

Właściwości
Rodzina
Tradycja
Majątek
Potrzeba
Pasja
Współpraca
Miłość
Partnersstwo
Wiedza
Biznes
Zaufanie
Innowacja
Sukcesja
Pieniądze

red. dr Adrianna Lewandowska

dr inż. Maria Adamska

Łukasz Martyniec

przewodnik SOS

Sytuacja Nagłej Sukcesji

*„Miliony marzą o nieśmiertelności, równocześnie nie wiedząc,
co ze sobą zrobić w deszczowe niedzielne popołudnie.”*

Susan Ert

TYTUŁEM WSTĘPU	7
WSTĘP	9
SOS-1 CZY JEST WOLA SUKCESJI?	12
SOS-2 CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?	15
2.1. CZY SPADKOBIERCA POZOSTAWIŁ TESTAMENT?	16
2.2. JAK DZIAŁA DZIEDZICZENIE USTAWOWE?	18
2.3. CZY SPADEK DZIEDZICZĄ MAŁOLETNIE DZIECI?	20
2.4. PROCEDURY SPADKOWE - PODSTAWOWE ASPEKTY PRAKTYCZNE	23
SOS-3 CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?	30
3.1. OKREŚLENIE RODZAJU FORMY PRAWNEJ	32
3.2. INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA – ŚMIERĆ WŁAŚCICIELA	34
3.3. SPÓŁKA CYWILNA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA	38
3.4. SPÓŁKA JAWNA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA	41
3.5. SPÓŁKA PARTNERSKA – ŚMIERĆ PARTNERA	44
3.6. SPÓŁKA KOMANDYTOWA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA	47
3.7. SPÓŁKA KOMANDYTOWO-AKCYJNA – ŚMIERĆ KOMPLEMENTARIUSZA LUB AKCJONARIUSZA	50
3.8. SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA LUB CZŁONKA ZARZĄDU	53
3.9. SPÓŁKA AKCYJNA – ŚMIERĆ AKCJONARIUSZA LUB CZŁONKA ZARZĄDU	56
SOS-4 CZY POTENCJALNY SUKCESOR CHCE I MOŻE PRZEJĄĆ FIRMĘ RODZINNĄ?	58
4.1. CZY JESTEŚ WEWNĘTRZE GOTOWY DO PRZEJĘCIA FIRMY RODZINNEJ?	60
4.2. CZY MASZ UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE?	62
4.3. CZY MASZ WIEDZĘ TECHNICZNĄ (BRANŻOWĄ) NA TEMAT DZIAŁALNOŚCI FIRMY RODZINNEJ?	64

SOS-5 CZY JEST TYMCZASOWY SUKCESOR Z RODZINY LYB SPOZA RODZINY?	66
SOS-6 CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?	68
6.1. CZY SPADKOBIERCA BYŁ W ZWIĄZKU MAŁŻEŃSKIM?	69
6.2. CZY ZMARŁY ZACIĄGAŁ KREDYTY? CZY MIAŁ ZOBOWIĄZANIA PRYWATNE?	74
6.3. CO BĘDZIE Z AKTYWAMI FINANSOWYMI ZMARŁEGO?	76
6.4. STRUKTURA MAJĄTKU RODZINNEGO I JEJ WPŁYW NA FIRMĘ RODZINNĄ	79
SOS-7 CZY SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?	82
7.1. CZY ISTNIEJĄCE W FIRMIE STOSUNKI UMOWNE MOGĄ STWARZAĆ ZAGROŻENIE DLA DALSZEJ DZIAŁALNOŚCI? ...	84
7.2. CZY FIRMA JEST RENTOWNA?	87
7.3. CZY FIRMA PORADZI SOBIE ZE SPŁATĄ ZOBOWIĄZAŃ?	90
SOS-8 CZY SYTUACJA ORGANIZACYJNA I KADROWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?	93
8.1. CZY ORGANIZACJA FIRMY UMOŻLIWIA JEJ PROWADZENIE PRZEZ SUKCESORA?	94
8.2. CZY ZASOBY LUDZKIE FIRMY RODZINNEJ POZWALAJĄ NA JEJ KONTYNUACJĘ?	97
SOS-9 CZY POZYCJA KONKURENCYJNA FIRMY SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?	100
SOS-10 CZY SĄ POTRZEBNE SPECJALNE DZIAŁANIA DO WYJŚCIA Z SYTUACJI KRYZYSOWEJ?	103
10.1. CZY W FIRMIE JEST SYTUACJA KRYZYSOWA WYWOŁANA ŚMIERCIĄ WŁAŚCICIELA?	104
10.2. JAK PORADZIC SOBIE Z SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W FIRMIE?	106
SOS-11 DROGA NA SKRÓTY. CO ROBIĆ PO ŚMIERCI WŁAŚCICIELA LUB WSPÓLNIKA?	108
11.1. ŚMIERĆ WŁAŚCICIELA FIRMY JEDNOOSOBOWEJ – CO ROBIĆ?	109
11.2. ŚMIERĆ WSPÓLNIKA SPÓŁKI CYWILNEJ - CO ROBIĆ?	112
11.3. ŚMIERĆ WSPÓLNIKA LUB AKCJONARIUSZA SPÓŁKI PRAWA HANDLOWEGO - CO ROBIĆ?	116
PODSUMOWANIE	120

Niewielu właścicieli firm rodzinnych ma świadomość złożoności sukcesji. Z badań przeprowadzonych w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” wynika, że większość z nich myśli, że proces sukcesji może trwać mniej niż rok i nie zauważa, jak bardzo skomplikowany jest proces zmiany w firmie, jak wiele przygotowań potrzeba, aby proces ten przebiegał bez przeszkód, jak bardzo jest czasochłonny. Osobom tym pomogą liczne narzędzia stworzone w projekcie Kody Wartości – narzędzia, które pokazują, jak zaplanować proces sukcesji w siedmiu krokach, ułatwiają wybór sukcesora, komunikowanie decyzji rodzinie czy pracownikom.

Co jednak zrobić w sytuacjach nagłych? W momencie śmierci czy choroby właściciela? Gdy nieprzygotowana firma z dnia na dzień zostaje bez przywódcy? Przecież nie tylko rodzina traci ojca czy męża – również firma traci swojego menedżera, lidera, zarządzającego. A bliscy obok zatroszczenia się o zagwarantowanie bytu rodzinie po śmierci jednego z jej członków, muszą zadbać również o trwanie przedsiębiorstwa.

Z myślą o firmach, które w nagły sposób straciły przywódcę, powstał niniejszy przewodnik napisany przez ekspertów naszego zespołu. To przede wszystkim wiedza dla firm, w których za późno już na wykorzystanie pozostałych narzędzi – ważne jest szybkie przeprowadzenie procesu sukcesji, aby firma nie musiała zawieszać działalności. Liczy się tu każdy dzień – ponieważ każda stracona godzina oznacza stratę dla firmy, która przez stratę głównego zarządzającego i właściciela znalazła się w trudnej sytuacji.

Może okazać się, że po przeczytaniu niniejszego przewodnika będziesz potrzebował dalszych porad (zwłaszcza prawnych, podatkowych, finansowych). Ale będziesz już wiedział o co pytać. Na pewno gdzieś blisko Ciebie będzie ktoś, kto będzie wiedział, jak Ci pomóc. Najpierw jednak musisz wiedzieć, czego potrzebujesz!

Jeśli nie jesteś w sytuacji zmuszającej się do szybkich działań, tym lepiej. Możesz na podstawie przygotowanych przez nas treści sprawdzić, co by było gdyby... Na wypadek nieplanowanej sukcesji. Myśli tu zawarte mogą być dla Ciebie inspiracją, jak zadziałać prewencyjnie, aby nie mieć niespodziewanych trudności prawnych, majątkowych, organizacyjnych.

Wiemy, że proces sukcesji w sytuacji, gdy nie ma czasu na dobre i spokojne przygotowanie, jest wielokrotnie trudniejszy, mimo to wszystkiemu (lub prawie wszystkiemu) można zaradzić! Wierzymy, że znajdziesz ważne dla Ciebie odpowiedzi!

Powodzenia!

DR ADRIANNA LEWANDOWSKA

Lider Merytoryczny

Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych

Sytuacja nagłej sukcesji oznacza, że w wyniku niespodziewanej śmierci właściciela firmy rodzinnej, osoby kluczowej w firmie, zaistniała potrzeba przeprowadzenia szybkiej, wymuszonej tą okolicznością sukcesji. Sukcesji niezaplanowanej, nieprzygotowanej i w związku z tym rodzącej wiele dodatkowych trudności. Odejście kluczowej osoby całkowicie zmienia sytuację w firmie i rodzinie. Śmierć, której nikt się nie spodziewał, pozostawia rodzinę w wielkiej żałobie, ale również wpływa na losy prowadzonej przez tę osobę firmy. Skutkiem tego zdarzenia jest więc nie tylko tragedia rodziny, ale często również zachwianie podstawy jej bytu. Śmierć właściciela może bowiem spowodować ogromne perturbacje w firmie, a nawet doprowadzić do jej upadku.

W większości przypadków takie wydarzenie nie jest brane pod uwagę i stąd może się okazać, że ani w firmie, ani w rodzinie nie ma przygotowanych żadnych procedur, jak należy postąpić, aby zachować rodzinny biznes. Nie wiesz, czy jest możliwa kontynuacja działalności firmy, kto może ją poprowadzić, jakie są reguły dziedziczenia, nie wiesz, co robić w tej sytuacji. Na te i inne pytania odpowiadają narzędzia zawarte w książce **„Przewodnik SOS. Sytuacja nagłej sukcesji”**.

Przewodnią myślą opracowania **„Sytuacja Nagłej Sukcesji”** jest wskazanie ścieżki przejścia od stanu zaskoczenia, niepewności i dezorientacji wywołanego nagłym odejściem lidera do stanu uporządkowania wiedzy na temat czekających rodzinę wyzwań i sposobów ich rozwiązania. Zestaw narzędzi, przedstawionych w kolejnych rozdziałach, ma na celu szybką pomoc w opanowaniu sytuacji po niespodziewanym odejściu właściciela i podjęciu działań, które umożliwią przetrwanie firmy rodzinnej albo – jeśli taka będzie decyzja rodziny – jej sprzedaż lub likwidację.

Równocześnie jednak naszą książkę chcemy rekomendować właścicielom firm w celach prewencyjnych. Może ona bowiem służyć wszystkim przedsiębiorcom, którzy, prowadząc firmę, nie dostrzegają zagrożeń płynących z niedoskonałości rozwiązań organizacyjnych i prawnych funkcjonowania firmy, a także nie znają sposobów zapewnienia ciągłości działalności gospodarczej w razie zmiany właściciela czy zarządzającego. **„Przewodnik SOS”**, poprzez analizę skutków niespodziewanego odejścia właściciela oraz wskazanie barier i możliwości działania w tej krytycznej sytuacji, może służyć jako pomoc w przygotowaniu rodziny i firmy do bezpiecznego przejścia przez proces sukcesji.

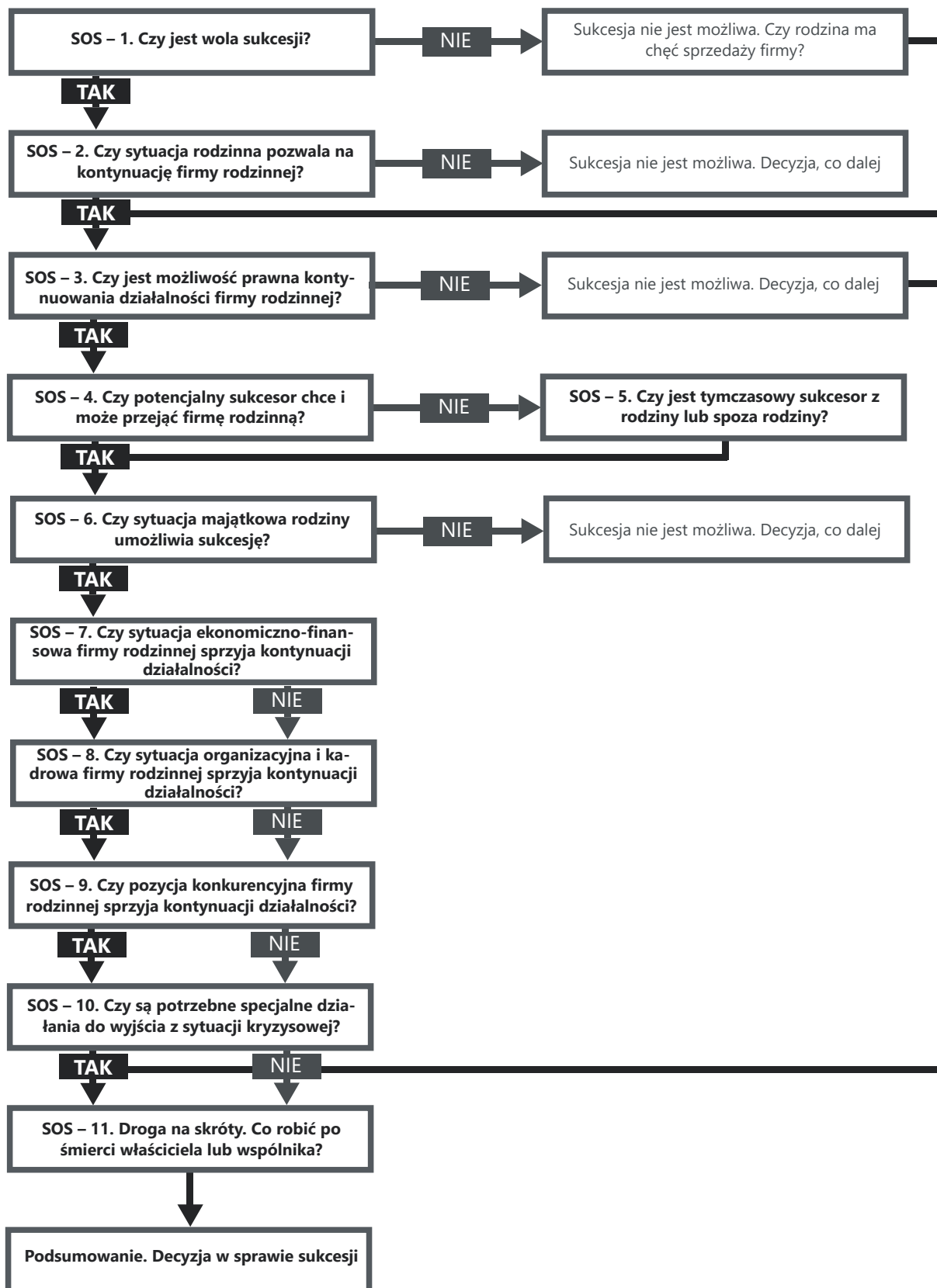
Opracowanie **„Sytuacja Nagłej Sukcesji”** składa się z jedenastu narzędzi, a większość narzędzi składa się z kilku dokumentów. Kolejność narzędzi została ustalona zgodnie z logiką postępowania w sytuacji osieroconego biznesu. Każde narzędzie odpowiada na jakieś fundamentalne pytanie, jakie może się pojawić w związku z odejściem właściciela i koniecznością zajęcia się firmą rodzinną. Ponieważ nie wiemy, jaka jest sytuacja rodziny, firmy i osoby korzystającej z narzędzia, musimy wskazać sposoby postępowania dla różnych wariantów sytuacji. Dlatego do większości narzędzi załączone są dokumenty, które odpowiadają jakiemuś wariantowi sytuacji.

Jedenaste narzędzie jest trochę inne niż pozostałe. Nazywa się ono „Droga na skróty” i rzeczywiście jest taką drogą dla kogoś, kto chce bardzo szybko podjąć działania po śmierci właściciela jednoosobowej działalności gospodarczej lub wspólnika spółki cywilnej. A w tym przypadku rzeczywiście czas nagli i pewnych działań odwlekać nie możesz.

PROBLEM	NARZĘDZIE
Rodzina nie wie, czy w obecnej sytuacji chce kontynuować prowadzenie firmy	Narzędzie SOS – 1. Czy jest wola sukcesji?
Rodzina nie wie, kto dziedziczy po zmarłym właścicielu i jak to wpływa na możliwość kontynuowania działalności firmy.	Narzędzie SOS – 2. Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?
Rodzina nie wie, czy forma prawna firmy rodzinnej umożliwia kontynuowanie działalności.	Narzędzie SOS – 3. Czy jest możliwość prawna kontynuowania działalności firmy rodzinnej?
Potencjalny sukcesor z rodziny i jego najbliżsi nie są pewni, czy naprawdę chce i może podjąć się roli zarządzającego.	Narzędzie SOS – 4. Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?
Potencjalny sukcesor z rodziny jest za młody lub nie może od razu przejąć zarządzania firmą. Rodzina poszukuje osoby, która zastąpi na pewien czas sukcesora.	Narzędzie SOS – 5. Czy jest tymczasowy sukcesor z rodziny lub spoza rodziny?
Rodzina nie wie, czy posiadany majątek rodzinny i ewentualne zobowiązania pozwolą na przeprowadzenie sukcesji.	Narzędzie SOS – 6. Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?
Sukcesor nie wie, jaka jest sytuacja ekonomiczna firmy; przed podjęciem ostatecznej decyzji chciałby się dowiedzieć, na jakie zyski może liczyć.	Narzędzie SOS – 7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?
Sukcesor nie wie, jak jest zorganizowana firma i jakie są zasoby ludzkie; przed podjęciem ostatecznej decyzji chciałby się dowiedzieć, jak firma działa.	Narzędzie SOS – 8. Czy sytuacja organizacyjna i kadrowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?
Sukcesor nie wie, jakie są perspektywy rozwoju firmy; przed podjęciem ostatecznej decyzji chciałby się dowiedzieć, czy firma ma potencjał rozwojowy.	Narzędzie SOS – 9. Czy pozycja konkurencyjna firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?
Sukcesor nie wie, jakie skutki wywołała śmierć właściciela wśród pracowników i kontrahentów firmy; chciałby się dowiedzieć, czy nie występuje sytuacja kryzysowa i jak temu zaradzić.	Narzędzie SOS – 10. Czy są potrzebne specjalne działania do wyjścia z sytuacji kryzysowej?
Wiesz, że byt firmy rodzinnej jest zagrożony, odkładasz inne kwestie na później, a teraz chcesz się szybko dowiedzieć, co trzeba zrobić natychmiast.	Narzędzie SOS – 11. Droga na skróty. Co robić po śmierci właściciela lub wspólnika?

Autorzy sformułowali 11 problemów, jakie mogą wystąpić w sytuacji nagłej sukcesji. Do każdego z nich opracowali stosowne narzędzie, przedstawione w kolejnych rozdziałach.

Narzędzia pozwolą na przeanalizowanie różnych aspektów sytuacji nagłej sukcesji i postawienie diagnozy ułatwiającej podjęcie decyzji. W zależności od sytuacji danej rodziny i firmy, proces decyzyjny może wymagać skorzystania z wszystkich lub tylko niektórych narzędzi. Może także się okazać, że część narzędzi będzie niepotrzebna, gdyż w początkowym etapie analizy dowiesz się, że określony aspekt sytuacji rodzinnej lub firmowej uniemożliwia przeprowadzenie sukcesji. Schematycznie obrazuje to poniższy rysunek.



Rysunek 1. Ścieżka decyzyjna w sytuacji nagłej sukcesji

Oprócz zestawu narzędzi SOS w sytuacji sukcesji możesz skorzystać z innych narzędzi opracowanych w projekcie Kody Wartości, które mogą być przydatne w Twojej sytuacji. To zestaw narzędzi – kwestionariuszy, testów, formularzy czy książka „Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej”. Te powiązania wskażemy w poszczególnych narzędziach. W dokumentach proponujemy, jakie kolejne kroki możesz podjąć w zależności od wyniku analizy danego problemu.

CZY JEST WOLA SUKCESJI?

MATERIAŁY

Badanie przeprowadzane za pomocą:

- kwestionariusza

DOSTĘPNOŚĆ

Materiały zamieszczone:

- w podręczniku
- na platformie

INNE ZASOBY

Sesje można prowadzić: samodzielnie lub z pracownikiem działu HR

WPROWADZENIE

Nagłe wydarzenie – śmierć właściciela prowadzącego firmę rodzinną dotyka w bolesny sposób rodzinę. Pomimo bólu po stracie bliskiej osoby małżonek, dzieci i inni krewni bezpośrednio związani z prowadzoną firmą muszą bardzo szybko postanowić o dalszych losach firmy rodzinnej. Najważniejszym pytaniem na tym etapie jest to, czy rodzina chce utrzymać zarządzanie i własność firmy w rękach rodziny. Jest to pytanie o wolę przeprowadzenia procesu sukcesji w bardzo szybkim tempie, o kontynuowanie dzieła zmarłego właściciela. W zależności od uzyskanej odpowiedzi albo rozpoczniemy działania zmierzające do przeprowadzenia nagłej sukcesji, albo podejmiemy kroki prowadzące do sprzedaży lub likwidacji firmy.

