariuszy jest rozwiązaniem optymalnym. W niektórych sytuacjach uzyskanie jednomyślności może bowiem stanowić istotny problem. Rozwiązaniem może być wskazanie w umowie spółki, że decyzje w konkretnych kategoriach spraw zapadają określoną większością głosów. Można ponadto określić kworum, a więc minimalną liczbę wspólników głosujących, której osiągnięcie będzie konieczne do podejmowania uchwał.

Jak wskazywaliśmy wcześniej, optymalna konstrukcja spółki komandytowej oparta jest o model, w ramach którego komplementariuszem prowadzącym sprawę spółki komandytowej jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W konsekwencji, zasady głosowania, uprzywilejowania udziałów lub też osobiste uprawnienia wspólników spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą mieć bezpośrednie przełożenie na prowadzenie spraw spółki komandytowej, co zawsze trzeba uwzględnić, planując podział kompetencji i uprawnień wpływających na zdolność sprawnego podejmowania decyzji przez spółkę.

Określenie korzystnych dla spółki i wspólników zasad głosowania, zasad uprzywilejowania oraz przyznania wspólnikom osobistych uprawnień wymaga, jak widać, analizy wielu czynników, takich jak liczba wspólników, stopień ich zaangażowania w zarządzanie spółką, ich wzajemne relacje, czy też specyfika działalności spółki. Niemniej jednak, korporacyjne sposoby unikania trudności decyzyjnych w spółce dają szeroki wachlarz możliwości do zastosowania mechanizmów, pozwalających osiągnąć zamierzone cele.



PRZECIWDZIAŁANIE ROZDROBNIENIU UDZIAŁÓW

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Niekiedy jako istotne zagrożenie dla spółki kapitałowej może być postrzegane nadmierne „rozdrobienie” udziałów. Pojęcie to odnosi się do niekorzystnej dla zarządzania firmą rodzinną sytuacji, w której istnieje bardzo duża liczba drobnych udziałowców. Należy mieć na uwadze, że w efekcie dziedziczenia udziały w spółce mogą przypaść dużej liczbie spadkobierców. Sytuacja taka może wystąpić szczególnie w kolejnych pokoleniach spadkobierców firmy rodzinnej.

Rozwiązaniem tego problemu może być wcześniejsze przystąpienie do spółki niektórych następców z jednoczesnym wyłączeniem spod dziedziczenia udziałów przysługujących seniorowi. Umowa spółki może też ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego wspólnika. W tym przypadku umowa spółki powinna jednak szczegółowo określać warunki spłaty spadkobierców niewstępujących do spółki, pod rygorem bezskuteczności ograniczenia lub wyłączenia.

Oznacza to, że udziały zmarłego wspólnika nie podlegają dziedziczeniu – nie wchodzi w skład masy majątkowej, podlegającej podziałowi pomiędzy spadkobierców. Spadkobiercom przysługuje natomiast roszczenie o wypłatę ich równowartości, ustalonej według zasad szczegółowo określonych w umowie spółki.

Podobny efekt wywołać może również wprowadzenie zapisów przewidujących automatyczne umorzenie udziałów w przypadku dziedziczenia. W takim przypadku istnieje możliwość wprowadzenia do umowy spółki warunków, których ziszczenie się skutkować będzie automatycznym umorzeniem udziałów. Umowa powinna również określać sposób ustalenia, wynagrodzenia za umarzone w ten sposób udziały, przy czym wynagrodzenie to nie może być niższe niż wartość bilansowa umarżanych udziałów.

PRZECIWDZIAŁANIE ROZDROBNIENIU UDZIAŁÓW

Wprowadzenie takich regulacji musi jednak być uwzględnione w sposobie działania spółki, ponieważ spółka musi być przygotowana na dokonanie wypłat z tytułu umorzenia. Może to oznaczać konieczność tworzenia odpowiednich funduszy i zapewnienia odpowiedniej płynności.

Jeżeli natomiast wolą spadkodawców jest przekazanie praw udziałowych następcom, rozwiązaniem problemu może być zawarcie w umowie spółki odpowiednich zapisów ograniczających podział udziałów między spadkobierców w przypadku, gdy zmarły wspólnik miał więcej niż jeden udział. Alternatywnie umowa spółki może przewidywać, że kapitał zakładowy składa się z niepodzielnych udziałów przypadających po jednym na każdego z jej wspólników. W takim przypadku spadkobiercy współposiadający jeden niepodzielny udział będą musieli wyznaczyć osobę do wykonywania swoich praw.

Kolejnym rozwiązaniem jest powołanie podmiotów holdingowych – spółek, które pełniłyby rolę wspólników w głównej spółce operacyjnej. Przy takiej konfiguracji dziedziczeniu podlegałyby udziały w spółkach holdingowych, a więc ewentualne rozdrobnienie udziałów nastąpiłoby na poziomie spółek holdingowych, co nie będzie wpływać na funkcjonowanie głównej spółki operacyjnej.

Jeszcze dalej idącym rozwiązaniem jest skorzystanie z rozwiązań opartych o zamknięte fundusze inwestycyjne, w których kwestie dotyczące własności, czerpania korzyści oraz zarządzania mogą zostać zupełnie oddzielone i przyznane określonym sukcesorom. Szerzej na ten temat piszemy w jednym z artykułów niniejszego opracowania.