CELE

Celem narzędzia jest pomoc osieroconej rodzinie w rozeznaniu opinii członków rodziny o sensowności kontynuowania działalności firmy rodzinnej. Narzędzie pomoże odpowiedzieć na zasadnicze pytanie, czy rodzina jest zainteresowana tym, aby firma trwała. CO ZROBIĆ – jakie działania wykonać, aby podjąć decyzję o dalszych losach firmy rodzinnej?

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Przygotuj listę członków rodziny zaangażowanych w sprawy firmy.
2. Przygotuj listę członków rodziny dziedziczących majątek firmy.
3. Przygotuj wykaz spraw do omówienia na zebraniu rodzinnym.
4. Postaraj się o zebranie dokumentów lub informacji o działalności firmy (np. dane finansowe, stan zatrudnienia, produkty, klienci).
5. Przygotuj miejsce, w którym rodzina będzie mogła spokojnie porozmawiać o firmie.
6. Zwołaj i przeprowadź zebranie rodziny według przygotowanej listy.

Siądźcie razem przy stole i zastanówcie się, co dalej robić z firmą po śmierci właściciela. Podczas rozmowy ustalcie, co wiecie o prowadzonej przez zmarłego firmie, zastanówcie się, czy chcielibyście kontynuować jej działalność. Jeżeli część rodziny jest zaangażowana w pracę w firmie, to poproś, aby poinformowali o jej działalności. O informacje można także poprosić doświadczonych pracowników. Znajomość firmy ułatwi decyzję. Dla ułatwienia dyskusji i podjęcia decyzji o kontynuowaniu działalności firmy przez rodzinę, posłużcie się poniższym kwestionariuszem.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

Dla pogłębienia analizy możesz wykorzystać jeszcze inne narzędzia:

K2/R1 Pierwsze ODKODOWANIE

K3/R1 Zatwierdzenie formy sukcesji

K1/W2 Audyt gotowości właściciela do procesu sukcesji

OPIS NARZĘDZIA

Być może decyzja o kontynuowaniu działalności firmy nie będzie trudna. Gdyby jednak były jakieś wątpliwości, skorzystaj z poniższej listy pytań. Poproś, aby wszyscy postarali się odpowiedzieć na te pytania. Można zrobić to wspólnie lub indywidualnie.

Odpowiedz na poszczególne pytania, zakreślając wybraną odpowiedź. W pytaniu 1, 2, i 3 można wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

PYTANIE	TAK
1. Jaką wartość emocjonalną dla rodziny ma firma rodzinna?	
a) stanowi o tożsamości rodziny	
b) dodaje prestiżu rodzinie	
c) nie ma wielkiego znaczenia	
2. Jaką wartość materialną dla rodziny ma firma rodzinna?	
a) podstawa utrzymania rodziny	
b) dodatek do innych źródeł utrzymania rodziny	
c) nieistotne znaczenie dla utrzymania standardu życia rodziny	
3. Czy rodzina czuje się zobowiązana do kontynuowania dzieła założyciela?	
a) tak, trud poprzednich pokoleń nie może być zaprzepaszczone, firmę trzeba utrzymać za wszelką cenę	
b) tak, ze względu na odpowiedzialność wobec pracowników i klientów, którzy zaufali rodzinie	
c) nie ma takiego obowiązku, każdy ma prawo do pójścia swoją drogą	
4. Czy rodzina chciałaby kontynuować zarządzanie firmą rodzinną?	
a) tak, zdecydowanie	
b) raczej tak	
c) nie	
5. Czy rodzina chciałaby utrzymać w swoich rękach własność firmy?	
a) tak, zdecydowanie	
b) raczej tak	
c) nie	

INTERPRETACJA

Zbierz odpowiedzi od wszystkich, którzy odpowiedzieli na pytania. Podsumuj odpowiedzi. Łatwo zauważyć, że o dużej wartości firmy rodzinnej i tym samym chęci jej kontynuacji, świadczy następująca struktura odpowiedzi:

Wariant 1. Wybór 1a, b, 2a, b, 3a, b, 4a, 5a – to zdecydowana chęć utrzymania firmy rodzinnej i przeprowadzenia sukcesji.

Wariant 2. Odpowiedzi 1c, 2c, 3c, 4 b, c, 5 b, c – świadczą o małej wartości firmy dla rodziny i braku woli do przeprowadzenia sukcesji.

Jeżeli rodzina wyraziła wolę kontynuowania działalności firmy, **przejdź do narzędzia „SOS – 2. Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?”**.

W przeciwnym razie rodzina może się zastanowić, czy zechce firmę sprzedać czy zlikwidować. Sprzedaż lub likwidacja firmy to przedsięwzięcie wykraczające poza nasze narzędzia.

Możesz jednak wstępnie zorientować się, czy firma jest przygotowana do sprzedaży, zapoznając się z narzędziami:

„SOS – 3. Czy jest możliwość prawna kontynuowania działalności firmy rodzinnej?”,

„SOS – 7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej umożliwia kontynuację działalności?”,

„SOS – 8. Czy sytuacja organizacyjna i kadrowa umożliwia kontynuację działalności firmy rodzinnej?”

oraz **„SOS – 9. Czy pozycja konkurencyjna umożliwia kontynuację działalności firmy rodzinnej?”**.

CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 2.1. Czy spadkodawca pozostawił testament?
- 2.2. Jak działa dziedziczenie ustawowe?
- 2.3. Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?
- 2.4. Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne.

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Sytuacja nagłej sukcesji stawia przed potencjalnym sukcesorem oraz całą rodziną biznesową wiele pytań, które trzeba wyjaśnić przed podjęciem decyzji w zakresie celowości dalszego prowadzenia firmy rodzinnej oraz strategii, którą należy przyjąć. Chodzi o ustalenie sytuacji rodzinnej w świetle prawa spadkowego oraz procedur cywilnoprawnych, pieczy nad majątkiem dziecka, a także podatków i finansów. Kwestie prawne przesądzają o sytuacji sukcesora oraz samej firmy rodzinnej oraz mogą mieć wpływ na zarządzanie i możliwość podejmowania decyzji dotyczących dysponowania składnikami majątku. Dlatego zbadanie ich jest nieodzowne na wczesnym etapie, jeszcze zanim rodzina podejmie decyzję o sukcesji.

CELE

Samodzielna diagnoza skutków prawnych na płaszczyźnie prawa spadkowego, rodzinnego, podatkowego oraz procedury cywilnej. Określenie, na ile mogą mieć one wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia oraz tych dokumentów, które Cię dotyczą, rozpoczynając od dokumentu 2.1.
2. Przygotuj dokumenty rodzinne oraz informacje wyszczególnione w poszczególnych dokumentach.
3. Zapoznaj się z treścią poszczególnych dokumentów, zaznacz te fragmenty tekstu, które Cię dotyczą. Korzystaj z odesłań do pozostałych Narzędzi SOS.
4. Podczas zapoznawania się z treścią poszczególnych dokumentów możesz skorzystać z pomocy członków rodziny oraz innych zaufanych osób.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

Dla pogłębienia analizy możesz wykorzystać jeszcze narzędzie:

K1/W2 Audyt gotowości właściciela do procesu sukcesji

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z czterech dokumentów, z których każdy dotyczy innej sfery prawa rodzinnego i spadkowego. Korzystaj kolejno z każdego z nich.

- 2.1. Czy spadkodawca pozostawił testament?**
- 2.2. Jak działa dziedziczenie ustawowe?**
- 2.3. Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?**
- 2.4. Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne.**

CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 2.1. CZY SPADKODAWCA POZOSTAWIŁ TESTAMENT?

SŁOWNICZEK

Testament – pisemne oświadczenie, w którym spadkodawca dokonuje rozporządzenia swoim majątkiem na wypadek śmierci. Ostatnia wola zmarłego.

Testator – osoba, która sporządziła testament.

WPROWADZENIE

Dokument 2.1. „**Czy spadkodawca pozostawił testament?**” jest pierwszym z czterech dokumentów w narzędziu SOS – 2 „**Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

W dokumencie zawarta jest podpowiedź, jak należy szukać oraz co zrobić z testamentem. Dalsza ocena ważności testamentu oraz skuteczności poszczególnych jego postanowień będzie zależać od oceny sądu albo notariusza podczas czynności związanych z postępowaniem spadkowym.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj dokumenty domowe, zapytaj członków rodziny, czy według ich wiedzy zmarły pozostawił testament, a jeśli tak – gdzie on się znajduje.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 2.2–2.4:

- 2.2. Jak działa dziedziczenie ustawowe?
- 2.3. Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?
- 2.4. Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne.

OPIS DOKUMENTU

Zgodnie z polskim prawem spadkowym spadek można nabyć na podstawie ustawy albo testamentu, przy czym dziedziczenie testamentowe – o ile testament jest ważny – ma pierwszeństwo przed dziedziczeniem ustawowym. To samo odnosi się do nabycia przedmiotu zapisu windykacyjnego (patrz dokument 2.4). Jest to zatem jedna z najbardziej podstawowych kwestii, jeśli chodzi o ustalenie, kto i na jakich zasadach nabywa spadek. Jak to ustalić?

Jeżeli nie masz wiedzy, gdzie testator pozostawił testament, nie pomogło także przeszukanie domowego archiwum czy też segregatora z ważnymi dokumentami, być może testament został sporządzony oraz zarejestrowany w NORT, tj. Elektronicznym Notarialnym Rejestrze Testamentów. Rejestr jest ogólnopolski – nieważne zatem, gdzie mieszkał testator w chwili sporządzenia testamentu i który notariusz sporządził akt. Informację na temat testamentów złożonych przez testatora (albo o ich braku) można uzyskać w każdej kancelarii notarialnej. Wystar-

czy złożyć odpowiedni wniosek, okazując notariuszowi akt zgonu zmarłego.

Może się także okazać, że testament jest w posiadaniu innych spadkobierców ustawowych lub nawet osób obcych. Możliwe, że dowiesz się o tym dopiero podczas postępowania spadkowego, albo nawet wiele lat później. Testament zachowuje ważność nawet wówczas, gdy wcześniej przeprowadzono już postępowanie spadkowe – tym bardziej warto starannie go poszukać.

Jeśli odnajdziesz kilka testamentów, najlepiej zachować je wszystkie na potrzeby przyszłego postępowania spadkowego. Na tym etapie nie staraj oceniać formy ani ważności testamentu. Lepiej niech uczyni to sąd albo notariusz.

Pamiętaj, że ukrycie, zniszczenie, przerobienie lub podrobienie testamentu wiąże się z sankcjami karnymi, może być także przyczyną uznania osoby, która się tego dopuściła, za niegodną dziedziczenia, czyli pozbawioną prawa do spadku.

Znalazłeś testament? To dobrze. Przejdź do dokumentu 2.3.

Zmarły nie pozostawił testamentu? Działają reguły dziedziczenia ustawowego. Przejdź do dokumentu 2.2.

PODSTAWA PRAWNA

Testament: art. 941 i nast. kc.

CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 2.2. JAK DZIAŁA DZIEDZICZENIE USTAWOWE?

SŁOWNICZEK

Dziedziczenie ustawowe – dziedziczenie na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego – występuje, kiedy spadkodawca nie pozostawił testamentu, gdy testament okazał się nieważny albo kiedy żadna z osób powołanych do dziedziczenia w testamencie nie chciała albo nie mogła dziedziczyć. Może mieć zastosowanie do całości albo części spadku.

WPROWADZENIE

Dokument 2.2. „**Jak działa dziedziczenie ustawowe?**” jest drugim z czterech dokumentów w narzędziu SOS – 2 „**Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

W dokumencie zawarta jest podpowiedź na pytanie, jak działa dziedziczenie ustawowe. Opis dalszych procedur spadkowych znajduje się w dokumencie 2.4.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Zapoznaj się z treścią dokumentu 2.1. Niniejszy dokument ma znaczenie, jeśli okaże się, że zmarły nie pozostawił testamentu.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 2.1, 2.3, 2.4:

- 2.1. Czy spadkodawca pozostawił testament?
- 2.3. Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?
- 2.4. Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne.

OPIS DOKUMENTU

Jeżeli zmarły nie pozostawił testamentu albo podczas późniejszego postępowania okaże się, że testament jest nieważny lub z innych przyczyn nie dojdzie do dziedziczenia na jego podstawie – działają zasady dziedziczenia ustawowego.

Jeśli zmarły był w związku małżeńskim, istotne są także reguły dotyczące kwalifikacji oraz podziału majątku w małżeństwie. Przesądza to o tym, jakie konkretne składniki majątku – w tym firma rodzinna – wchodzi albo nie wchodzi do spadku. Może się bowiem okazać, że określone składniki formalnie należą wyłącznie do żyjącego małżonka i nie stały się składnikiem masy spadkowej po zmarłym. Jeśli zaś w skład majątku zmarłego wchodziły przedmioty objęte wspólnością majątkową małżeńską – pamiętajmy, że do spadku weszła, mówiąc w uproszczeniu, 1/2 ułamkowa część każdego z tych przedmiotów – druga połowa przypadła pozostającemu przy życiu małżonkowi po podziale majątku wspólnego, nie zaś jako spadkobiercy. W tej kwestii sprawdź dokument 6.1. Kiedy masz to już za sobą, albo majątek zmarłego w chwili jego śmierci nie był objęty wspólnością majątkową

małżeńską, powinieneś sprawdzić, kto dziedziczy z ustawy. Przy dziedziczeniu ustawowym mamy do czynienia z kolejnymi grupami spadkobierców ustawowych; osoby należące do dalszych grup nabywają prawo do spadku dopiero wówczas, kiedy nie ma ani jednej osoby zakwalifikowanej do grup wcześniejszych. Jeśli przykładowo w pierwszej grupie znajdziesz dzieci zmarłego, a dopiero w trzeciej grupie są dziadkowie, jeśli zmarły pozostawił przynajmniej jedno dziecko (także wnuka lub prawnuka) – dziadkowie nie nabywają prawa do spadku. Oto schematyczny i nieco uproszczony opis grup spadkowych, których członkowie kolejno nabywają prawo do spadku:

- Zstępni (dzieci, wnuki, prawnuki itd.) i małżonek spadkodawcy – dziedziczą w częściach równych, ale małżonkowi przypada nie mniej, niż $\frac{1}{4}$ część spadku. Dziecko, które w dniu śmierci spadkodawcy jeszcze się nie narodziło, dziedziczy pod warunkiem, że urodzi się żywe. Do dzieci zaliczane są także osoby przysposobione przez spadkodawcę. Uwaga: małżonek pozostający w orzeczonej separacji nie dziedziczy (dziedziczy natomiast, kiedy w małżeństwie występuje umowna rozdzielnosc majątkowa). Udział każdego z dzieci, jeśli nie dożyło otwarcia spadku, przypada proporcjonalnie jego dzieciom (czyli wnukom zmarłego) oraz odpowiednio dalszym zstępnym.
- Małżonek i rodzice spadkodawcy, a w dalszej kolejności rodzeństwo i jego zstępni. Jeśli zmarły nie pozostawił dzieci ani dalszych zstępnym, spadek przypada małżonkowi oraz rodzicom zmarłego. Małżonek nabywa $\frac{1}{2}$ spadku, rodzice po $\frac{1}{4}$. Jeżeli jedno z rodziców nie dożyło otwarcia spadku (dnia śmierci zmarłego), jego udział spadkowy przypada rodzeństwu zmarłego oraz – proporcjonalnie – zstępnym rodzeństwa (np. jeśli nie żyje ojciec zmarłego, w jego miejsce wchodzi brat i siostra zmarłego, którzy nabywają po $\frac{1}{8}$ spadku, tj. połowę udziału ojca ($\frac{1}{4}$); jeśli z kolei brat także nie dożyje otwarcia spadku, ale sam pozostawił dwoje dzieci, nabywają one jego udział proporcjonalnie, tj. po $\frac{1}{16}$).
- Dziadkowie spadkodawcy oraz ich zstępni. Jeżeli zmarły nie pozostawił nikogo z dotychczas wymienionych osób, do spadku dochodzą dziadkowie zmarłego po $\frac{1}{4}$ udziału w spadku. W sytuacji wcześniejszej śmierci jednego z dziadków jego udział przypada jego zstępnym, czyli wujom oraz ciociom zmarłego, a w ich braku proporcjonalnie kuzynom i ich zstępnym.
- Pasierb. W przypadku braku osób wymienionych powyżej spadek nabywają w częściach równych pasierbowie, których oboje rodzice nie dożyli otwarcia spadku (dnia śmierci zmarłego).
- Gmina i Skarb Państwa. W sytuacji braku osób powołanych do dziedziczenia z ustawy spadek nabywa gmina właściwa ostatniemu miejscu zamieszkania spadkodawcy, a jeśli było ono poza granicami Polski albo nie jest możliwe do ustalenia – dziedziczy Skarb Państwa.

Krąg spadkobierców ustawowych oraz proporcje nabycia spadku ustala sąd lub notariusz w postępowaniu spadkowym, ale opiera się przy tym na oświadczeniu stron postępowania. Nie wolno Ci jednak zapomnieć o osobach, które dziedziczą i pominąć ich na etapie przygotowywania dokumentów.

Uwaga: Nawet jeśli w testamencie pominięto wszystkich albo niektórych spadkobierców ustawowych, wskazanie ich będzie potrzebne na etapie postępowania spadkowego przed sądem albo u notariusza. Patrz dokument 2.4.

PODSTAWA PRAWNA

Testament: art. 931 i nast. kc.

CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 2.3. CZY SPADEK DZIEDZICZĄ MAŁOLETNIIE DZIECI?

SŁOWNICZEK

Małoletnie dzieci – dzieci poniżej 18. roku życia.

WPROWADZENIE

Dokument 2.3. „**Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?**” jest trzecim z czterech dokumentów w narzędziu SOS – 2 „**Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

W dokumencie zawarta jest odpowiedź na pytanie, jaki wpływ na procedury dotyczące objęcia spadku ma okoliczność, że w gronie spadkobierców są małoletnie dzieci: jak może wpłynąć to na dostępność poszczególnych składników spadku, w tym firmy rodzinnej, na czas trwania procedur, podziału spadku, a także na późniejsze zarządzanie składnikami majątku rodzinnego oraz przedsiębiorstwem rodzinnym.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Zapoznaj się z dokumentem 2.1 i 2.2. Niniejszy dokument ma znaczenie jeśli okaże się, że do spadku na podstawie ustawy lub testamentu doszły małoletnie dzieci (znajdują się one w gronie spadkobierców).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 2.1-2.2, 2.4:

- 2.1. Czy spadkodawca pozostawił testament?
- 2.2. Jak działa dziedziczenie ustawowe?
- 2.4. Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne.

OPIS DOKUMENTU

Jeśli w gronie spadkobierców ustawowych albo testamentowych znalazły się małoletnie dzieci, może to w istotny sposób wpłynąć na kwestię dostępności oraz zarządzania poszczególnymi składnikami spadku, w tym firmą rodzinną. Dotyczy to także małoletnich zapisobierców windykacyjnych. Należy pamiętać, że aby móc wykazać prawo do spadku oraz legalnie dysponować jego składnikami, spadkobiercy albo zapisobiercy windykacyjni muszą legitymować się prawomocnym tytułem do spadku w postaci postanowienia sądu albo aktu poświadczenia dziedziczenia. Obecność w ich gronie osób małoletnich z pewnością wydłuży czas niezbędny na jego uzyskanie. Dalsze uwagi mogą być pomocne zarówno na etapie stwierdzenia nabycia spadku, jak też przy jego podziale i dalszym zarządzaniu. Zapoznaj się z nimi, ponieważ mogą pomóc uniknąć istotnych problemów. Zwracamy uwagę na praktyczny wymiar tego zagadnienia przy zarządzaniu majątkiem, w szczególności firmą rodzinną.

1. Procedury spadkowe oraz dostępność majątku

Małoletnie dziecko zawsze dziedziczy z dobrodziejstwem inwentarza (patrz dokument 2.4). Jako rodzic dziecka nie możesz w jego imieniu przyjąć spadku wprost, ani tym bardziej odrzucić spadku bez uzyskania zgody sądu rodzinnego i opiekuńczego, którą należy uzyskać w oddzielnym postępowaniu. W praktyce nie można najczęściej liczyć na szybkie uzyskanie notarialnego aktu poświadczenia dziedziczenia, które umożliwia formalne dysponowanie spadkiem (także firmą rodzinną); notariusze odmawiają przeprowadzenia postępowania w tej sprawie i odsyłają do sądu cywilnego. A tam postępowanie spadkowe potrwa siłą rzeczy znacznie dłużej, co oddali w czasie możliwość dysponowania majątkiem (np. sprzedaży środków obrotowych z firmy, prowadzonej wcześniej w oparciu o wpis do CEIDG). Jeśli z oceny sytuacji majątkowej wynika (dokument 6.2 i 6.4), że w imieniu dziecka należy odrzucić spadek, powinieneś pospieszyć się z przeprowadzeniem postępowania. Pamiętaj, że po upływie sześciu miesięcy od dnia śmierci zmarłego zadziała domniemanie, że dziecko dziedziczy z dobrodziejstwem inwentarza, i odrzucenie spadku nie będzie już możliwe. Musisz zdążyć z postępowaniem w sądzie spadku oraz przed sądem rodzinnym i opiekuńczym w celu uzyskania zgody na odrzucenie spadku w imieniu dziecka.

Osobną kwestią jest przeprowadzenie spisu inwentarza. Niektóre sądy cywilne zarządzają przeprowadzenie spisu inwentarza z urzędu zawsze wówczas, kiedy dziedziczy małoletnie dziecko oraz uzależniają wydanie postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku od zakończenia procedury dotyczącej spisu. Może się okazać, że prawomocny tytuł prawny uzyska się zatem po kilku lub kilkunastu miesiącach trwania procedur.

Po ustaleniu, kto nabywa spadek, przychodzi kolej na podział masy spadkowej. Wtedy będziecie decydować m.in. o tym, komu mają przypaść udziały w firmie rodzinnej. Jeśli dziedziczą małoletnie dzieci, także podział powinien odbyć się za zgodą sądu rodzinnego. W takim postępowaniu dziecko będzie reprezentował kurator. Także zgody sądu rodzinnego będzie wymagał dział spadku pomiędzy spadkobierców, z których przynajmniej jeden jest małoletni. Pamiętajmy, że rolą sądu rodzinnego jest przede wszystkim ochrona interesu dziecka. Sąd rodzinny nie zgodzi się na takie przeprowadzenie działu majątku spadkowego, które naruszy interes majątkowy dziecka, nawet kosztem interesu firmy. Procedury sądowe mogą potrwać kolejne miesiące, co może istotnie wpłynąć na możliwość oraz sposób zarządzania firmą rodzinną.

2. Zarząd majątkiem małoletniego dziecka.

Małoletnie dziecko nie może samodzielnie zarządzać swoim majątkiem (po 13. roku życia może to robić w sposób ograniczony). Jako rodzice możemy zarządzać majątkiem należącym do dziecka tylko w taki sposób, który nie przekracza zwykłego zarządu. Na pewno – patrząc z punktu widzenia zarządzania firmą rodzinną – zwykły zarząd przekraczają takie czynności, jak przykładowo prowadzenie indywidualnej działalności gospodarczej w oparciu o majątek należący do dziecka, uczestnictwo dziecka w spółkach osobowych, dysponowanie udziałami lub akcjami w spółkach kapitałowych, zaciąganie zobowiązań (np. odnowienie kredytu obrotowego w spółce osobowej, w której uczestniczy dziecko) czy dysponowanie nieruchomościami. Takie czynności zawsze będą wymagać zgody sądu rodzinnego i opiekuńczego. Sąd rodzinny ma obowiązek chronić dobro dziecka. Czysty dochód z majątku dziecka (np. zysk w firmie), powinien być w pierwszej kolejności przeznaczony na utrzymanie i wychowanie dziecka i stanowi jego majątek (nie może zostać reinwestowany w firmie bez zgody sądu rodzinnego i opiekuńczego). Ponadto sąd opiekuńczy może nakazać rodzicom sporządzenie inwentarza (spisu) majątku dziecka i okresowego informowania sądu o zmianach w tym majątku. Po zakończeniu zarządzania, kiedy dziecko skończy 18. rok życia – rodzice powinni przekazać mu cały majątek, oraz – na jego żądanie – mają obowiązek złożyć sprawozdanie z przebiegu zarządzania oraz podejmowanych decyzji.

Biorąc to wszystko pod uwagę, zastanów się, czy warto na etapie podziału spadku dopuścić do tego, aby dziecko nabywało udziały w firmie rodzinnej. Jeśli z kolei spadek ma zostać podzielony w ten sposób, że dziecku nie przypadną udziały (majątek) firmy rodzinnej – może należeć mu się określona spłata (ustalona w postępowaniu przed sądem rodzinnym).

3. Dzieci z różnych związków

Ma to szczególne znaczenie, jeśli zmarły pozostawił dzieci z różnych związków. Może się okazać, że w imieniu każdego z dzieci występuje inny rodzic, co – w sytuacji braku porozumienia pomiędzy rodzicami – może w istotny sposób skomplikować nie tylko przebieg procedur spadkowych, ale także sam podział majątku spadkowego lub też zarządzanie poszczególnymi składnikami spadku w przyszłości.

W takiej sytuacji, dla dobra firmy, najlepiej postarać się odłożyć emocje na bok i spróbować dojść do porozumienia. W razie problemów w pierwszej kolejności skorzystaj z pomocy mediatora. Dopiero potem prawnika.

PODSTAWA PRAWNA

Pieczą nad majątkiem małoletniego dziecka: art. 92 i nast. KRO.

CZY SYTUACJA RODZINNA POZWALA NA KONTYNUACJĘ FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 2.4. PROCEDURY SPADKOWE – PODSTAWOWE ASPEKTY PRAKTYCZNE

SŁOWNICZEK

Spadek – zespół praw i obowiązków należących do zmarłego, które w momencie jego śmierci przechodzą na spadkobierców ustawowych albo testamentowych. Do spadku należą wszystkie składniki majątku zmarłego, prawa wynikające z umów, lecz także obowiązki i inne obciążenia, które stanowią długi spadkowe.

Sąd spadku – sąd cywilny właściwy ze względu na miejsce zamieszkania zmarłego.

Zapis zwykły – zobowiązanie nałożone na spadkobiercę przez testatora w testamencie, zobowiązujące go do spełnienia określonego świadczenia na rzecz zapisobiorcy (np. przeniesienia własności nieruchomości) poprzez dokonanie odrębnej czynności prawnej (osobna umowa u notariusza). Zapis zwykły mógł zostać uczyniony pod warunkiem albo z zastrzeżeniem terminu.

Zapis windykacyjny – postanowienie zawarte w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego, na podstawie którego oznaczona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą otwarcia spadku (z dniem śmierci spadkodawcy). Własność przechodzi od razu na rzecz zapisobiorcy windykacyjnego – nie ma konieczności dokonywania osobnej czynności prawnej. Zapisobierca musi natomiast wykazać się prawomocnym tytułem prawnym, na podstawie którego nabył zapis windykacyjny, tj. aktem poświadczenia dziedziczenia lub postanowieniem sądu.

WPROWADZENIE

Dokument 2.4. „**Procedury spadkowe – podstawowe aspekty praktyczne**” jest czwartym z czterech dokumentów w narzędziu SOS – 2 „**Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Celem dokumentu jest przedstawienie podstawowych kwestii dotyczących procedury nabycia spadku, odpowiedzialności za długi spadkowe oraz sposobów przyjęcia lub odrzucenia spadku. Opisujemy procedury podatkowe w zakresie podatku od spadków i darowizn. Określamy ich wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej na gruncie prawnym, finansowym oraz dotyczącym zarządzania.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 2.1 - 2.3:

- 2.1. Czy spadkodawca pozostawił testament?
- 2.2. Jak działa dziedziczenie ustawowe?
- 2.3. Czy spadek dziedziczą małoletnie dzieci?

OPIS DOKUMENTU

Nie ma znaczenia, że wszyscy wiedzą, kto odziedziczył spadek. Najważniejsze jest, aby uzyskać prawomocny tytuł do spadku, czyli dokument, który wszem i wobec potwierdzi, że spadek nabyły wymienione z imienia i nazwiska osoby. To samo dotyczy legitymacji uprawnień zapisobiorcy windykacyjnego, który nabył własność przedmiotu

zapisu. Dokument ten działa wprawdzie wstecznie od daty otwarcia spadku (czyli dnia śmierci spadkodawcy), lecz zanim go otrzymamy, nie możemy legalnie dysponować spadkiem albo przedmiotem zapisu windykacyjnego. Nie możemy formalnie wykazać, że nabyliśmy spadek lub zapis windykacyjny, a zatem ujawnić się w księgach wieczystych, w Rejestrze Przedsiębiorców KRS czy reaktywować firmę na wpisie do CEIDG, która należała do zmarłego. Jak się do tego zabrać – wyjaśnimy pokrótce w niniejszym dokumencie.

Zanim przejdziemy dalej, ustalmy, czym jest „spadek” i jak należy go traktować. Kodeks cywilny stwierdza, że są to prawa i obowiązki majątkowe zmarłego, które z chwilą jego śmierci przechodzą na spadkobierców. Mamy zatem do czynienia z zespołem praw i obowiązków, inaczej mówiąc: z masą majątkową, która zawiera wiele pojedynczych praw (np. prawo własności poszczególnych przedmiotów – składników spadku), ale też obowiązki, np. długi spadkowe. Co ważne: ów zespół praw i obowiązków powinno traktować się jako pewną całość – może przypaść jednej lub kilku osobom. Jeśli spadkobierców jest wielu – przełoży się to na współwłasność na masie spadkowej (udział w spadku, np. po 1/8), a w konsekwencji automatycznie z mocy prawa na współwłasność w częściach ułamkowych na każdym z poszczególnych składników tego zespołu praw (np. 1/8 samochodu, 1/8 pralki i 1/8 każdego z udziałów w rodzinnej spółce z o.o.). Mowa jest o zespole praw i obowiązków należących do zmarłego. Jeśli zmarły w chwili śmierci pozostawał w związku małżeńskim i przynajmniej część majątku objęta była wspólnością majątkową małżeńską – do spadku weszła połowa owego majątku wspólnego, czyli 1/2 każdego z jego składników oddzielnie (patrz dokument 6.1). Osobną kwestią jest odpowiedzialność za długi spadkowe (np. kredyty, patrz dokument 6.2), o czym jeszcze wspomnimy.

Co do spadku nie wchodzi? Poza spadkiem pozostają prawa majątkowe należące osobiście do zmarłego (np. prawo do renty, prawo dożywocia, prawo do alimentów, prawo żądania zadośćuczynienia za cierpienie). Poza spadkiem może być także część oszczędności zgromadzonych w bankach czy TFI (patrz dokument 6.3) oraz świadczenie z polisy na życie.

Aby formalnie dysponować spadkiem, należy uzyskać prawomocny tytuł do spadku, tj. postanowienie sądu o stwierdzeniu nabycia spadku albo akt poświadczenia dziedziczenia wydawany przez notariusza. Zanim to się stanie, nie wolno nam np. wybrać pieniędzy z konta należącego do zmarłego czy dokonywać innych czynności dotyczących majątku spadkowego, co może istotnie ograniczyć możliwość kontynuacji i zarządzania firmą rodzinną – czas ma tu niebagatelne znaczenie. Jeśli procedury przedłużą się o kilka miesięcy (np. z tego powodu, że dziedziczy małoletnie dziecko – patrz dokument 2.3), prowadzenie firmy może być wręcz niemożliwe. Dlatego uczynić wszystko, żeby maksymalnie przyspieszyć i uprościć procedury.

1. Etapy działań: nabycie spadku i dział spadku a zarządzanie firmą rodzinną.

Prawo spadkowe wyraźnie oddziela poszczególne etapy nabywania i dysponowania spadkiem. W pierwszej kolejności konieczne jest stwierdzenie, kto i w jakich częściach ułamkowych nabył spadek. To, że jesteś w gronie spadkobierców ustawowych lub testamentowych, jeszcze nie oznacza, że musisz dziedziczyć, możesz przecież odrzucić spadek (patrz pkt 3). Masz do wyboru dwa tryby postępowania: przed sądem cywilnym (sądem spadku właściwym ze względu na ostatnie miejsce zamieszkania spadkodawcy) oraz przed notariuszem (dowolnym, niezależnie od tego, gdzie mieszkał spadkodawca). Jeśli to możliwe – skieruj się do notariusza, postępowanie jest wówczas znacznie szybsze i mniej skomplikowane.

1.1. Akt poświadczenia dziedziczenia. Wydaje go notariusz przy dziedziczeniu ustawowym albo testamentowym, przy czym tylko wówczas, kiedy testament jest sporządzony w całości pismem ręcznym albo w formie aktu notarialnego. Postępowanie uregulowane jest w ustawie o notariacie, nie tylko w Kodeksie cywilnym i Kodeksie postępowania cywilnego. U notariusza powinny się stawić wszystkie osoby, które dziedziczyłyby z ustawy (nawet jeśli nie dziedziczą z testa-

mentu), spadkobiercy testamentowi oraz zapisobiercy windykacyjni. Czyli po pierwsze, osoby te muszą być obecne, po drugie – powinny być zgodne i pełnoletnie. Jeśli warunki te nie są spełnione albo jeżeli pojawią się m.in. wątpliwości co do treści lub okoliczności sporządzenia testamentu, notariusz może odmówić sporządzenia aktu poświadczenia dziedziczenia i spadkobiercom pozostaje droga sądowa. Jeśli jeden ze spadkobierców, nawet z kręgu spadkobierców ustawowych, lecz pominięty w testamencie – będzie małoletni, notariusz powinien odmówić przeprowadzenia czynności i odesłać zainteresowanych do sądu, co istotnie przedłuży postępowanie. Akt poświadczenia dziedziczenia zawiera m.in. imiona i nazwiska spadkobierców oraz określa udziały w spadku, które nabyli.

Ważne: Akt poświadczenia dziedziczenia po dopełnieniu określonych formalności jest od razu prawomocny. Na jego podstawie w ciągu zaledwie kilku dni (patrz pkt 4) można dokonać podziału spadku (o ile spadkobiercy są zgodni, a majątek podzielny, patrz dokument 6.4); ujawnić nowych właścicieli w księgach wieczystych czy KRS oraz kontynuować zarządzanie majątkiem, w tym prowadzenie firmy rodzinnej. Jest to najprostsza i najkrótsza droga do przejęcia spadku oraz zarządzania nim. Koszty uzyskania aktu poświadczenia dziedziczenia nie są duże i zamykają się w kilkuset złotych (w zależności od liczby dokumentów). Jeśli z różnych przyczyn nie uda się uzyskać aktu poświadczenia dziedziczenia, pozostaje droga postępowania sądowego...

1.2. **Prawomocne postanowienie sądu o stwierdzeniu nabycia spadku.** Aby je uzyskać, konieczne jest przeprowadzenie postępowania sądowego przed sądem cywilnym, który jest jednocześnie sądem spadku. Jeśli się na to decydujesz, prawdopodobnie nie masz możliwości załatwienia sprawy u notariusza (ponieważ np. dziedziczą małoletnie dzieci, patrz dokument 2.3), albo nie zależy Ci na czasie. Postępowanie sądowe ze swej natury oraz ze względu na procedury (choćby te dotyczące doręczeń) trwa znacznie dłużej; tj. kilka lub kilkanaście miesięcy. Nawet jeśli wszyscy spadkobiercy są zgodni i nikt w tym czasie nie zachoruje. W postępowaniu przed sądem nie muszą stawiać się wszyscy spadkobiercy. Wystarczy, że wniosek o stwierdzenie nabycia spadku złoży jedna osoba (wnioskodawca). W wielu sądach (sekretariat wydziału cywilnego) można otrzymać przydatne wzory tego dokumentu oraz instrukcje, pomocne w mniej skomplikowanych sytuacjach.

Konieczne jest także złożenie dokumentów wymienionych w pkt 2 oraz podanie aktualnych adresów do doręczeń (w Polsce lub za granicą) wszystkich osób, które dziedziczyłyby z ustawy (nawet jeśli w testamencie powołane do spadku są inne osoby), spadkobierców testamentowych oraz zapisobierców windykacyjnych, jeżeli zostali wskazani. Wskazanie adresu do doręczeń poza granicami Polski wydłuża postępowanie o przynajmniej kilka miesięcy. Miej świadomość, że jeśli coś pominiesz – sąd wezwie Cię do uzupełnienia braków formalnych i proces będzie trwał dłużej. Poza wnioskodawcą pozostali spadkobiercy traktowani są jako uczestnicy postępowania. W toku postępowania mogą stawiać się osobiście, działać przez pełnomocników procesowych albo w ogóle się nie stawić. Sąd jednakże może wzywać ich do złożenia oświadczenia o sposobie przyjęcia lub odrzuceniu spadku (patrz pkt 3), jeśli nie minęło jeszcze 6 miesięcy od dnia śmierci spadkodawcy, oraz do złożenia zapewnienia spadkowego dotyczącego kręgu spadkobierców ustawowych, okoliczności sporządzenia załączonych testamentów oraz istnienia lub braku istnienia kolejnych testamentów.

Odbywa się to na rozprawie, na którą uczestnicy i wnioskodawca zostaną wezwani. Brak stawiennictwa na poszczególnych rozprawach może skutkować przedłużeniem postępowania.

Ze względu na procedury dotyczące doręczeń rozprawy muszą być wyznaczane w odstępach przynajmniej kilku tygodni. Przy dobrej woli wszystkich zainteresowanych, braku przeszkód losowych (choroba, urlop), postępowanie sądowe trwa zazwyczaj od dwóch do kilku miesięcy. Kończy się rozprawą, na której ogłaszane jest postanowienie sądu o stwierdzeniu nabycia spadku, które uprawomocnia się w ciągu 21 dni od ogłoszenia (o ile nikt nie złoży wniosku o uzasadnienie oraz odwołania do instancji wyższej). W sytuacjach spornych dotyczących testamentu czy wydziedziczenia proces może ciągnąć się nawet kilka lat. Jeśli przez ten czas potrzebny jest nam prawomocny dokument stwierdzający, że nabyliśmy spadek, obejmujący także udziały w spółce rodzinnej – może być problem z kontynuacją działalności (z upadłością, jako skutkiem niemożności formalnego dokonania określonych czynności, włącznie).

- 1.3. **Podział spadku.** Dotychczasowe działania (przed sądem albo u notariusza) spowodowały, że dysponujesz dopiero dokumentem poświadczającym, kto nabył spadek i w jakich częściach. Jeśli jest to jedna osoba – sprawa jest prostsza. Jeśli natomiast kilka osób – czeka Was jeszcze podział spadku. Brak podziału skutkuje współwłasnością na wszystkich składnikach spadku: 1/3 udziału w spadku przekłada się wprost na 1/3 udziału we współwłasności w częściach ułamkowych w każdej z nieruchomości, pojazdów, udziałów czy akcji spółki kapitałowej czy też współuczestnictwie w zespole praw i obowiązków, jaki przysługiwał zmarłemu w spółce osobowej (jawnej czy komandytowej – jeśli umowa spółki przesądzała o dziedziczeniu owych praw). Jest to ujawnione odpowiednio w księdze wieczystej, dowodzie rejestracyjnym pojazdu czy Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Współwłasność może trwać bardzo długo – nie ma terminów, które obligowałyby spadkobierców do dokonania podziału spadku. Należy mieć jednak świadomość, że przy współwłasności w częściach ułamkowych przysługują nam zarówno prawa, jak i obowiązki z niej wynikające. Jeśli przysługuje Ci np. 1/3 we współwłasności działki zabudowanej domem, to (niezależnie od tego, czy w nim mieszkasz) musisz współuczestniczyć w podstawowych decyzjach dotyczących zarządzania nią (np. ponosić nakłady na remonty) czy opłacać 1/3 podatku od nieruchomości. Nietrudno przy tym o rozbieżność interesów albo wręcz spór, tym bardziej, jeśli sprawa dotyczy współwłasności i współodpowiedzialności za prowadzenie firmy.

Podział spadku może się odbyć w atmosferze zgody albo sporu. Niestety, wzajemna zgoda nie wystarczy, jeśli część spadku nabyły małoletnie dzieci – wówczas nie obędziemy się bez powrotu na drogę postępowania sądowego (cywilnego lub rodzinnego – patrz dokument 2.3). Jeśli wszyscy są pełnoletni i zgodni, dział spadku można przeprowadzić na podstawie umów cywilnoprawnych w formie adekwatnej do rodzaju majątku, który podlega podziałowi (np. przy nieruchomości będzie to forma aktu notarialnego). Mogą to być umowy o dział spadku, zniesienie współwłasności albo darowizny. Warto przyjrzeć się ich konsekwencjom na gruncie skutków podatkowych: od spadków i darowizn oraz od czynności cywilnoprawnych. Procedury nie powinny trwać długo (chyba że nie unikniemy postępowania sądowego). Dział spadku można zrobić także łącznie z postępowaniem o stwierdzenie nabycia spadku. Na dział spadku na pewno wpłyną zapisy zwykłe albo windykacyjne, jeśli zostały poczynione w testamencie. Mogą wpłynąć nań także postanowienia w umowach poszczególnych spółek, np. spółki z o.o. (patrz dokument 3.8.).

Z kolei w sytuacji sporu często nie możemy obejść się bez sądu. Zalecane jest także skorzystanie z możliwości mediacji – jest to tańsze, szybsze i równie prawnie skuteczne, jak droga sądowa, ale nie pozostawia takiego spustoszenia w relacjach rodzinnych, jak to bywa przy sporze sądowym. Walka siłą faktów nie wpływa dobrze na działanie firmy rodzinnej, czy to na gruncie prawnym,

czy też na innych płaszczyznach. Może się okazać, że spór o podział majątku rodzinnego, zakończony postanowieniem zasądającym obowiązek spłaty przez osobę, która nabyła firmę, w sposób bezpośredni przełoży się na finanse tej ostatniej – w ostateczności to z majątku albo przyszłych zysków firmy pokryte zostanie zobowiązanie.