SPÓŁKA KOMANDYTOWA

W przypadku spółki komandytowej problem ten nie występuje, ponieważ ogół praw i obowiązków nestora jest niepodzielny i spadkobiercy komandytariusza powinni wskazać spółce jedną osobę do wykonywania swoich praw. Jednakże w procesie sukcesji polegającym na rozszerzaniu grona wspólników spółki, należy również zastosować odpowiednie rozwiązania.

PODSUMOWANIE

Prawidłowe przygotowanie sukcesji, rozumianej jako rozłożony w czasie proces przekazywania następcom poszczególnych ról pełnionych przez przedsiębiorcę, wymaga rozważenia wielu czynników wpływających na funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Prowadzenie działalności w formie spółki prawa handlowego, w przeciwieństwie do jednoosobowej działalności gospodarczej, pozwala zapewnić płynną kontynuację – pomimo zaistniałych zdarzeń losowych dotyczących wspólnika, spółka może z sukcesem nieprzerwanie prowadzić działalność na dotychczasowych zasadach. Warunkiem koniecznym jest zagwarantowanie dalszego trwania spółki (wieliminowanie ryzyka rozwiązania spółki z powodu śmierci wspólnika).

Kolejnym krokiem jest wybór oraz wprowadzenie odpowiednich rozwiązań korporacyjnych zapewniających trwałość biznesu. Większość z nich opiera się na odpowiednim ukształtowaniu umowy spółki. Pod tym względem rekomendowaną formą działalności jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka komandytowa.

W celu doboru odpowiednich mechanizmów należy rozważyć konkretną sytuację pod kątem tego, jakie zagrożenia wiążą się z przekazaniem działalności w ręce następcom. W zależności od sytuacji, problematyczne może być zapewnienie ciągłości prawidłowego zarządzania spółką, zagwarantowanie zdolności do sprawnego podejmowania decyzji lub też ryzyko nadmiernego „rozdrobnienia” udziałów. Wachlarz możliwych do zastosowania rozwiązań jest na tyle szeroki i elastyczny, że odpowiednio zaplanowany proces sukcesji poprzedzony wnikliwą analizą ryzyka, pozwoli wyeliminować spory korporacyjne pomiędzy sukcesorami.

Rozwiązania korporacyjne powinny być przy tym ostatnim elementem planowania zasad funkcjonowania rodzinnego biznesu w przyszłości. W przypadku jeżeli rodzina postanowiła spisać uzgodnione zasady postępowania w formie rodzinnej umowy – Konstytucji rodzinnej – rozwiązania korporacyjne powinny być następstwem poczynionych uzgodnień. Należy bowiem pamiętać, że Konstytucja rodzinna, pomimo doniosłej roli tej regulacji, stanowi co najwyżej rodzaj umowy cywilnoprawnej, której złamanie przez poszczególnych członków rodziny może rodzić roszczenia cywilnoprawne innych członków rodziny.

DORADZTWO PODATKOWE

- Bieżące doradztwo podatkowe (CIT, VAT, PIT, akcyza, cło, międzynarodowe struktury podatkowe)
- Optymalizacje podatkowe
- Interpretacje podatkowe
- Ceny transferowe
- Audyt podatkowy
- Kontrola podatkowa i skarbową
- Transgraniczne delegowanie pracowników
- Tax Compliance

KANCELARIA PRAWNA

- Bieżąca obsługa korporacyjna
- Obsługa procesów restrukturyzacyjnych
- Fuzje i przejęcia
- Prawo pracy
- Prawo rynku kapitałowego

DORADZTWO W TRANSAKCJACH KAPITAŁOWYCH

- Transakcje reorganizacyjne
- Tworzenie spółek, oddziałów, przedstawicielstw
- Struktura transakcji i optymalizacja podatkowa w ramach M&A
- Zamknięcie transakcji w ramach M&A
- Forma prawna prowadzenia biznesu
- Fuzje i przejęcia
- Due diligence
- Pozyskanie kapitału
- Integracja potransakcyjna
- Wyceny
- Sukcesja

Audyt

Outsourcing rachunkowości, płac i kadr, HR Management
Dotacje z Unii Europejskiej

Niniejsza publikacja została opracowana w oparciu o stan prawny obowiązujący na dzień 1 stycznia 2015 r. Wszystkie materiały zostały sporządzone z należytą starannością, jednak niektóre informacje zostały podane w formie skróconej, uwzględniającej charakter publikacji. W związku z tym artykuły opublikowane w „Plusie” mają charakter poglądowy, a zawarte w nich informacje nie powinny zastępować szczegółowej analizy zagadnienia. Wobec powyższego Grant Thornton Frąckowiak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Jeżeli są Państwo zainteresowani dokładniejszym omówieniem wybranych, a poruszonych w niniejszym wydawnictwie kwestii, zachęcamy do kontaktu i nawiązania współpracy.



www.GrantThornton.pl

© 2015 Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o. sp. k.
61-131 Poznań, ul. abpa Antoniego Baraniaka 88 E
NIP 778 14 76 013, REGON 301591100
Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu
VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS 369868
Grant Thornton Frąckowiak jest firmą członkowską Grant Thornton International Ltd

04/2015