2. **Niezbędne dokumenty.** Podstawowym dokumentem jest akt zgonu zmarłego. Potrzebne będą także inne akty stanu cywilnego (odpisy w oryginale): akty urodzenia wszystkich spadkobierców ustawowych oraz testamentowych (jeśli są), akty małżeństwa, jeśli jego skutkiem była zmiana nazwiska oraz testamenty pozostawione przez zmarłego (wszystkie odnalezione). Są to niezbędne, choć być może nie jedyne dokumenty – nie sposób przewidzieć tutaj wszystkich sytuacji.
3. **Sposoby przyjęcia lub odrzucenie spadku.** Oświadczenie o sposobie przyjęcia albo o odrzuceniu spadku składa się w sądzie cywilnym lub kancelarii notarialnej na terenie Polski, albo przed konsulem lub ambasadorem RP poza jej granicami. Jako spadkobierca ustawowy albo powołany do dziedziczenia w testamencie masz do wyboru:
 - 3.1. **Przyjęcie spadku wprost.** Na jego podstawie nabywasz spadek, ale też odpowiadasz za wszystkie długi zmarłego, niezależnie od ich wielkości oraz czasu, kiedy zostaną ujawnione (rzecz jasna nie wyłącza to przepisów dotyczących przedawnienia).
 - 3.2. **Przyjęcie spadku z dobrodziejstwem inwentarza.** Składając je, przyjmujesz spadek, przy czym ponosisz odpowiedzialność za długi spadkowe wyłącznie do wysokości tzw. czynnej wartości spadku, czyli do wartości aktywów zgromadzonych w spadku (np. spadkobierca pozostawił majątek o wartości 40 oraz długi o wartości 120; odpowiadasz tylko do wartości 40). Niestety Twoja odpowiedzialność nie ogranicza się tylko do tych składników majątku, które nabyłeś jako elementy składowe masy spadkowej, ale odpowiadasz całością majątku, który należy do Ciebie w chwili wszczęcia postępowania egzekucyjnego. Nawet jeśli go nabyłeś, zanim odziedziczyłeś spadek. Ochrona dotyczy zatem ograniczenia wysokości odpowiedzialności za długi spadkowe do określonej kwoty, nie ogranicza zaś odpowiedzialności wyłącznie do tych składników majątku, które otrzymałeś jako spadek. Nie ma także znaczenia, za jaką cenę potem będziesz w stanie dokonać ich sprzedaży – liczy się wycena przyjęta na potrzeby spisu inwentarza. Spis inwentarza formalnie przeprowadzany jest przez komornika albo poborcę skarbowego, a wyceny (np. nieruchomości) przeprowadzają biegli rzeczoznawcy. To wszystko trwa przynajmniej kilka miesięcy oraz sporo kosztuje – ostatecznie koszty ponoszą spadkobiercy. Komornik może natomiast zrobić coś, co spadkobiercom przyspożyłoby pewną trudność sprawdzić, jakie długi miał zmarły. Może wysłać zapytania do ZUS, US, właściwych jednostek samorządu terytorialnego, banków i innych instytucji finansowych z urzędowym zapytaniem o długi zmarłego. Z powstałego w ten sposób spisu wierzycieli wynikać będą kwoty, które należy im spłacić proporcjonalnie do wysokości czynnej wartości spadku, nie może być bowiem tak, że jednych wierzycieli spłacimy w całości, a innym nie zapłacimy niczego. Jest to istotne na etapie przeprowadzania rozliczeń z wierzycielami.
 - 3.3. **Odrzucenie spadku.** Takie oświadczenie skutkuje brakiem zarówno prawa do spadku, jak też odpowiedzialności za długi, które go obciążają. Zanim zostanie złożone, warto jednak pamiętać, że jeśli dana osoba odrzuci spadek, w jej miejsce prawo do spadku z ustawy nabywają dalsi spadkobiercy ustawowi. Jeśli zatem ma dzieci – jej udział dziedziczony jest przez nie w częściach równych. Kiedy dzieci są pełnoletnie, mogą także złożyć oświadczenie o odrzuceniu spadku,

lecz jeśli są małoletnie, konieczna jest dodatkowo zgoda sądu rodzinnego w tym zakresie (patrz dokument 2.3). Należy więc wszcząć osobne postępowanie przed sądem rodzinnym. Jeżeli się uda, do spadku dochodzą kolejno dalsi spadkobiercy ustawowi, poprzez rodziców, rodzeństwo, dziadków, wujków i ciotki oraz kuzynów i ich zstępnych (patrz dokument 2.2) i za każdym razem, kiedy będą to osoby małoletnie – trzeba wnioskować o zgodę sądu rodzinnego. Dlatego warto starannie rozważyć decyzję o odrzuceniu spadku. Tym bardziej że – nawet jeśli takowe złożymy – możemy być odpowiedzialni za długi spadkodawcy z innego tytułu, np. jako współkredytobiorca albo poręczyciel. Osobną kwestią jest odrzucenie spadku w kontekście współwłasności majątku w małżeństwie zmarłego – efektem odrzucenia może być współwłasność na dotychczasowym majątku małżeńskim z osobą, której sobie nie życzymy (ostatecznie z gminą lub Skarbem Państwa).

3.4. Domniemania prawne – czyli co stanie się z mocy prawa, jeśli sam niczego nie zrobisz. Jest to jedna z najbardziej istotnych kwestii dotyczących dziedziczenia, zwłaszcza jeżeli spadek obejmuje firmę rodzinną. Jeśli od dnia śmierci zmarłego upłynęło 6 miesięcy, osoby pełnoletnie z mocy prawa nabywają spadek wprost (w tym wszystkie długi bez ograniczeń, także te wynikające z prowadzenia przedsiębiorstwa); zaś osoby nie posiadające pełnej zdolności do czynności prawnych (w tym małoletnie) nabywają spadek z dobrodziejstwem inwentarza. W chwili oddania niniejszego Przewodnika do druku w Sejmie znajduje się projekt ustawy, która przyjmie zasadę dziedziczenia z dobrodziejstwem inwentarza jako zasadę, nawet dla osób pełnoletnich.

4. Podatek od spadków. Tym razem źródłem prawa jest ustawa o podatku od spadków i darowizn. Podatnicy podzieleni są na trzy grupy podatkowe, o przynależności do każdej z nich decyduje stopień pokrewieństwa albo powinowactwa ze spadkodawcą lub jego brak. Od kwalifikacji do danej grupy zależy wysokość należnego do zapłacenia podatku oraz katalog przysługujących na daną okoliczność ulg podatkowych (tutaj opiszemy tylko tę główną). Do I grupy zaliczamy małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, zięcia, synową, rodzeństwo, ojczyma, macochę i teściów, do II grupy dalszą rodzinę, a do III osoby obce (w tym konkubinę czy konkubenta). Małżonek jest w I grupie podatkowej, niezależnie od panującego w danym małżeństwie ustroju majątkowego małżeńskiego albo orzeczonej separacji.

Podatek od spadków i darowizn ma taką konstrukcję, że sam podatnik powinien wiedzieć, że obowiązek podatkowy powstał oraz w odpowiednim terminie złożyć do właściwego urzędu skarbowego deklarację podatkową, na podstawie której uiszcza podatek albo otrzyma ulgę podatkową. Ulgą nie jest przyznawana automatycznie przez urząd skarbowy bez wniosku ze strony podatnika. Podatek, jeśli zostanie naliczony, wynosi odpowiednio w kolejnych grupach 7, 12 i 20% od wartości nabytej ponad kwotę wolną od podatku, inną dla każdej z grup. Pracownicy urzędów skarbowych często pomagają i wyjaśniają wątpliwości. Brak przeprowadzenia procedury podatkowej powoduje, że nie możemy zgodnie z prawem dysponować danym składnikiem spadku. Gdybyśmy np. mieli zamiar sprzedać odziedziczoną kilka dni wcześniej nieruchomość, notariusz będzie od nas wymagał okazania zaświadczenia z urzędu skarbowego, że zapłaciliśmy podatek albo że została nam przyznana ulga (zwolnienie). Przy sprzedaży zapłacimy natomiast co do zasady 19% podatku od całości uzyskanego przychodu, ale będzie to podatek dochodowy, a nie od spadków i darowizn.

Aby skorzystać z dużej ulgi podatkowej i podatku nie zapłacić wcale (innymi słowy otrzymać zwolnienie od podatku), powinniśmy być po pierwsze członkiem uprzywilejowanej grupy „0”, która obejmuje wszystkie osoby zaliczane do I grupy podatkowej, z wyłączeniem zięcia, synowej, teścia i teściowej oraz

w terminie 6 miesięcy od dnia uzyskania prawomocnego tytułu do spadku złożyć wnioski o przyznanie ulgi podatkowej (druk SD-Z2). Inaczej ulga nie zostanie nam udzielona. Należy pamiętać, aby też nie spieszyc się za bardzo – tytuł do spadku musi być prawomocny. Wychodząc od notariusza z aktem poświadczenia dziedziczenia, spełniamy ten warunek, ale postanowienie sądu o stwierdzeniu nabycia spadku uprawomocnia się po 21 dniach od ogłoszenia. Jeśli wniosek o ulgę złożymy przed upływem 21 dni – ulga nie zostanie przyznana.

- 5. Procedury a dysponowanie majątkiem, w tym firmą rodzinną.** Dopiero po przeprowadzeniu procedur spadkowych (często obejmujących także podział spadku) oraz podatkowych możemy w pełni swobodnie i legalnie dysponować majątkiem, dokonać jego sprzedaży czy prowadzić firmę. Jeśli zmarły prowadził firmę w oparciu o wpis do CEIDG, aby sprzedać jakikolwiek towar z półki sklepowej, powinniśmy uzyskać stwierdzenie nabycia spadku, dokonać podziału spadku w taki sposób, że całość majątku firmy przypada jej nowemu właścicielowi, zapłacić podatek od spadku albo uzyskać ulgę i zarejestrować nową działalność w oparciu o NIP właściciela. Brak dopełnienia któregoś z warunków powoduje, że łamiemy prawo, co może skutkować nawet sankcjami karnoskarbowymi.

Jak widać, nie są to sprawy proste – a poruszyliśmy tutaj tylko część problemów. W razie wątpliwości zastanów się, czy nie warto skorzystać z pomocy prawnika.

PODSTAWA PRAWNA

Szczegółowy opis poszczególnych ustaw znajduje się w Wykazie aktów prawnych na końcu Przewodnika.

Spadek: art. 922 i nast. kc.

Sąd spadku: art. 640 i nast. kpc.

Zapis zwykły: art. 968 i nast. kc.

Zapis windykacyjny: art. 981 i nast. kc.

Akty poświadczenia dziedziczenia: art. 95a i nast. ustawy PN.

Przyjęcie i odrzucenie spadku: art. 1012 i nast. kc.

Odpowiedzialność za długi spadkowe: art. 1030 i nast. kc.

Grupy podatkowe przy podatku od spadków i darowizn: art. 14 ustawy PSD.

Ulga (zwolnienie) z podatku od spadków i darowizn: art. 4a ustawy PSD.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza – śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Prowadząc działalność gospodarczą, mamy do wyboru kilka prawnych form prowadzenia firmy. Poszczególne formy prawne unormowane są w kilku aktach prawnych: ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, Kodeksie cywilnym oraz Kodeksie spółek handlowych. Poszczególne formy prawne prowadzenia firmy różnią się w znaczny sposób ze względu na skutki, jakie wywołuje nagła śmierć właściciela albo wspólnika. W grę wchodzi nawet likwidacja firmy, która następuje z mocy prawa. Potencjalny sukcesor musi szybko uzyskać odpowiedź na pytanie, jakie skutki prawne wywołała śmierć właściciela. Może to w dużej mierze przesądzać o możliwości kontynuowania działalności firmy rodzinnej. Sytuacja prawna może mieć także wpływ na finanse firmy rodzinnej, w tym wywoływać określone skutki podatkowe. Przekłada się także na zarządzanie przedsiębiorstwem.

CELE NARZĘDZIA

Celem jest umożliwienie postawienia samodzielnie diagnozy skutków prawnych dotyczących ciągłości funkcjonowania oraz zachowania się firmy rodzinnej od strony prawnej, finansowej i podatkowej w sytuacji nagłej sukcesji.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia oraz tych dokumentów, które Cię dotyczą, zawsze rozpoczynając od dokumentu 3.1, który ma charakter wprowadzający.
2. Przygotuj dokumenty firmy rodzinnej oraz informacje opisane w poszczególnych dokumentach.
3. Zapoznaj się z treścią poszczególnych dokumentów, zaznacz te fragmenty tekstu, które Cię dotyczą. Korzystaj z odesłań do pozostałych narzędzi SOS.
4. Podczas zapoznawania się z treścią poszczególnych dokumentów możesz skorzystać z pomocy członka zarządu i/lub kluczowego pracownika, który pomoże Ci w zrozumieniu wymagań wynikających ze specyfiki działalności firmy.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z dziewięciu dokumentów, z których pierwszy ma charakter wprowadzający, a pozostałe dotyczą oddzielnie każdej z dopuszczalnych przez polskie prawo form prowadzenia firmy.

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.**
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.**
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.**
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.**
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.**
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.**
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.**
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.**
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.**

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.1. OKREŚLENIE RODZAJU FORMY PRAWNEJ

SŁOWNICZEK

Forma prawna funkcjonowania firmy rodzinnej – jedna z dostępnych form prawnych: indywidualna działalność gospodarcza, spółka cywilna albo jedna ze spółek prawa handlowego.

WPROWADZENIE

Dokument 3.1. „**Określenie rodzaju formy prawnej**” jest pierwszym z dziewięciu dokumentów w narzędziu SOS. – 3 „**Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora.

CELE

Celem dokumentu jest identyfikacja formy prawnej firmy rodzinnej oraz wskazanie dalszych kroków, które umożliwią ocenę skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania wynikających ze śmierci właściciela lub wspólnika firmy rodzinnej w poszczególnych formach prawnych.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przedsiębiorstwa rodzinne prowadzone są w różnych, dopuszczonych przez prawo, formach działalności. Coraz częściej zdarza się, że w ramach jednej struktury gospodarczej prowadzonych jest formalnie kilka firm, czasem nawet w różnych formach prawnych.

Sprawdź, jak jest w Twoim przypadku.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.2–3.9:

- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Jeśli firma rodzinna prowadzona jest tylko w jednej formie prawnej, np. spółki cywilnej albo spółki z o.o., przejdź do odpowiedniego dokumentu od 3.2 do 3.9. Zapoznaj się tylko z tym dokumentem, który jest właściwy dla formy prawnej, w której działa przedsiębiorstwo rodzinne. Jeśli jest to kilka firm – użyj tylu dokumentów, ile jest konieczne. Może się okazać, że w każdej firmie skutki wywołane przez nagłą sukcesję będą odmienne.

Zdarza się także, że w ramach jednej działalności gospodarczej mamy kilka spółek. Może to być grupa o strukturze holdingowej, gdzie występuje spółka-matka oraz kilka spółek-córek. Do każdej z nich powinieneś zastosować oddzielny dokument. Innym przykładem jest popularna w ostatnich latach spółka komandytowa lub komandytowo-akcyjna, gdzie komplementariuszem jest spółka z o.o. albo akcyjna. Wówczas także przejrzyj każdy dokument oddzielnie.

Sprawdź także, czy wszystkie spółki posiadają siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej oraz czy działają na podstawie prawa polskiego. Jeśli nie, sprawdź:

- Prawo gospodarcze i handlowe jakiego kraju jest właściwe.
- Skontaktuj się z kancelarią prawną – polską lub zagraniczną – która obsługuje spółkę. Jeśli spółka nie posiada umowy o stałą obsługę, postaraj się dowiedzieć, kto (kancelaria prawna lub podatkowa) brał udział w zakładaniu lub rejestracji spółki.
- Jakie procedury spadkowe powinny zostać przeprowadzone, aby wykazać tytuł prawny do spółki w danym kraju. Może okazać się, że porządek prawny jednego państwa będzie określał materialne prawo spadkowe, na podstawie którego się dziedziczy, a porządek prawny innego państwa wskaże, przed którym sądem i jakiej procedury użyć, aby wykazać swoje prawa. Te kwestie mogły zostać określone w testamentie zmarłego – reguluje to Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 650/2012 z dnia 4 lipca 2012 r.
- Jakie prawo podatkowe jest właściwe. Większość umów międzynarodowych o unikaniu podwójnego opodatkowania nie dotyczy podatku od spadku. Dowiedz się, czy – nawet jeśli masz prawo do ulgi podatkowej wg prawa polskiego – nie będziesz zobligowany do uiszczenia podatku od spadków w kraju, w którym znajduje się siedziba spółki.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.2. INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA – ŚMIERĆ WŁAŚCICIELA

SŁOWNICZEK

Indywidualna działalność gospodarcza – działalność prowadzona osobiście przez właściciela w oparciu o przepisy ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.

CEIDG – Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej.

WPROWADZENIE

Dokument 3.2. „Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela” jest drugim z dziewięciu dokumentów w narzędziu SOS – 3 „Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości reaktywowania firmy rodzinnej przez sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci właściciela.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa, dokumenty rejestrowe firmy (wypis z CEIDG, NIP, REGON), oraz jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1, 3.3–3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Przedsiębiorstwo prowadzone jako indywidualna działalność gospodarcza na wpisie do CEIDG, jest najbardziej popularną formą prowadzenia działalności gospodarczej.

Śmierć właściciela rodzi bardzo rozległe konsekwencje w kilku gałęziach prawa, finansów, organizacji (dok. 8.1) oraz zarządzania firmą. W odniesieniu do prawa wynika to w szczególności z faktu, że właściciel skupia wszystkie stosunki prawne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jego odejście powoduje, że ta część stosunków prawnych, która stanowi zespół praw i obowiązków majątkowych, wchodzi do spadku i jest dziedziczona przez spadkobierców (ze wszystkimi konsekwencjami wynikającymi z prawa spadkowego, rodzinnego i procesowego włącznie), natomiast pozostałe – m.in. związane z prawem administracyjnym (większość licencji i koncesji) oraz wynikające z niektórych umów w obrocie gospodarczym – wygasa.

Nawet jeśli zmarły sporządził testament, w którym powołał sukcesora do spadku albo przekazał mu prowadzone przez siebie przedsiębiorstwa przy użyciu zapisu zwykłego lub windykacyjnego – niewiele to pomoże. Wykorzystanie rozrządzeń testamentowych nie zmieniło charakteru prawnego przedsiębiorstwa ani nie spowodowało przyśpieszenia procedur spadkowych niezbędnych do sprawnego uruchomienia firmy w oparciu o nowy wpis do CEIDG, NIP i REGON przez nowego właściciela. Nie usprawniło także zarządzania przedsiębiorstwem na poziomie organizacyjnym, finansowym, kompetencji sukcesora czy relacji z kluczowymi pracownikami.

Dlatego ocena skutków prawnych śmierci przedsiębiorcy nie może obejść się bez sięgnięcia do innych sfer, opisanych kolejno w niemal wszystkich narzędziach, w szczególności 2 i 6, które przesądzają o możliwości kontynuacji działalności przez sukcesora. Przykładową listę czynności, które należy podjąć, aby zgodnie z prawem uruchomić firmę od nowa, o ile to w ogóle będzie możliwe, zawiera dokument 11.1.

Biorąc pod uwagę podstawowe aspekty prawne dotyczące prowadzenia firmy, powinieneś przede wszystkim wiedzieć, że:

- NIP, REGON oraz wpis do CEIDG zmarłego wygasły w momencie jego śmierci, o czym należy zawiadomić urząd skarbowy;
- bank powinien zablokować rachunek gospodarczy, poprzez który rozlicza się firma, odblokowanie możliwe będzie po przeprowadzeniu procedur spadkowych przez spadkobierców;
- co do zasady wygasają wszystkie pełnomocnictwa, których udzielił zmarły; nie wygasa wprowadzenie prokura, jednakże zakres działań prokurenta ograniczony jest poprzez pozostałe skutki prawne dotyczące firmy i jej otoczenia majątkowo-rodzinnego;
- majątek firmy, prawa i obowiązki wynikające z prowadzonego przedsiębiorstwa, jako całość weszły do spadku; konieczne jest zatem ustalenie, kto dziedziczy (dok. 2.1 i 2.2), czy w gronie spadkobierców są małoletnie dzieci (dok. 2.3) oraz jak będą przebiegać procedury nabycia oraz podziału spadku (dok. 2.4); jest to konieczne, aby sukcesor miał możliwość udokumentowania swojego tytułu prawnego do spadku, oraz wykazania, że składniki majątku firmy stanowią jego własność (o ile nowa firma będzie działała w oparciu o majątek dotychczasowej); jest to niezbędne, aby posługując się nowym numerem NIP, rozpocząć działalność od strony księgowej i rachunkowej;
- do spadku nie weszły natomiast dotyczące zmarłego akty prawa administracyjnego (decyzje, licencje, zezwolenia), które – jeśli są wymagane – trzeba będzie uzyskać od nowa;
- jeśli firmę uda się reaktywować stosunkowo szybko, możliwe jest przyjęcie, że umowy o pracę przeszły na nowego pracodawcę razem z całym zakładem pracy (art. 231 Kodeksu pracy), należy wówczas dokonać aktualizacji danych w ZUS i US; jeśli firmy nie da się reaktywować, sprawdź, czy

- pracownikom nie należą się odprawy;
- należy poddać ocenie wszystkie umowy, których stroną był zmarły, w szczególności:
 - umowy zlecenia wygasają w sytuacji śmierci zleceniobiorcy, chyba że same stanowią inaczej,
 - umowy kredytów i leasingów wygasają z mocy prawa, choć zdarza się, że banki i towarzystwa leasingowe podchodzą do tego inaczej – upewnij się, jak jest w Twojej sytuacji; zdarzało się, że bank nie uznawał, iż umowa wygasła automatycznie, ale korzystał z prawa wypowiedzenia umowy kredytu,
 - jeśli zmarły był stroną umów o dotacje ze środków publicznych (UE, WFOŚiGW itp.), sprawdź, czy nie zakończył się jeszcze okres kontrolny przy każdej z umów, a jeśli nie, to co zrobić, aby aneksować umowę na nowy podmiot,
 - umowy o stałej współpracy, dzierżawy, franszyzy i inne o dłuższym czasie trwania, mogą zachowywać się w sposób bardzo zróżnicowany – oceń, co zrobić, aby je przedłużyć;
 - od nowa ocenie powinny zostać poddane stosunki gospodarcze firmy, np. te, przy okazji których firma korzystała z kredytu kupieckiego – za każdym razem warto postawić pytanie, czy kontrahenci zaufają sukcesorowi w takim samym stopniu, w jakim ufali dotychczasowemu właścicielowi.

Aby reaktywować firmę w oparciu o majątek dotychczasowej firmy, który stał się częścią spadku, należy przede wszystkim nabyć i podzielić spadek w taki sposób, aby jedna osoba miała możliwość dysponowania majątkiem firmy i mogła uruchomić ją na własne imię i nazwisko. Wymaga to współdziałania i zgody w rodzinie oraz nie występowania przeszkód, które wynikają często z faktu, że któryś ze spadkobierców jest małoletni. Jeśli małoletnie dziecko nabędzie część spadku, w tym firmy, aby podzielić spadek albo prowadzić firmę na majątku należącym częściowo do dziecka, konieczna jest zgoda sądu rodzinnego i opiekuńczego. Nawet jeżeli uda się ją uzyskać, zajmuje to często kilka miesięcy, podczas których prowadzenie firmy może być utrudnione lub wręcz niemożliwe. Sporo zależy też od charakterystyki firmy oraz branży, w której prowadzi działalność. Łatwiej jest reaktywować firmę usługową, trudniej handlową, a najtrudniej działającą w branży produkcyjnej.

Nie zapominajmy, że majątek przedsiębiorstwa stanowi element masy spadkowej. Aby tę masę podzielić w taki sposób, by podział uczynił za dość nie tylko interesowi firmy, lecz także pozostałym spadkobierców, warto zdać sobie sprawę, ile warta jest firma oraz jak to się będzie miało do wzajemnych rozliczeń pomiędzy spadkobiercami (więcej w dokumencie 6.4). W tym kontekście istotną sprawą jest dziedziczenie znaku towarowego, marki firmy oraz wartości z nią związanej. Jeśli znak towarowy został zgłoszony i podlega ochronie w Urzędzie Patentowym – łatwiej o jego zachowanie oraz wycenę. Jeśli nie, sprawa może być utrudniona. Należy pamiętać, że wartość marki będzie miała znaczenie przede wszystkim wówczas, kiedy firmę uda się na tyle szybko reaktywować od strony formalnej, że zbyt długa przerwa w działalności nie zniechęci kontrahentów i klientów. A w dłuższej perspektywie czasowej wiele będzie zależało od kompetencji i postawy sukcesorów, wszak marka wypracowywana przez dekady może się zepsuć i stracić na wartości w ciągu 1–2 lat nierzetelnego jej wykorzystywania.

Gdyby firmy nie udało się uratować lub kiedy nie ma woli kontynuacji działalności gospodarczej w rodzinie zmarłego, należy po przeprowadzeniu postępowania spadkowego oraz – ewentualnie – podziału spadku, zgłosić fakt śmierci przedsiębiorcy do urzędu skarbowego, dokonać spisu zobowiązań i majątku firmy, ściągnąć należności, sprzedać majątek i spłacić zobowiązania. Przy sprzedaży pamiętaj, że składniki, które sprzedajesz, nabyłeś właśnie drogą spadku, zatem nie poniosłeś kosztów ich nabycia i przez określony czas od nabycia spadku może pojawić się podatek dochodowy. Wszystko zależy od tego, jakiego rodzaju składniki są sprzedawane (np. pojazdy – 6 miesięcy, nieruchomości – 5 lat).

PODSTAWA PRAWNA

Sytuacja prawna przedsiębiorstwa po śmierci dotychczasowego właściciela jest szczególnie złożona. Poniżej podajemy podstawowe przepisy, które się do niej odnoszą. Nierzadko konieczna jest ocena treści poszczególnych umów albo przepisów szczególnych dotyczących decyzji i aktów administracyjnoprawnych.

Działalność gospodarcza: ustawa SDG.

Prokura: art. 1091 i nast. kc.

Pełnomocnictwo: art. 98 i nast. kc.

Odprawy dla pracowników: art. 632 par. 2 kp.

Wygaśnięcie umowy zlecenia i opartych o zlecenie: art. 748 kp.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.3. SPÓŁKA CYWILNA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA

SŁOWNICZEK

Spółka cywilna – spółka prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu cywilnego oraz ustawy z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej.

WPROWADZENIE

Dokument 3.3. „*Spółka cywilna – śmierć wspólnika*” jest trzecim z dziewięciu dokumentów w narzędziu SOS. – 3 „*Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?*”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych wspólników.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci wspólnika.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki cywilnej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrachunkowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPiR)

oraz jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1 - 3.2, 3.4 - 3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Zapoznaj się z umową spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci wspólnika. Zanim przejdziesz dalej, koniecznie zapoznaj się także z kwestią własności majątku spółki oraz jej korelacji z małżeństwem zmarłego (jeśli zmarły był w związku małżeńskim – dokument 6.1 pkt 1).

W umowie spółki możesz spotkać się z następującymi wariantami:

1. Jeśli w umowie spółki nie znalazłeś żadnego zapisu na temat śmierci wspólnika, najprawdopodobniej spółka zostanie zlikwidowana. Wówczas pozostający przy życiu wspólnicy albo wspólnik powinni zgłosić likwidację spółki w urzędzie skarbowym, w tym porządzić remanent likwidacyjny spółki oraz odprowadzić odliczony wcześniej podatek VAT. Spółka nie może prowadzić dalszej działalności gospodarczej. Podczas likwidacji należy wezwać wierzycieli do wystąpienia z roszczeniami do spółki, spłacić zobowiązania (np. kredyty bankowe i kupieckie), ściągnąć należności, zgłosić do US i ZUS zakończenie umów o pracę itd. Majątek spółki powinien zostać spieniężony lub podzielony pomiędzy wspólników a spadkobierców wspólnika w naturze.
2. Jeżeli w umowie spółki nie ma zapisu dotyczącego śmierci wspólnika, jednak pozostało w niej przynajmniej dwóch wspólników, możecie postanowić, że spółka działa nadal. Wówczas w spółce pozostają dotychczasowi wspólnicy, przy czym proporcje udziałów zmieniają się – zespół praw i obowiązków przypadający dotychczas zmarłemu zamienia się na uprawnienie spadkobierców do rozliczenia wartości przypadającej na udział spółkowy, a pozostałym wspólnikom proporcjonalnie niejako przybywa praw wynikających ze spółki. Na dzień śmierci wspólnika powinna zostać oszacowana wartość majątku należącego do wspólników, celem rozliczenia się z rodziną zmarłego wspólnika. Można porównać to z sytuacją, jakby wspólnik za życia wystąpił ze spółki i konieczne stało się rozliczenie z nim. Warto uzgodnić to z księgowością. Spłata co do zasady proporcjonalna jest do wartości, w jakiej zmarły wspólnik uczestniczył w zyskach spółki, chyba że w umowie stwierdzono co innego. Spadkobiercy zmarłego wspólnika powinni przeprowadzić postępowanie spadkowe (dokument 2.4) i kiedy już udowodnią, że są spadkobiercami, mają prawo wezwać spółkę do zapłaty oraz wyznaczyć termin płatności. Każde rozłożenie spłaty w czasie będzie wymagać ich zgody. Spłata może być sporym obciążeniem dla spółki oraz poważnie wpłynąć na płynność finansową firmy rodzinnej. Dużo zależy od wysokości udziału zmarłego wspólnika – im wyższy, tym spłata będzie stanowić większy procent wartości majątku spółki. Jeśli w spółce nie ma wystarczającej ilości gotówki – firma może utracić płynność, a w skrajnej sytuacji – powinna ogłosić upadłość.
3. Jeśli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący dziedziczenia udziałów, może to oznaczać, że spółka trwa nadal, a udziały są dziedziczone. W tej sytuacji może się okazać, że dziedziczysz udziały. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i następnych. Byt spółki oraz ciągłość funkcjonowania zostaje zapewniona. Jeśli udział spółkowy zmarłego wspólnika przypadł jednej osobie – powinna ona, po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji umowy spółki oraz zgłosić zmiany w urzędzie skarbowym. Jedna osoba może nabyć udział zmarłego albo jako jedyny spadkobierca, albo na podstawie podziału masy spadkowej. Jeśli udział spółkowy należący do zmarłego przypadł kilku osobom, powinny one wybrać wspólnego przedstawiciela, którego zgłoszą do spółki. Dopóki tego nie zrobią, decyzje podjęte przez pozostałych wspólników są dla spadkobierców wiążące. Każdy wspólnik powinien być jednocześnie przedsiębiorcą wpisanym do CEIDG. Nie może to być zatem osoba małoletnia. W spółce pojawiają się nowe osoby, które – po pierwsze – odpowiadają całym swoim

majątkiem za zobowiązania spółki oraz – po drugie – muszą wyrazić zgodę na wszystkie przyszłe, istotne dla spółki decyzje. Zmiana składu osobowego wspólników, zmiana umowy spółki, zaciągnięcie poważniejszego zobowiązania (np. odnowienie umowy kredytu obrotowego) wymaga jednomyślnej zgody wszystkich wspólników. Sprawdź, co mówi o tym umowa spółki i czy wprowadza odmiennie uregulowania.

W spółce cywilnej przy dziedziczeniu udziałów mogą pojawić się kolejne problemy. Zwróć uwagę, że wszystkie stosunki prawne związane z prowadzeniem spółki (występowanie jako strona umowy kredytu, zlecenia czy dotacji UE, występowanie jako podmiot w prawie administracyjnym, np. przy licencji czy koncesji), związane są osobiście z osobą wspólnika, a nie ze spółką stanowiącą oddzielny w stosunku do wspólników byt prawny (jak miałyby to miejsce w spółce jawnej). Zatem śmierć wspólnika w konkretnych przypadkach może spowodować, że istotna z punktu widzenia działalności spółki umowa lub koncesja wygaśnie z mocy prawa – sprawdź, jak jest w przypadku Twojej spółki, tj. czy po śmierci wspólnika wygasły jakieś umowy albo decyzje administracyjne.

4. Dwuosobowa spółka cywilna. W polskim prawie nie ma jasności, czy zapis o dziedziczeniu udziałów w dwuosobowej spółce cywilnej gwarantuje kontynuację działalności przez spółkę (w szczególności z tym samym numerem NIP). Praktyka zmierza ku przyjęciu tezy, że w takiej sytuacji prawa wynikające z udziałów powinny zostać odziedziczone przez spadkobierców wspólnika, a spółka powinna działać nadal. Niektóre urzędy skarbowe przyjmowały do niedawna odmiennie stanowisko i nie pozwalały dopisać nowych wspólników. Wówczas spółka powinna wszcząć procedurę likwidacji. **UWAGA:** nie jest możliwy scenariusz, w którym przy spółce dwuosobowej udziały jednego ze wspólników są dziedziczone przez drugiego wspólnika (np. w spółce małżeńskiej małżonkowie dziedziczą po sobie nawzajem). Do spółki musi zostać przyjęty nowy wspólnik. W przypadku spółki małżeńskiej spółka na pewno zostanie zlikwidowana.

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki.

PODSTAWA PRAWNA

Działalność gospodarcza wspólników: ustawa SDG.

Spółka cywilna: art. 869 i nast. kc.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.4. SPÓŁKA JAWNA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA

SŁOWNICZEK

Spółka jawna – spółka osobowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych.

WPROWADZENIE

Dokument 3.4. „*Spółka jawna – śmierć wspólnika*” jest czwartym z dziewięciu dokumentów w narzędziu SOS – 3 „*Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?*”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych wspólników.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci wspólnika.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki jawnej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity, upewnij się, czy umowa spółki nie uległa zmianie);
2. bilans za ostatni rok obrachunkowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPiR)

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1 - 3.3, 3.5 - 3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Zapoznaj się z umową spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci wspólnika. Możesz spotkać się z następującymi wariantami:

1. Jeśli w umowie spółki nie znalazłeś żadnego zapisu na ten temat, najprawdopodobniej spółka zostanie zlikwidowana. Wówczas pozostający przy życiu wspólnicy albo wspólnik powinni podjąć uchwałę o rozpoczęciu procesu likwidacji, powołać likwidatorów, sporządzić bilans otwarcia likwidacji oraz złożyć dokumenty do KRS. Spółka może zakończyć stare zlecenia, ale nie może przyjmować nowych. Likwidacja powinna trwać minimum 6 miesięcy. Podczas likwidacji należy wezwać wierzycieli do wystąpienia z roszczeniami do spółki, spłacić zobowiązania (np. kredyty bankowe i kupieckie), zakończyć wszelkie przyjęte wcześniej zlecenia, ściągnąć należności, rozwiązać wszystkie umowy wiążące spółkę, w tym umowy o pracę, wypłacić świadczenia pracownicze itd. Majątek spółki powinien zostać spieniężony lub podzielony pomiędzy wspólników, a spadkobierców wspólnika w naturze.
2. Jeżeli w umowie spółki nie ma zapisu dotyczącego śmierci wspólnika, jednak pozostało w niej przynajmniej dwóch wspólników, możecie podjąć uchwałę, że spółka działa nadal. Wówczas w spółce pozostają dotychczasowi wspólnicy, przy czym proporcje udziałów zmieniają się – zespół praw i obowiązków przypadający dotychczas zmarłemu zamienia się na uprawnienie spadkobierców do rozliczenia wartości przypadającej na udział spółkowy, a pozostałym wspólnikom proporcjonalnie niejako przybywa praw wynikających ze spółki. Na dzień śmierci wspólnika powinien być przygotowany oddzielny bilans (niezależnie od tego, czy spółka prowadzi pełną księgowość), przy czym w bilansie powinna zostać uwzględniona zbywczą (rynkowa) wartość majątku spółki. Wycena wartości ekwiwalentu jest niezwykle trudna, bowiem w komentarzach oraz orzecznictwie nie ma jasności, w jaki sposób ustalić wartość spółki. Niektóre źródła wskazują, że chodzi jedynie o wartość bilansową majątku spółki zaktualizowaną do wartości rynkowej, inne zaś, że do tego należy dodać tzw. goodwill, czyli – ogólnie mówiąc – wartość rynkową spółki, a w niej wartość marki (znaku towarowego), klienteli oraz przyszłe zyski. Warto uzgodnić to nie tylko z księgowością, lecz też zadbać o ugodę ze spadkobiercami. Spłata co do zasady proporcjonalna jest do wartości, w jakiej zmarły wspólnik uczestniczył w zyskach spółki, chyba że w umowie stwierdzono co innego. Spadkobiercy zmarłego wspólnika powinni przeprowadzić postępowanie spadkowe i kiedy już udowodnią, że są spadkobiercami, mają prawo wezwać spółkę do zapłaty oraz wyznaczyć termin płatności. Każde rozłożenie spłaty w czasie wymagać będzie ich zgody. Spłata może być sporym obciążeniem dla spółki oraz poważnie wpłynąć na płynność finansową firmy rodzinnej. Dużo zależy od wysokości udziału zmarłego wspólnika – im większy, tym spłata będzie stanowić większy procent wartości majątku spółki. Jeśli w spółce nie ma wystarczającej ilości gotówki – firma może utracić płynność, a w skrajnej sytuacji – powinna ogłosić upadłość.
3. Jeśli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący dziedziczenia udziałów, może to oznaczać, że spółka trwa nadal, a udziały są dziedziczone. W tej sytuacji może się okazać, że dziedziczysz udziały. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i nast. Byt spółki oraz ciągłość funkcjonowania zostają zapewnione. Jeśli udział spółkowy zmarłego wspólnika przypadł jednej osobie – powinna ona po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji umowy spółki oraz zgłosić zmiany w Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Jedna osoba może nabyć udział zmarłego albo jako jedyny spadkobierca, albo na podstawie podziału masy spadkowej. Jeśli z kolei udział spółkowy należący do zmarłego przypadł kilku osobom, powinny one wybrać wspólnego przedstawiciela, którego zgłoszą do spółki. Dopóki tego nie zrobią, decyzje podjęte przez pozostałych wspólników są dla spadkobierców wiążące.

W spółce pojawiają się nowe osoby, które – po pierwsze – odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki oraz – po drugie – muszą wyrazić zgodę na wszystkie przyszłe, istotne dla spółki decyzje. Zmiana składu osobowego wspólników, zmiana umowy spółki, zaciągnięcie poważniejszego zobowiązania (np. odnowienie umowy kredytu obrotowego) wymaga jednomyślnej zgody wszystkich wspólników. Sprawdź, co mówi o tym umowa spółki i czy wprowadza odmienne uregulowania.

Osobnym uprawnieniem nowego wspólnika jest wystąpienie do pozostałych wspólników z żądaniem, aby przekształcić spółkę jawną w spółkę komandytową, przy czym wspólnik-spadkobierca stanie się komandytariuszem, a dotychczasowym wspólnikom przypadnie rola komplementariuszy.

4. Dwuosobowa spółka jawna. W polskim prawie nie ma jasności, czy zapis o dziedziczeniu udziałów w dwuosobowej spółce jawnej gwarantuje kontynuację działalności przez spółkę. Orzecznictwo zmierza ku przyjęciu tezy, że w takiej sytuacji udziały powinny zostać odziedziczone przez spadkobierców wspólnika, a spółka powinna działać nadal. Niektóre sądy rejestrowe przyjmują jednak odmienne stanowisko i nie pozwalają zarejestrować nowych wspólników. Wówczas spółka powinna wszcząć procedurę likwidacji.

UWAGA: nie jest możliwy scenariusz, w którym przy spółce dwuosobowej udziały jednego ze wspólników są dziedziczone przez drugiego wspólnika (np. w spółce małżeńskiej małżonkowie dziedziczą po sobie nawzajem). W takim przypadku spółka na pewno zostanie zlikwidowana.

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki.

PODSTAWA PRAWNA

Śmierć wspólnika spółki jawnej: art. 58 i nast. KSH.

Żądanie przekształcenia spółki jawnej w spółkę komandytową: art. 583 KSH.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.5. SPÓŁKA PARTNERSKA – ŚMIERĆ PARTNERA

SŁOWNICZEK

Spółka partnerska – spółka osobowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych.

WPROWADZENIE

Dokument 3.5. „**Spółka partnerska – śmierć partnera**” jest piątym z dziewięciu dokumentów w narzędziu „SOS – 3. **Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych partnerów.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci partnera.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki partnerskiej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrotowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPiR)

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1 – 3.4. i 3.6 – 3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Zapoznaj się z treścią umowy spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci wspólnika. Możesz spotkać się z następującymi wariantami:

1. Jeśli w umowie spółki nie znalazłeś żadnego zapisu na ten temat, najprawdopodobniej spółka zostanie zlikwidowana. Pozostający przy życiu partner albo partnerzy powinni podjąć uchwałę o rozpoczęciu procesu likwidacji, powołać likwidatorów, sporządzić bilans otwarcia likwidacji oraz złożyć dokumenty do KRS. Spółka może zakończyć stare zlecenia, ale nie może przyjmować nowych. Likwidacja powinna trwać minimum 6 miesięcy. Podczas likwidacji należy wezwać wierzycieli do wystąpienia z roszczeniami do spółki, spłacić zobowiązania (np. kredyty bankowe i kupieckie), zakończyć wszelkie przyjęte wcześniej zlecenia, ściągnąć należności, rozwiązać wszystkie umowy wiążące spółkę, w tym umowy o pracę, wypłacić świadczenia pracownicze itd.

Jeśli w spółce pozostał tylko jeden partner, może on także podjąć decyzję, że nadal będzie prowadził spółkę, do czasu przyłączenia do spółki kolejnego partnera – musi to nastąpić w ciągu roku od śmierci zmarłego. Przyjęcie do spółki kolejnego partnera wiąże się z tym, że wnosi on do spółki nowy wkład w postaci pracy, gotówki albo aportu. Nie umniejsza to w niczym prawom spadkobierców zmarłego partnera, którym należy się rozliczenie wartości udziału nieodziedziczonego po spadkodawcy. Zastosowanie mają odpowiednio przepisy o spółce jawnej. Sposób obliczenia wysokości spłaty obejmuje wartość zwykłą udziału spółkowego przysługującego zmarłemu i opisany jest dalej.

2. Jeżeli natomiast w spółce pozostało przynajmniej dwóch partnerów, mogą oni podjąć uchwałę, że spółka kontynuuje działalność pomiędzy nimi. Ten sam skutek może wynikać z uprzedniego zapisu w umowie spółki albo po prostu – z jej dalszej faktycznej działalności. W praktyce zdarza się także, że pomimo iż umowa spółki przewiduje dziedziczenie udziałów, żaden spadkobierca ani zapisobierca nie spełnia warunków polegających na legitymowaniu się właściwymi uprawnieniami zawodowymi, wymaganymi do objęcia udziałów w konkretnej spółce partnerskiej. Wynika to zarówno z przepisów Kodeksu spółek handlowych, jak też zasad normujących status zawodowy w danej specjalizacji. Wówczas zapis umowy spółki o dziedziczeniu nie będzie skuteczny. W spółce pozostają zatem dotychczasowi partnerzy. Na dzień śmierci partnera powinien być przygotowany oddzielny bilans (niezależnie od tego, czy spółka prowadzi pełną księgowość), przy czym w bilansie powinna zostać uwzględniona zwykła (rynkowa) wartość majątku spółki. Wycena wartości ekwiwalentu jest niezwykle trudna, bowiem w komentarzach oraz orzecznictwie nie ma jasności, w jaki sposób ustalić wartość spłaty. Niektóre źródła wskazują, że chodzi jedynie o wartość bilansową majątku spółki zaktualizowaną do wartości rynkowej, inne zaś, że do tego należy dodać tzw. goodwill, czyli – ogólnie mówiąc – wartość rynkową spółki, a w niej wartość marki (znaku towarowego), klienteli oraz przyszłe zyski. Warto uzgodnić to nie tylko z księgowością, lecz też zadbać o ugodę ze spadkobiercami zmarłego partnera. Spłata co do zasady proporcjonalna jest do wartości, w jakiej zmarły partner uczestniczył w zyskach spółki, chyba że w umowie stwierdzono co innego. Spadkobiercy zmarłego partnera powinni przeprowadzić postępowanie spadkowe i uzyskać prawomocny tytuł prawny do spadku (patrz dokument 2.4). Kiedy już wykażą, że są spadkobiercami, mają prawo wezwać spółkę do zapłaty oraz wyznaczyć termin płatności. Każde rozłożenie spłaty w czasie będzie wymagać ich zgody. Spłata może być sporym obciążeniem dla spółki oraz poważnie wpłynąć na płynność finansową spółki.
3. Jeśli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący dziedziczenia udziałów, może to oznaczać, że spółka trwa nadal, a udziały są dziedziczone. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i następnych. Oprócz przyjętych powszechnie wymagań spadkobierca

powinien legitymować się także uprawnieniami do wykonania danego zawodu. Np. partnerem spółki partnerskiej radców prawnych i adwokatów może zostać wyłącznie radca prawny, adwokat oraz ewentualnie doradca podatkowy. Nie może wejść do spółki osoba, która nie legitymuje się przewidzianymi w przepisach uprawnieniami albo wykonuje inny wolny zawód. Może się zatem okazać, że zapis o dziedziczeniu będzie ostatecznie nieskuteczny i spółka albo ulegnie likwidacji, albo będzie działać dalej bez spadkobierców zmarłego, którym przysługiwać będzie ekwiwalent.

Jeśli udział spółkowy zmarłego partnera przypadł jednej osobie – powinna ona zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji umowy spółki oraz zgłosić zmiany w Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Jeśli z kolei udział spółkowy należący do zmarłego przypadł kilku osobom, powinny one wybrać wspólnego przedstawiciela, którego zgłoszą do spółki. Dopóki tego nie zrobią, decyzje podjęte przez pozostałych wspólników są dla spadkobierców wiążące. Nowi partnerzy w spółce partnerskiej to dla spółki prawdziwa rewolucja. Z punktu widzenia dotychczasowych partnerów, pojawiają się nowe osoby, z którymi trzeba będzie przez kolejne lata wspólnie prowadzić przedsiębiorstwo oraz podejmować kluczowe decyzje. Zmiana składu osobowego wspólników, zmiana umowy spółki, zaciągnięcie poważniejszego zobowiązania (np. odnowienie umowy kredytu obrotowego) wymaga jednomyślnej zgody wszystkich wspólników. Sprawdź, co mówi o tym umowa spółki i czy wprowadza odmienne uregulowania.

PODSTAWA PRAWNA

Spółka partnerska – dziedziczenie udziałów: art. 98 i nast. KSH.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.6. SPÓŁKA KOMANDYTOWA – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA

SŁOWNICZEK

Spółka komandytowa – spółka osobowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych.

WPROWADZENIE

Dokument 3.6. „**Spółka komandytowa – śmierć wspólnika**” jest szóstym z dziewięciu dokumentów w narzędziu „**SOS – 3. Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych wspólników.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci wspólnika.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki partnerskiej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrotowy

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1 – 3.5. i 3.6 – 3.9.:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Zapoznaj się z treścią umowy spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci współnika. Osobno należy przyrzeć się sytuacji śmierci komandytariusza oraz komplementariusza. Jeśli komplementariuszem jest osoba prawna – np. sp. z o.o. – sprawdź także dokument 3.8 lub 3.9 (spółka akcyjna), należy jednak zaznaczyć, że z punktu widzenia spółki komandytowej nie występuje ryzyko jej śmierci.

1. Śmierć komplementariusza traktowana jest na tych samych zasadach, jak śmierć współnika w spółce jawnej. Możesz spotkać się więc z następującymi wariantami:

1.1. Jeśli w umowie spółki nie znalazłeś żadnego zapisu na ten temat, najprawdopodobniej spółka zostanie zlikwidowana. Stanie się tak na pewno, jeśli zmarł jedyny komplementariusz. Wówczas pozostający przy życiu wspólnicy albo wspólnik powinni podjąć uchwałę o rozpoczęciu procesu likwidacji, powołać likwidatorów, sporządzić bilans otwarcia likwidacji oraz złożyć dokumenty do KRS. Spółka może zakończyć stare zlecenia, ale nie może przyjmować nowych. Likwidacja powinna trwać minimum 6 miesięcy. Podczas likwidacji należy wezwać wierzycieli do wystąpienia z roszczeniami do spółki, spłacić zobowiązania (np. kredyty bankowe i kupieckie), zakończyć wszelkie przyjęte wcześniej zlecenia, ściągnąć należności, rozwiązać wszystkie umowy wiążące spółkę, w tym umowy o pracę, wypłacić świadczenia pracownicze itd. Majątek spółki powinien zostać spieniężony lub podzielony pomiędzy wspólników a spadkobierców współnika w naturze.

1.2. Jeżeli w umowie spółki nie ma zapisu dotyczącego śmierci komplementariusza, jednak pozostał w niej przynajmniej jeden komplementariusz (po śmierci drugiego komplementariusza), możecie razem z komandytariuszami podjąć uchwałę, że spółka działa nadal. Wówczas w spółce pozostają dotychczasowi wspólnicy, przy czym proporcje udziałów zmieniają się – zespół praw i obowiązków przypadający dotychczas zmarłemu zamienia się na uprawnienie spadkobierców do rozliczenia wartości przypadającej na udział spółkowy, a pozostałym wspólnikom proporcjonalnie niejako przybywa praw wynikających ze spółki. Na dzień śmierci komplementariusza powinien być przygotowany oddzielny bilans, przy czym w bilansie powinna zostać uwzględniona zbywcza (rynkowa) wartość majątku spółki. Wycena wartości ekwiwalentu jest niezwykle trudna, bowiem w komentarzach oraz orzecznictwie nie ma jasności, w jaki sposób ustalić wartość spłaty. Niektóre źródła wskazują, że chodzi jedynie o wartość bilansową majątku spółki zaktualizowaną do wartości rynkowej, inne zaś, że do tego należy dodać tzw. goodwill, czyli – ogólnie mówiąc – wartość rynkową spółki, a w niej wartość marki (znaku towarowego), klienteli oraz przyszłe zyski. Warto uzgodnić to nie tylko z księgowością, lecz też zadbać o ugodę ze spadkobiercami. Spłata co do zasady proporcjonalna jest do wartości, w jakiej zmarły komplementariusz uczestniczył w zyskach spółki, chyba że w umowie stwierdzono co innego. Spadkobiercy zmarłego komplementariusza powinni przeprowadzić postępowanie spadkowe i kiedy już udowodnią, że są spadkobiercami, mają prawo wezwać spółkę do zapłaty oraz wyznaczyć termin płatności. Każde rozłożenie spłaty w czasie wymagać będzie ich zgody. Spłata może być sporym obciążeniem dla spółki oraz poważnie wpłynąć na płynność finansową firmy rodzinnej. Dużo zależy od wysokości udziału zmarłego współnika – im większy, tym spłata będzie stanowić większy procent wartości majątku spółki. Jeśli w spółce nie ma wystarczającej ilości gotówki – firma może utracić płynność, a w skrajnej sytuacji – powinna ogłosić upadłość.

1.3. Jeśli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący dziedziczenia udziałów komplementariusza, może to oznaczać, że spółka trwa nadal, a udziały są dziedziczone. Opis procedur spadkowych

oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i następnych. Byt spółki oraz ciągłość funkcjonowania zostaje zapewniona. Jeśli udział spółkowy zmarłego komplementariusza przypadł jednej osobie – powinna ona po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji umowy spółki oraz zgłosić zmiany w Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Jedna osoba może nabyć udział zmarłego albo jako jedyny spadkobierca, albo na podstawie podziału masy spadkowej. Jeśli z kolei udział spółkowy należący do zmarłego przypadł kilku osobom, powinny one wybrać wspólnego przedstawiciela, którego zgłoszą do spółki. Dopóki tego nie zrobią, decyzje podjęte przez pozostałych wspólników są dla spadkobierców wiążące. W spółce pojawiają się nowe osoby, które – po pierwsze – odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki oraz – po drugie – muszą wyrazić zgodę na wszystkie przyszłe, istotne dla spółki decyzje. Zmiana składu osobowego wspólników, zmiana umowy spółki, zaciągnięcie poważniejszego zobowiązania (np. odnowienie umowy kredytu obrotowego) wymaga jednomyślnej zgody wszystkich wspólników. Sprawdź, co mówi o tym umowa spółki i czy wprowadza odmienne uregulowania.

2. Śmierć komandytariusza. Tutaj Kodeks spółek handlowych ustanawia wyjątek:

- 2.1. Jeśli okaże się, że umowa spółki milczy na temat skutków śmierci komandytariusza, jego udział jest dziedziczony, a spółka działa nadal z jego spadkobiercami (konsekwencje – patrz pkt 1.3). Stanie się tak, nawet jeżeli w spółce był tylko jeden komandytariusz.
- 2.2. Umowa spółki może jednak inaczej postanowić i wskazać, że udział komandytariusza nie będzie dziedziczony. Wówczas, w zależności od treści zapisu w umowie spółki, mamy do czynienia (i) z jej likwidacją lub z (ii) dalszym trwaniem spółki, przy założeniu, że spadkobiercy komandytariusza nie wchodzi do spółki (w spółce musiałby wtedy pozostać przynajmniej jeden, kolejny komandytariusz), lecz są spłacani. Konsekwencje odpowiednio: (i) likwidacja spółki – patrz punkt 1.1, (ii) spłata spadkobierców – patrz punkt 1.2.

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki.

PODSTAWA PRAWNA

Śmierć wspólnika spółki komandytowej: art. 103 (śmierć komplementariusza) i art. 124 (śmierć komandytariusza) KSH.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.7. SPÓŁKA KOMANDYTOWO-AKCYJNA – ŚMIERĆ KOMPLEMENTARIUSZA LUB AKCJONARIUSZA

SŁOWNICZEK

Spółka komandytowo-akcyjna – spółka osobowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych. spółka osobowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych.

WPROWADZENIE

Dokument 3.7. „**Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza**” jest siódmym z dziewięciu dokumentów w narzędziu „**SOS – 3. Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych komplementariuszy lub akcjonariuszy spółki.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci komplementariusza lub akcjonariusza.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki partnerskiej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrachunkowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPIR)

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1–3.6. i 3.8–3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Zapoznaj się ze statutem spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci wspólnika. Osobno należy przyjrzeć się sytuacji śmierci akcjonariusza oraz komplementariusza. Jeśli komplementariuszem jest osoba prawna – np. sp. z o.o. - sprawdź także dokument 3.8 lub 3.9 (spółka akcyjna), warto jednak zaznaczyć, że z punktu widzenia spółki komandytowo-akcyjnej nie występuje ryzyko jej śmierci.

1. Śmierć komplementariusza traktowana jest na podobnych zasadach jak śmierć wspólnika w spółce jawnej. Możesz spotkać się więc z następującymi wariantami:

1.1. Jeśli w umowie spółki nie znalazłeś żadnego zapisu na ten temat, a zmarł właśnie jedyny komplementariusz, spółka zostanie zlikwidowana. Wówczas pozostający przy życiu wspólnicy lub akcjonariusze powinni podjąć uchwałę o rozpoczęciu procesu likwidacji, powołać likwidatorów, sporządzić bilans otwarcia likwidacji oraz złożyć dokumenty do KRS. Spółka może zakończyć stare zlecenia, ale nie może przyjmować nowych. Likwidacja powinna trwać minimum 6 miesięcy. Podczas likwidacji należy wezwać wierzycieli do wystąpienia z roszczeniami do spółki, spłacić zobowiązania (np. kredyty bankowe i kupieckie), zakończyć wszelkie przyjęte wcześniej zlecenia, ściągnąć należności, rozwiązać wszystkie umowy wiążące spółkę, w tym umowy o pracę, wypłacić świadczenia pracownicze itd. Majątek spółki powinien zostać spieniężony lub podzielony pomiędzy wspólników i spadkobierców wspólnika w naturze.

1.2. Jeżeli w statucie spółki nie ma zapisu dotyczącego następstw śmierci komplementariusza, jednak pozostał w niej przynajmniej jeden komplementariusz (po śmierci drugiego komplementariusza), możecie razem z akcjonariuszami podjąć uchwałę, że spółka działa nadal. Wówczas w spółce pozostają dotychczasowi udziałowcy, przy czym proporcje udziałów zmieniają się – zespół praw i obowiązków przypadający dotychczas zmarłemu zamienia się na uprawnienie spadkobierców do rozliczenia wartości przypadającej na udział spółkowy, a pozostałym udziałowcom proporcjonalnie niejako przybywa praw wynikających ze spółki. Szczegóły powinien wyjaśnić statut spółki. Na dzień śmierci komplementariusza powinien być przygotowany oddzielny bilans, przy czym w bilansie winna zostać uwzględniona zbywcza (rynkowa) wartość majątku spółki. Wycena wartości ekwiwalentu jest niezwykle trudna, bowiem w komentarzach oraz orzecznictwie nie ma jasności, w jaki sposób ustalić wartość spłaty. Niektóre źródła wskazują, że chodzi jedynie o wartość bilansową majątku spółki zaktualizowaną do wartości rynkowej, inne zaś, że do tego należy dodać tzw. goodwill, czyli – ogólnie mówiąc – wartość rynkową spółki, a w niej wartość marki (znaku towarowego), klienteli oraz przyszłe zyski. Warto uzgodnić to nie tylko z księgowością, lecz też zadbać o ugodę ze spadkobiercami. Spłata co do zasady proporcjonalna jest do wartości, w jakiej zmarły komplementariusz uczestniczył w zyskach spółki, chyba że w umowie stwierdzono co innego. Spadkobiercy zmarłego komplementariusza powinni przeprowadzić postępowanie spadkowe i kiedy już udowodnią, że są spadkobiercami, mają prawo wezwać spółkę do zapłaty oraz wyznaczyć termin płatności. Każde rozłożenie spłaty w czasie wymagać będzie ich zgody. Spłata może być sporym obciążeniem dla spółki oraz poważnie wpłynąć na płynność finansową firmy rodzinnej. Dużo zależy od wysokości udziału zmarłego komplementariusza – im większy, tym spłata będzie stanowić większy procent wartości majątku spółki. Jeśli w spółce nie ma wystarczającej ilości gotówki – firma może utracić płynność, a w skrajnej sytuacji powinna ogłosić upadłość.

1.3. Jeśli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący dziedziczenia udziałów komplementariusza, może to oznaczać, że spółka trwa nadal, a udziały są dziedziczone. W spółce komandytowo-akcyjnej jest to wyjątek, zapis ten działa zawsze, nawet wówczas, jeśli zmarł jedyny komplementariusz. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i nast. Był spółki oraz ciągłość funkcjonowania zostaje zapewniona. Jeśli udział spółkowy zmarłego komplementariusza przypadł jednej osobie – powinna ona, po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji statutu spółki oraz zgłosić zmiany w Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Jedna osoba może nabyć udział zmarłego albo jako jedyny spadkobierca, albo na podstawie podziału masy spadkowej. Jeśli z kolei udział spółkowy należący do zmarłego przypadł kilku osobom, powinny one wybrać wspólnego przedstawiciela, którego zgłoszą do spółki. Dopóki tego nie zrobią, decyzje podjęte przez pozostałych wspólników są dla spadkobierców wiążące. W spółce pojawiają się nowe osoby, które – po pierwsze – odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki oraz – po drugie – muszą wyrazić zgodę na wszystkie przyszłe, istotne dla spółki decyzje. Zmiana składu osobowego wspólników, zmiana umowy spółki, zaciągnięcie poważniejszego zobowiązania (np. odnowienie umowy kredytu obrotowego) wymaga jednomyślnej zgody wszystkich. Sprawdź, co mówi o tym statut spółki i czy wprowadza odmiennie uregulowania.

2. Śmierć akcjonariusza. Tutaj Kodeks spółek handlowych daje tylko jedną możliwość: akcje są dziedziczone, spadkobiercy akcjonariusza wchodzi do spółki (w kwestii procedur spadkowych oraz tego, kto dziedziczy, patrz dokument 2.1 i następne). W spółce pojawiają się nowe osoby. Jeśli akcje zmarłego przypadły jednej osobie – powinna ona po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a pozostali wspólnicy powinni dokonać aktualizacji statutu albo dokumentów wewnętrznych spółki. Jeśli z kolei akcje przypadły kilku osobom, przysługuje im współwłasność w częściach ułamkowych na każdej z akcji (chyba, że po podziale spadku okaże się inaczej).

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki.

PODSTAWA PRAWNA

Śmierć komplementariusza: art. 148 KSH.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.8. SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ – ŚMIERĆ WSPÓLNIKA LUB CZŁONKA ZARZĄDU

SŁOWNICZEK

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – spółka kapitałowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych

WPROWADZENIE

Dokument 3.8. „**Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu**” jest ósmym z dziewięciu dokumentów w narzędziu „**SOS – 3. Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych udziałowców lub członków zarządu.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci wspólnika lub członka zarządu.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki partnerskiej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrachunkowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPiR)

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1–3.7 i 3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.9. Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Nową sytuację należy rozpatrzyć na dwóch płaszczyznach – (i) reprezentacji spółki na zewnątrz i zarządzania nią oraz (ii) prawa do udziałów.

W pierwszej kolejności powinieneś ustalić, czy spółka nie utraciła reprezentacji na zewnątrz – czy nadal jest ktoś, kto może reprezentować spółkę. Jeżeli odszedł jedyny członek zarządu, a w spółce nie ustanowiono prokurenta, może być problem. Wówczas należy jak najszybciej zwołać zgromadzenie wspólników oraz powołać nowy zarząd (o ile jest to możliwe ze względu na sytuację właścicielską – może okazać się, że prezes był jednocześnie większością lub wręcz jedynym wspólnikiem, i zwołanie zgromadzenia wspólników, które ma moc podejmowania wiążących uchwał, jest niewykonalne do czasu prawomocnego zakończenia postępowania spadkowego oraz ustalenia, kto nabył udziały). Jeśli w spółce pozostali inni członkowie zarządu – sprawdź, czy mogą działać jednoosobowo, a gdyby nie mogli – czy wszyscy są obecni. Tak samo postępuj przy ustalaniu, jak działa prokura – jeśli jest łączna (prokurent musi działać razem z innym prokurentem albo członkiem zarządu), sprawdź, czy możesz na nich liczyć.

W kwestii własności i dziedziczenia, zapoznaj się z treścią umowy spółki oraz poszukaj zapisów dotyczących skutków śmierci wspólnika. Tutaj dalsze działania uzależnione będą od tempa, w jakim toczy się postępowanie spadkowe – może to zająć kilka dni lub nawet kilka miesięcy. Dotyczy Cię jeden z następujących wariantów:

1. Jeśli w umowie spółki **nie znalazłeś żadnego zapisu na temat śmierci wspólnika, albo jest zapis, na podstawie którego „spadkobiercy zmarłego wspólnika wchodzi do spółki” lub też „udziały są dziedziczone na zasadach ogólnych”**, oznacza to, że spółka działa nadal z nowymi wspólnikami w osobach spadkobierców zmarłego. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i następnych. Jeśli udziały zmarłego wspólnika przypadły jednej osobie – powinna ona po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku, zgłosić się do spółki, a zarząd powinien zgłosić zmiany w Rejestrze Przedsiębiorców KRS. Jedna osoba może nabyć udział zmarłego albo jako jedyny spadkobierca, albo na podstawie podziału masy spadkowej. Jeśli z kolei udziały w spółce należące do zmarłego przypadły kilku osobom, ale nie dokonano ich podziału – na każdym z udziałów przysługuje im współwłasność w częściach ułamkowych. Sposób dziedziczenia udziałów może być przewidziany w testamentie zmarłego, udziały mogą stać się przedmiotem zapisu zwykłego albo windykacyjnego (patrz dok. 2.4).

W spółce pojawiają się nowe osoby, które wykonują prawa wynikające z umowy spółki oraz Kodeksu spółek handlowych. Sprawdź, jak to może się przełożyć na działanie spółki oraz jak może wpłynąć na podejmowanie uchwał w sprawie absolutorium dla zarządu, wypłaty dywidend, uchwalania dopłat itp.

2. Jeżeli w umowie spółki znajdziesz zapis dotyczący **ograniczenia dziedziczenia udziałów** (przykładowo: „udziały wspólnika Jana Kowalskiego dziedziczy jego córka Anna Kowalska” lub „udziały wspólnika Jana Kowalskiego dziedziczy jego najstarsze dziecko”), oznacza to, że do spółki wejdą wyłącznie spadkobiercy zmarłego wyłonieni na podstawie tego zapisu, a nie pozostali spadkobiercy zmarłego. Spadkobiercy, którzy nabywają udziały, powinni liczyć się jednak z tym, że będą zobowiązani do zapłaty na rzecz pozostałych spadkobierców ekwiwalentu w zamian za nieodziedziczone udziały. Ekwiwalent obliczany jest na podstawie zapisu w umowie spółki (jeśli umowa spółki o tym milczy – ograniczenie dziedziczenia udziałów jest nieważne). Najczęściej obejmuje wartość bilansową albo rynkową odziedziczonych udziałów (jeśli umowa spółki milczy na temat wyceny wartości ekwiwalentu, przyjmuje się wartość rynkową uwzględniającą nie tylko majątek spółki, lecz także wartość marki oraz przyszłych zysków). Postanowienie umowy spółki na temat ograniczenia dziedziczenia udziałów ma wpływ na sposób działu spadku i ma pierwszeństwo przed rozrządzeniami testamentowymi.

3. Umowa spółki może też **wyłączyć**, albo w określony sposób **ograniczyć, podział udziałów pomiędzy spadkobierców**, w przypadku gdy zmarły wspólnik miał więcej niż jeden udział. Takie postanowienie wiąże spadkobierców, powinni oni uwzględnić je podczas postępowania działowego oraz ewentualnie ustalić sposób wzajemnych rozliczeń, uwzględniając całą wartość masy spadkowej.
4. Jeżeli w umowie spółki spotkasz się z **wyłączeniem dziedziczenia udziałów poprzez ich umorzenie** (np. „udziały zmarłego wspólnika nie wchodzą do spadku i podlegają umorzeniu”), oznacza to, że w spółce nie pojawią się nowi wspólnicy. Spółka będzie kontynuować działalność bez zmarłego wspólnika, jednakże powinna przygotować się do wypłacenia ekwiwalentu w zamian za nieodziedziczone udziały na rzecz spadkobierców, którzy zgłoszą się do spółki. Ekwiwalent obliczany jest na podstawie zapisu w umowie spółki (jeśli umowa spółki o tym milczy – ograniczenie dziedziczenia udziałów jest nieważne). Najczęściej obejmuje wartość bilansową albo rynkową odziedziczonych udziałów (jeśli umowa spółki milczy na temat wyceny wartości ekwiwalentu, przyjmuje się wartość rynkową uwzględniającą nie tylko majątek spółki, lecz także wartość marki oraz przyszłych zysków). Konieczność jego wypłaty może skutkować utratą płynności, a w niektórych sytuacjach – upadłością spółki. W polskim prawie nie są też jasne skutki podatkowe takiej wypłaty. Urzędy skarbowe mogą potraktować świadczenie wypłacane przez spółkę jako świadczenie umowne i potraktować ekwiwalent otrzymany przez spadkobierców jako dochód opodatkowany podatkiem od osób fizycznych. Orzecznictwo sądów administracyjnych traktuje jednak wypłatę ekwiwalentu jako świadczenie spadkowe. Nie można mówić jeszcze o utrwalonej linii orzecniczej.
5. Umowa spółki z o.o. może wreszcie **wyłączać dziedziczenie udziałów oraz przekazywać je bezpośrednio na rzecz osób wskazanych w umowie spółki**, niezależnie, czy są spadkobiercami (np.: „udziały zmarłego wspólnika nie podlegają dziedziczeniu, zostają przeniesione na pozostałych wspólników mocą umowy spółki”). W takiej sytuacji osoba nabywająca udziały na podstawie postanowienia umowy spółki także powinna liczyć się z koniecznością wypłaty ekwiwalentu na rzecz spadkobierców wspólnika. Ekwiwalent obliczany jest na podstawie zapisu w umowie spółki. Najczęściej obejmuje wartość bilansową albo rynkową odziedziczonych udziałów (jeśli umowa spółki milczy na temat wyceny wartości ekwiwalentu, przyjmuje się wartość rynkową uwzględniającą nie tylko majątek spółki, lecz także wartość marki oraz przyszłych zysków). Rozliczenie ze spadkobiercami odbywa się niezależnie od podziału masy spadkowej, może zatem nieść za sobą bardziej dolegliwe konsekwencje dla spłacającego, jeśli należy do grona spadkobierców (skutkuje koniecznością wyższej spłaty, niż miałyby to miejsce przy procedurze opisanej w pkt 3). Nie są znane skutki podatkowe takiej czynności.

Warto zaznaczyć, że dwa ostatnie mechanizmy wyłączają udziały w spółce poza spadek, a co za tym idzie, zmniejszają podstawę do obliczenia zachowku (choć nałożone w myśl przepisów Kodeksu spółek handlowych opłaty są zazwyczaj wyższe, niż wynikałoby to z przepisów o zachowku).

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki. W zakresie wyceny ekwiwalentu dobrze porozmawiać także z księgowością.

PODSTAWA PRAWNA

Dziedziczenie udziałów w spółce z o.o.: art. 183 KSH.

CZY JEST MOŻLIWA PRAWNA KONTYNUACJA FIRMY RODZINNEJ?

DOKUMENT 3.9. SPÓŁKA AKCYJNA – ŚMIERĆ AKCJONARIUSZA LUB CZŁONKA ZARZĄDU

SŁOWNICZEK

Spółka akcyjna – spółka kapitałowa prowadzona w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych.

WPROWADZENIE

Dokument 3.9. „**Spółka akcyjna – śmierć akcjonariusza lub członka zarządu**” jest dziewiątym z dziewięciu dokumentów w narzędziu „**SOS – 3. Czy jest możliwa prawna kontynuacja firmy rodzinnej?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora lub pozostałych akcjonariuszy lub członków zarządu.

CELE

Celem dokumentu jest ocena prawnej możliwości dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej, udziału w niej sukcesora oraz innych skutków prawnych, finansowych oraz dotyczących zarządzania, które są następstwem śmierci komplementariusza lub akcjonariusza.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty związane z prowadzeniem spółki partnerskiej:

1. umowę spółki (najlepiej aktualny tekst jednolity; upewnij się, czy umowa spółki się nie zmieniła);
2. bilans za ostatni rok obrachunkowy (jeśli spółka prowadzi pełną księgowość) lub zestawienie środków trwałych i obrotowych spółki (jeśli spółka prowadzi KPiR)

oraz, jeżeli są: umowy kredytów, leasingów, dotacji z UE, umowy z kontrahentami, umowy dzierżawy lub najmu, koncesje, licencje, zezwolenia, regulamin pracy oraz regulamin wynagrodzeń, inne umowy oraz dokumenty. Bądź w kontakcie z kluczowymi pracownikami, w szczególności z działem księgowości oraz działem HR (jeśli istnieją w firmie).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 3.1–3.6. i 3.8–3.9:

- 3.1. Określenie rodzaju formy prawnej.
- 3.2. Indywidualna działalność gospodarcza. Śmierć właściciela.
- 3.3. Spółka cywilna – śmierć wspólnika.
- 3.4. Spółka jawna – śmierć wspólnika.
- 3.5. Spółka partnerska – śmierć partnera.
- 3.6. Spółka komandytowa – śmierć wspólnika.
- 3.7. Spółka komandytowo-akcyjna – śmierć komplementariusza lub akcjonariusza.
- 3.8. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – śmierć wspólnika lub członka zarządu.

OPIS DOKUMENTU

Nową sytuację należy rozpatrzyć na dwóch płaszczyznach – (i) reprezentacji spółki na zewnątrz i zarządzania nią oraz (ii) własności i dziedziczenia akcji.

W pierwszej kolejności powinieneś ustalić, czy spółka nie utraciła reprezentacji za zewnątrz – czy nadal jest ktoś, kto może reprezentować spółkę. Jeżeli odszedł jedyny członek zarządu, a w spółce nie ustanowiono prokurenta, może być problem. Wówczas jak najszybciej należy zwołać walne zgromadzenie akcjonariuszy oraz powołać nowy zarząd (o ile jest to możliwe ze względu na sytuację właścicielską – może okazać się, że prezes był jednocześnie większością lub wręcz jedynym akcjonariuszem i zwołanie zgromadzenia akcjonariuszy, które ma moc podejmowania wiążących uchwał jest niewykonalne do czasu prawomocnego ustalenia, kto nabył akcje). Jeśli w spółce pozostali inni członkowie zarządu – sprawdź, czy mogą działać jednoosobowo, a gdyby nie mogli – czy wszyscy są obecni. Tak samo postępuj przy ustalaniu, jak działa prokura – jeśli jest łączna (prokurent musi działać razem z innym prokurentem albo członkiem zarządu), sprawdź, czy możesz na nich liczyć.

W kwestii dziedziczenia akcji Kodeks spółek handlowych nie przewiduje możliwości uregulowania tego w statucie spółki inaczej, niż każą zasady ogólne. Akcje są dziedziczone. Zdarza się, że statut spółki wprowadza regulacje umowne, np. pozbawia akcji imiennych uprzywilejowania i spadkobiercy akcjonariusza nie mogą już z niego korzystać. Los akcji na wypadek śmierci akcjonariusza mógł zostać uregulowany także w jego testamencie. Akcje mogą być przedmiotem zapisu zwykłego albo windykacyjnego. Spółka działa nadal z nowymi akcjonariuszami w osobach spadkobierców zmarłego. Opis procedur spadkowych oraz tego, kto i kiedy dziedziczy – znajdziesz w dokumencie 2.1 i następnych. Jeśli akcje zmarłego przypadły jednej osobie – powinna ona po uzyskaniu prawomocnego tytułu do spadku zgłosić się do spółki, a zarząd powinien zgłosić zmiany w wewnętrznych dokumentach spółki. Jeśli z kolei akcje należące do zmarłego przypadły kilku osobom, ale nie dokonano ich podziału – na każdej z akcji przysługuje im współwłasność w częściach ułamkowych.

W spółce pojawiają się nowe osoby, które wykonują prawa wynikające ze statutu spółki oraz Kodeksu spółek handlowych. Sprawdź, jak to się przekłada na działanie spółki w przyszłości, jak może to wpłynąć na podejmowanie uchwał w sprawie absolutorium dla zarządu, wypłaty dywidend, uchwalania dopłat itp.

Osobną kwestią jest zgłoszenie nabycia akcji drogą spadku do urzędu skarbowego, na etapie starania się o zwolnienie z podatku od spadków i darowizn. Pamiętaj, że nawet akcje na okaziciela powinny podlegać zgłoszeniu w takich okolicznościach – pozwoli to uniknąć w przyszłości problemów w razie kontroli skarbowej.

Jeśli pojawią się wątpliwości, warto skonsultować się z prawnikiem, najlepiej z tym, który obsługuje spółkę albo był obecny przy zawieraniu umowy spółki.

CZY POTENCJALNY SUKCESOR CHCE I MOŻE PRZEJĄĆ FIRMĘ RODZINNĄ?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 4.1. Czy jesteś wewnętrznie gotowy do przejęcia firmy rodzinnej?
- 4.2. Czy masz umiejętności przywódcze?
- 4.3. Czy chcesz i możesz przejąć firmę rodzinną?

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Jeżeli osierocona rodzina podejmie decyzję o kontynuowaniu działalności i stwierdzi, że jest to możliwe od strony prawnej, kolejnym krokiem do wykonania jest zbadanie możliwości potencjalnego sukcesora. Ten najczęściej młody człowiek, który nie myślał jeszcze o konkretnej dacie przejęcia firmy albo miał inne plany życiowe, staje nagle przed trudną decyzją o podjęciu się w trybie natychmiastowym prowadzenia firmy rodzinnej. W tej sytuacji zarówno on, jak i rodzina, mogą mieć uzasadnione wątpliwości i obawy przed podjęciem się tego zadania. Potencjalny sukcesor musi zatem przyjrzeć się temu wyzwaniu i ocenić, czy jest gotów do pełnienia nowej roli. Musi sprawdzić, czy jego kompetencje dotyczące wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych są wystarczające do skutecznego kierowania firmą. W rozpoznaniu tego problemu może pomóc zarząd lub kluczowi pracownicy, znający specyfikę działalności firmy.

CELE

Celem jest autoocena gotowości i umiejętności potencjalnego sukcesora, rozpoznanie wewnętrznej motywacji oraz kwalifikacji zawodowych do podjęcia się roli zarządzającego. Narzędzie jest przeznaczone dla potencjalnego sukcesora, który dzięki przeanalizowaniu w kolejnych krokach swoich mocnych i słabych stron będzie mógł bardziej świadomie podjąć decyzję o przejęciu firmy rodzinnej.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia.
2. Wypełnij kolejno kwestionariusze sprawdzające kompetencje i stopień przygotowania do roli sukcesora.
3. Przy tej czynności możesz skorzystać z pomocy doświadczonego pracownika Działu Personalnego lub innej osoby z firmy, która jest odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi. Dzięki temu będziesz mógł (mogła) lepiej ocenić własne umiejętności.
4. Przy wypełnianiu kwestionariusza możesz skorzystać z pomocy członka zarządu i/lub kluczowego pracownika, który pomoże Ci w zrozumieniu wymagań wynikających ze specyfiki działalności firmy.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

Jeśli masz na to czas i chciałbyś dowiedzieć się więcej o swoich kompetencjach, sięgnij do narzędzia:

- K2/S1** Własna tożsamość zawodowa
- K4/S3** Test umiejętności managerskich
- K4/S1** Badanie Kody Wartości Sukcesor – audyt wartości
- K4/S2** Pomost w przyszłość
- K6/S1** W drodze na szczyt - Profil kompetencji
- K2/HR1** Barometr optymizmu sukcesyjnego
- K2/HR2** Profil przyszłego sukcesora
- K2/HR3** Diagnoza kompetencji i potencjału wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników

OPIS DOKUMENTU

Narzędzie składa się z trzech dokumentów, które pomogą potencjalnemu sukcesorowi w określeniu: (1) wewnętrznej gotowości do przejęcia firmy rodzinnej, (2) umiejętności przywódczych i (3) wiedzy potrzebnej do prowadzenia firmy.

Poszczególne dokumenty zawierają kwestionariusze pytań i sugestie dotyczące interpretacji otrzymanych wyników.

INTERPRETACJA

Ocena Twoich umiejętności i predyspozycji należy do Ciebie. Możesz też poprosić doświadczoną osobę, do której masz zaufanie i której opinię cenisz, o pomoc w ocenie Twoich możliwości jako sukcesora.

CZY POTENCJALNY SUKCESOR CHCE I MOŻE PRZEJĄĆ FIRMĘ RODZINNĄ?

DOKUMENT 4.1. CZY JESTEŚ WEWNĘTRZNIE GOTOWY DO PRZEJĘCIA FIRMY RODZINNEJ?

SŁOWNICZEK

Motywacja – to chęć zrobienia czegoś, świadome dążenie do czegoś

Autoocena – ocena dokonana przez samego siebie

WPROWADZENIE

Dokument 4.1. „*Czy jesteś wewnętrznie gotowy do przejęcia firmy rodzinnej?*” jest pierwszym z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 4 „Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?”**. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora.

CELE

Celem dokumentu jest autoocena wewnętrznej gotowości potencjalnego sukcesora do przejęcia firmy rodzinnej.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

„Nie ma nic trudniejszego niż wprowadzanie zmian” – to zdanie wypowiedziane 500 lat temu przez Machiavelliego dobrze obrazuje Twoją sytuację. Nawet zaplanowana sukcesja stwarza wiele problemów, a cóż dopiero taka nagła, niespodziewana. Ale silna motywacja i chęć zmierzenia się z wyzwaniem może zdziałać bardzo wiele.

Musisz więc przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, czy masz wewnętrzną gotowość i chęć do przejęcia rodzinnego biznesu. Sprawdź swoją motywację, pomocą posłużą Ci nasz zestaw pytań. Odpowiedz na każde pytanie. Do wyboru masz odpowiedź „tak”, „trudno powiedzieć” i „nie”.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Jeśli pozytywnie oceniasz swoją gotowość do przejęcia firmy, przejdź do dokumentu 4.2 umieszczonego w tym narzędziu. Jeśli nie czujesz takiej gotowości, przejdź do narzędzia „**SOS – 5. Czy jest tymczasowy sukcesor z rodziny lub spoza rodziny?**”.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera 7 pytań, do wyboru jest odpowiedź „Tak”, „Trudno powiedzieć” i „Nie”.

PYTANIE	TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE
1. Czy znasz firmę, którą zamierzasz przejąć?			
2. Czy chcesz prowadzić tę firmę?			
3. Czy jesteś odpowiednią osobą, by pokierować firmą?			
4. Czy masz wizję tego, jak pokierować firmą?			
5. Czy możesz liczyć na wsparcie osób, którzy mają dużą wiedzę o firmie?			
6. Czy zdajesz sobie sprawę, co może utrudniać Ci zadanie i czy masz plan, jak to pokonać?			
7. Czy masz wystarczającą siłę przebicia i wytrwałość, aby przeprowadzić zmianę sukcesyjną w firmie, przekonać do siebie pracowników?			

INTERPRETACJA

Te pytania mają Cię inspirować, pozwolą zastanowić się nad sobą i ocenić stan Twojej wewnętrznej gotowości na sukcesję. Im więcej odpowiedzi „tak”, tym bardziej jesteś gotowy do przejęcia firmy. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” potraktuj raczej jako „nie”. Najważniejsza jest odpowiedź na drugie pytania. Zastanów się, czy Ty tego chcesz, czy może robisz to, bo chce tego rodzina?

CZY POTENCJALNY SUKCESOR CHCE I MOŻE PRZEJĄĆ FIRMĘ RODZINNĄ?

DOKUMENT 4.2. CZY MASZ UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE?

SŁOWNICZEK

Przywódca, lider – to osoba mająca duży wpływ na podwładnych, którzy wykonują polecenia pożądanego przez szefa ze względu na więzi, jakie ich łączą. Przywódca charakteryzuje się wyjątkowymi cechami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się dobrowolnie.

Umiejętności przywódcze – zdolność zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu oraz pobudzania ludzi do działania

WPROWADZENIE

Dokument 4.2. „**Czy masz umiejętności przywódcze?**” jest drugim z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 4** „**Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora.

CELE

Celem dokumentu jest autoocena cech i umiejętności sukcesora, które zjednują podwładnych i ułatwiają kierowanie nimi. Sukcesor, który jeszcze nie pełnił funkcji prezesa, nie zawsze zdaje sobie sprawę ze swoich umiejętności. Kwestionariusz pomaga zidentyfikować cechy przywódcze. Jeśli je posiadasz, Twoje wejście w rolę szefa będzie szybsze i łatwiejsze.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Kierowanie firmą wymaga od Ciebie zdolności motywowania i inspirowania pracowników oraz zdolności do wpływania na ich zachowanie. Im więcej cech przywódczych ma osoba kierująca firmą, tym łatwiej osiągnąć nakreślone cele. Zastanów się, czy masz zadatki na przywódcę.

Nasz zestaw pytań pozwoli Ci zorientować się, jakie cechy przywódcze są ważne u szefa firmy i w jakim stopniu Ty je spełniasz. Odpowiedz na każde pytanie. Do wyboru masz odpowiedź „Tak”, „Trudno powiedzieć” i „Nie”.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Niezależnie od tego, jak oceniasz swoje umiejętności przywódcze, przejdź do dokumentu 4.3 w tym narzędziu. Jeśli masz na to czas i chciałbyś dowiedzieć się więcej o swoich kompetencjach, sięgnij do narzędzi:

- K2/S1** Własna tożsamość zawodowa
- K4/S3** Test umiejętności managerskich
- K4/S1** Badanie Kody Wartości Sukcesor – audyt wartości
- K4/S2** Pomost w przyszłość
- K6/S1** W w drodze na szczyt - Profil kompetencji
- K2/HR1** Barometr optymizmu sukcesyjnego
- K2/HR2** Profil przyszłego sukcesora
- K2/HR3** Diagnoza kompetencji i potencjału wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera 7 pytań, do wyboru jest odpowiedź „Tak”, „Trudno powiedzieć” i „Nie”.

PYTANIE	TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE
1. Czy jesteś pewny siebie?			
2. Czy potrafisz z łatwością komunikować się werbalnie z innymi osobami? Czy masz łatwość formułowania myśli w sposób przekonujący dla innych?			
3. Czy cechuje Cię logiczne myślenie?			
4. Czy potrafisz zaplanować i zrealizować swoje pomysły?			
5. Czy potrafisz obiektywnie ocenić swoje zachowanie i wyciągnąć wnioski z popełnionych błędów?			
6. Czy umiesz słuchać innych ludzi, akceptować odmienne poglądy i doceniać cudze pomysły?			
7. Czy podejmując się jakiegoś zadania wierzysz, że się uda? Czy potrafisz zarazić innych swoim entuzjazmem?			
8. Czy umiesz kontrolować swoje emocje?			

INTERPRETACJA

Odpowiadając na poszczególne pytania, możesz zorientować się, które z cech przywódczych już masz, a które jeszcze wymagają wzmocnienia. Większość odpowiedzi „tak” oznacza dobre predyspozycje do bycia liderem, a to z kolei daje większą szansę na poradzenie sobie z przeprowadzeniem firmy przez proces nagłej sukcesji. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” potraktuj raczej jako „nie”. Brak umiejętności przywódczych nie musi Cię zniechęcić – to można wytrenować.

Jeśli nie jesteś pewny udzielanych odpowiedzi, poproś osobę zaufaną – może to być osoba z rodziny lub mądry przyjaciel, żeby pomógł Ci w ocenie poszczególnych cech. Przedyskutuj te wyniki, spytaj, dlaczego ta osoba widzi to inaczej niż Ty. To pomoże Ci popatrzeć na siebie z większym dystansem, a dyskusja z mądrą, przyjazną Ci osobą wskaże co należy jeszcze poprawić, a na czym możesz budować. Pamiętaj, bycia liderem można się nauczyć!

CZY POTENCJALNY SUKCESOR CHCE I MOŻE PRZEJĄĆ FIRMĘ RODZINNĄ?

DOKUMENT 4.3. CZY MASZ WIEDZĘ TECHNICZNĄ (BRANŻOWĄ) NA TEMAT DZIAŁALNOŚCI FIRMY RODZINNEJ?

WPROWADZENIE

Dokument 4.3. „**Czy masz wiedzę techniczną (branżową) na temat działalności firmy rodzinnej?**” jest trzecim i jednym z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 4 „Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?”**. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora.

CELE

Celem dokumentu jest autoocena stanu wiedzy na temat działalności firmy, branży i sposobu prowadzenia spraw firmy.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Wiedza i umiejętności dotyczące specyfiki działalności firmy rodzinnej, jej produktów, sposobów działania i potrzeb rynkowych są niezbędne do tego, aby rozumieć na czym polega dana praca. Umiejętności techniczne są nabywane na studiach, szkoleniach i poprzez doświadczenie praktyczne. Te umiejętności pozwalają efektywnie kierować pracownikami, udzielać im wyjaśnień i instrukcji oraz wymagać odpowiednich zachowań, budują też autorytet szefa.

Nasz zestaw pytań pozwoli Ci na zorientowanie się, jakie umiejętności fachowe posiadasz, a czego Ci brakuje.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Jeżeli po analizie narzędzia 4 dojdiesz do wniosku, że chciałbyś się podjąć roli sukcesora, przejdź do narzędzia „**SOS – 6 Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?**”. Jeżeli nie jesteś przygotowany do przejęcia firmy rodzinnej, przejdź do narzędzia „**SOS – 5. Czy jest tymczasowy sukcesor z rodziny lub spoza rodziny?**”.

Jeśli masz na to czas i chciałbyś dowiedzieć się więcej o swoich kompetencjach, sięgnij do narzędzi:

- K2/S1** Własna tożsamość zawodowa
- K4/S3** Test umiejętności managerskich
- K4/S1** Badanie Kody Wartości Sukcesor – audyt wartości
- K4/S2** Pomost w przyszłość
- K6/S1** W w drodze na szczyt - Profil kompetencji
- K2/HR1** Barometr optymizmu sukcesyjnego
- K2/HR2** Profil przyszłego sukcesora
- K2/HR3** Diagnoza kompetencji i potencjału wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera 7 pytań, do wyboru jest odpowiedź „Tak”, „Trudno powiedzieć” i „Nie”.

PYTANIE	TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE
1. Czy znasz branżę, w której działa firma rodzinna?			
2. Czy znasz dokładnie produkty firmy? Uwaga: jeśli firma prowadzi działalność handlową, to chodzi tu o znajomość produktów, które są przedmiotem obrotu.			
3. Czy wiesz, jak te produkty są wykonywane (czy znasz technologię wytwarzania)? Uwaga: jeśli firma prowadzi działalność handlową, to chodzi tu o znajomość sposobów działania, procedur i reguł tej działalności.			
4. Czy wiesz, jakie narzędzia są potrzebne do wykonania produktów i jak je obsługiwać?			
5. Czy znasz aktualnych klientów i dostawców firmy?			
6. Czy znasz potencjalnych klientów i dostawców firmy oraz perspektywy rozwoju branży?			
7. Czy znasz konkurentów na rynku, na którym działa firma?			
8. Czy skończyłeś studia/szkolę o kierunku zbieżnym z działalnością firmy?			

INTERPRETACJA

Odpowiadając na poszczególne pytania, możesz zorientować się, które zagadnienia związane z operacyjnym działaniem firmy są Ci znane, a które jeszcze powinieneś zgłębić. W ocenie swoich kompetencji technicznych weź pod uwagę kierunek studiów (rodzaj szkoły) i przebieg Twojej kariery zawodowej. Jeżeli pracowałeś już w swojej firmie rodzinnej lub w innej o podobnym profilu, będzie to zdecydowanym atutem. Większość odpowiedzi „tak” oznacza wysokie umiejętności techniczne (wiedzę, doświadczenie). Odpowiedzi „trudno powiedzieć” potraktuj raczej jako „nie”.

Swoje kwalifikacje zawodowe poddaj ocenie osoby z firmy: pracownika HR, członka zarządu lub kluczowego pracownika. Przedyskutuj z tymi osobami, które z umiejętności są niezbędne do kierowania firmą i w razie ich braku, ustal plan szybkiego uzupełnienia tych umiejętności.

Umiejętności techniczne są ważne. Ale ich waga i znaczenie są różne w zależności od stanowiska i wielkości firmy. Im wyższy poziom kierowania, im większa firma, bardziej rozbudowana struktura organizacyjna, im więcej specjalistów na stanowiskach, tym mniejsze znaczenie umiejętności technicznych.

Zastanów się, do jakiej firmy wchodzisz. Czy Twoja rola będzie polegała głównie na zarządzaniu operacyjnym, np. bezpośrednim ustalaniu bieżących zadań produkcyjnych, kontrolowaniu jakości robót budowlanych czy ustalaniu warunków dostaw materiałów? A może zajmiesz się sprawami strategicznymi, np. podjęciem decyzji o wejściu na rynki zgraniczne, rozszerzeniu profilu działalności? Wtedy nie musisz znać się na szczegółach.

Postaraj się porozmawiać z członkiem zarządu, pracownikiem HR, kluczowym pracownikiem firmy, żeby zorientować się, jakie kompetencje są kluczowe do kierowania firmą, na jakie wsparcie możesz liczyć, jaką wiedzę musisz bardzo szybko uzupełnić, a co może zaczekać. Ustal plan szybkiego uzupełnienia tych umiejętności i wiedzy.

CZY JEST TYMCZASOWY SUKCESOR Z RODZINY LUB SPOZA RODZINY?

MATERIAŁY

Badanie przeprowadzane za pomocą:

- kwestionariusza

DOSTĘPNOŚĆ

Materiały zamieszczone:

- w podręczniku
- na platformie

INNE ZASOBY

Sesje można prowadzić: samodzielnie lub z pracownikiem działu HR, członkiem zarządu, kluczowym pracownikiem

WPROWADZENIE

Jeżeli osierocona rodzina podejmie decyzję o kontynuowaniu działalności i stwierdzi, że jest to możliwe od strony prawnej, ale potencjalny sukcesor jest za młody lub nie czuje się na siłach, aby na razie przejąć zarządzania firmą rodzinną, rodzina powinna zastanowić się nad zaangażowaniem tymczasowego sukcesora (szefa).

Rodzina zatem powinna dokonać wyboru osoby, która do czasu osiągnięcia przez następnego pokolenie gotowości do przejęcia rodzinnego biznesu poprowadzi firmę rodzinną. W rozpoznaniu tego problemu może pomóc pracownik HR, zarząd lub kluczowi pracownicy, znający specyfikę działalności firmy.

CELE

Celem narzędzia jest rozpoznanie potencjalnych kandydatów na tymczasowego sukcesora, który poprowadzi firmę do czasu, aż sukcesor osiągnie odpowiedni stopień dojrzałości do zarządzania firmą. CO ZROBIĆ – jakie działania wykonać, aby podjąć decyzję o wyborze sukcesora tymczasowego.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Sporządzenie listy potencjalnych sukcesorów z rodziny.
2. W przypadku braku sukcesora z rodziny, sporządzenie listy potencjalnych sukcesorów spośród pracowników firmy.
3. W przypadku braku sukcesora spośród pracowników firmy rozpoczęcie procesu rekrutacji menedżera z rynku.
4. Ocena kompetencji poszczególnych osób: kandydata z rodziny przy wykorzystaniu narzędzia „SOS – 4. Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?” lub kandydata spoza rodziny przy wykorzystaniu narzędzi działu HR.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

Do wyboru kandydata z rodziny zastosuj narzędzie „SOS – 4. Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?”.

Do wyboru kandydata spoza rodziny zastosuj narzędzia:

K2/HR1 **Barometr optymizmu sukcesyjnego**

K2/HR2 **Profil przyszłego sukcesora**

K2/HR3 **Diagnoza kompetencji wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników**

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie zawiera listę pytań kontrolnych, które pozwolą na przeprowadzenie działań mających na celu wybór kandydata na tymczasowego sukcesora.

Lista pytań kontrolnych do wyboru tymczasowego sukcesora:

PYTANIE	DZIAŁANIE – WYNIK
1. Kto z rodziny mógłby pełnić rolę tymczasowego sukcesora?	Wybór kandydata spośród rodziny na tymczasowego sukcesora.
2. Czy kandydat z rodziny ma wolę i chęć podjęcia się zadania?	Rozmowa z kandydatem, weryfikacja gotowości kandydata na podstawie dokumentu 4.1. „Czy jesteś wewnętrznie gotowy do przejęcia firmy rodzinnej?” w narzędziu „SOS – 4. Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?”.
3. Czy kandydat z rodziny ma kompetencje do roli sukcesora?	Weryfikacja kompetencji kandydata na podstawie dokumentu 4.2. „Czy masz umiejętności przywódcze?” i 4.3. „Czy masz wiedzę techniczną (branżową) na temat działalności firmy rodzinnej?” w narzędziu „SOS – 4. Czy potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?”
4. W przypadku braku sukcesora z rodziny – czy któryś z doświadczonych pracowników firmy mógł zostać tymczasowym sukcesorem?	Wybór kandydata spośród pracowników firmy, weryfikacja kompetencji na podstawie narzędzia: „K2/HR2 Profil przyszłego sukcesora”, „K2/HR1 Barometr optymizmu sukcesyjnego zatrudnienia” „K2/HR3 Diagnoza kompetencji wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników”.
5. W przypadku braku sukcesora wśród pracowników – określenie profilu kompetencyjnego i opisu stanowiska, wszczęcie procesu rekrutacji	Wybór kandydata spośród managerów zewnętrznych, weryfikacja kompetencji na podstawie narzędzia: „K2/HR2 Profil przyszłego sukcesora”, „K2/HR1 Barometr optymizmu sukcesyjnego zatrudnienia”, „K2/HR3 Diagnoza kompetencji wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników”.

INTERPRETACJA

Ocena kandydatów, zgodnie ze wskazówkami w narzędziach użytych do wyłonienia tymczasowego sukcesora.

CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 6.1. Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?
- 6.2. Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?
- 6.3. Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?
- 6.4. Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną.

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Sytuacja nagłej sukcesji skorelowana jest bezpośrednio z sytuacją majątkową rodziny, w której ma miejsce. Sprawdź, w jaki sposób prawo rodzinne dotyczące majątku w małżeństwie, struktura majątku oraz zobowiązań i aktywów przekłada się na sytuację sukcesora, rodziny biznesowej oraz firmy rodzinnej.

CELE

Samodzielna diagnoza skutków prawnych na płaszczyźnie prawa rodzinnego, spadkowego, podatkowego oraz sytuacji finansowej (aktywa i pasywa). Określenie, w jakim stopniu mogą one mieć wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej oraz przyjęcie założeń odnośnie do zarządzania majątkiem i firmą rodzinną.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia oraz tych dokumentów, które Cię dotyczą, rozpoczynając od dokumentu 6.1.
2. Przygotuj dokumenty rodzinne oraz informacje opisane w poszczególnych dokumentach.
3. Zapoznaj się z poszczególnymi dokumentami, zaznacz te fragmenty tekstu, które Cię dotyczą. Korzystaj z odesłań do pozostałych narzędzi SOS.
4. Podczas zapoznawania się z treścią poszczególnych dokumentów możesz skorzystać z pomocy członków rodziny oraz innych zaufanych osób.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z czterech dokumentów, które powinny przeprowadzić Cię kolejno przez poszczególne zagadnienia – dokument ostatni ma charakter podsumowujący i zanim do niego sięgniesz – przejrzyj wszystkie poprzednie dokumenty oraz zaznacz fragmenty, które dotyczą Twojej sytuacji.

6.1. Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?

6.2. Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?

6.3. Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?

6.4. Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną.

CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?

DOKUMENT 6.1. CZY SPADKODAWCA BYŁ W ZWIĄZKU MAŁŻEŃSKIM?

SŁOWNICZEK

Intercyza – potoczne określenie umowy majątkowej małżeńskiej.

Umowa majątkowa małżeńska – umowa zawarta w formie aktu notarialnego pomiędzy małżonkami, na podstawie której powstaje rozdzielność majątkowa małżeńska, albo też wspólność majątkowa zostaje ograniczona lub rozszerzona o dany składnik majątkowy lub grupę składników.

Ustrój majątkowy małżeński – określone przepisami Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego: wspólność majątkowa małżeńska, umowna wspólność majątkowa (rozszerzona lub ograniczona) i umowna rozdzielność majątkowa.

WPROWADZENIE

Dokument 6.1. „**Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?**” jest pierwszym z czterech dokumentów w narzędziu „**SOS – 6. Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?**”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

W dokumencie opisujemy, w jaki sposób pozostawanie spadkodawcy w małżeństwie oraz ustrój majątkowy małżeński w nim panujący wpływają na sytuację rodziny i firmy rodzinnej oraz na możliwość dalszego prowadzenia i zarządzania firmą rodzinną.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj podstawowe dokumenty dotyczące majątku rodzinnego oraz firmy rodzinnej, takie jak wypisy aktów notarialnych, na podstawie których nabyte zostały nieruchomości (lub odpisy ksiąg wieczystych), umowy majątkowe małżeńskie (intercyzy, umowy o podział majątku małżeńskiego), odpisy z Rejestru Przedsiębiorców KRS firmy rodzinnej oraz inne istotne.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 6.2–6.4:

6.2. Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?

6.3. Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?

6.4. Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną.

OPIS DOKUMENTU

Oceniając możliwości dalszego zarządzania majątkiem, w tym firmą rodzinną, należy zwrócić także uwagę na okoliczność, czy zmarły w dniu śmierci był czy nie był w związku małżeńskim.

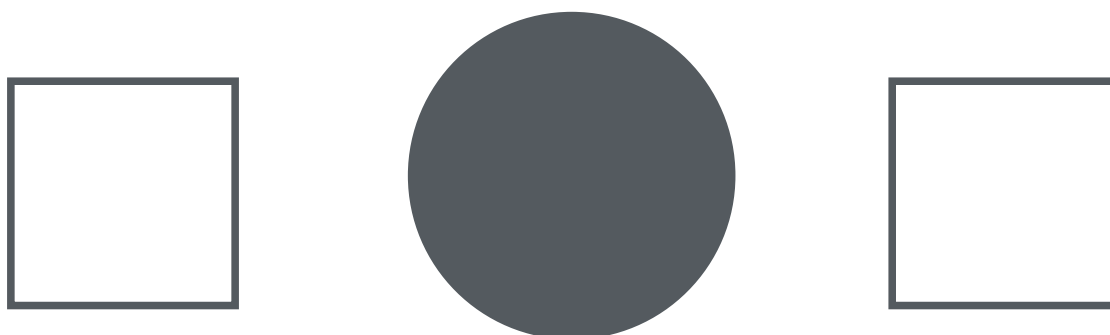
1. TAK. Jeżeli zmarły w dniu śmierci **był w związku małżeńskim**, skutki majątkowe jego odejścia należy oceniać nie tylko na gruncie prawa spadkowego (dokumenty 2.1 i następne), ale także pod kątem prawa rodzinnego.

1.1. Brak intercyzy. Kodeks rodzinny i opiekuńczy przewiduje kilka rodzajów ustroju majątkowego w małżeństwie. Podstawowym i najbardziej powszechnym jest **ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej**, który co do zasady obejmuje wszystkie składniki majątku nabyte po ślubie przez oboje lub któregokolwiek z małżonków z osobna, oraz niemal wszystkie przychody otrzymane przez każdego z nich. Niezależnie, na kogo dany składnik majątku będzie zarejestrowany (np. samochód czy udziały w spółce) – decyduje data nabycia danego składnika; jeśli przypadała po ślubie, jest on objęty wspólnością majątkową (chyba że został nabyty w zamian za środki pochodzące z majątku osobistego). Wszystkie te przedmioty traktowane łącznie stanowią oddzielną masę majątkową w stosunku do majątków osobistych każdego z małżonków. Małżonkowie muszą wspólnie podejmować decyzje dotyczące zarządzania i dysponowania wspólnym majątkiem (w tym firmą rodzinną, nawet jeśli jest to przedsiębiorstwo prowadzone przez tylko jedno z nich na podstawie wpisu do CEIDG). W sytuacji śmierci jednego z nich, podobnie jak na skutek orzeczonego rozwodu lub separacji oraz sporządzenia umowy majątkowej małżeńskiej ustanawiającej rozdzielność majątkową – majątek wspólny automatycznie z mocy prawa dzieli się na dwie równe części: na każdym z jego składników z osobna tworzy się współwłasność po 1/2 udziału w częściach ułamkowych przypadająca każdemu z małżonków (byłych małżonków). Dopiero potem mogą go podzielić w inny sposób (ugodowo lub spornie). Jeżeli przykładowo w skład majątku wspólnego wchodziły udziały w spółce z o.o. lub w spółce jawnej – w sytuacji orzeczenia rozwodu powstaje współwłasność w częściach ułamkowych po 1/2 udziału na każdym z udziałów w spółce z o.o. oraz na zespole praw i obowiązków przysługujących wspólnikowi w spółce jawnej (w uproszczeniu). Taki sam skutek ma miejsce w sytuacji śmierci jednego z małżonków. Jeśli udziały w spółce albo samochód jest formalnie zarejestrowany na jedno z nich, ale zostały nabyte po ślubie, stanowią składnik majątku wspólnego, a po śmierci małżonka na udziałach lub samochodzie powstaje z mocy prawa współwłasność w częściach ułamkowych. Jedna połowa przypada żyjącemu małżonkowi, a druga – wchodzi do spadku po zmarłym współmałżonku. Uwaga: nie ma znaczenia, który z małżonków odszedł; czy ten, na którego był zarejestrowany dany przedmiot, czy ten drugi. Jeżeli w spółce z o.o. uczestniczyła żona, a odszedł mąż – połowa każdego z udziałów należących do żony wchodzi do spadku i jest dziedziczona przez spadkobierców ustawowych albo testamentowych (dokument 2.1 i 2.2). Dlatego aby ustalić, co tak naprawdę stało się z majątkiem wskutek śmierci zmarłego – należy rozważyć, co znajdowało się w jego majątku osobistym (i weszło do spadku w całości), a co stanowiło składnik majątku wspólnego w małżeństwie zmarłego (i weszło do spadku w 1/2). Mowa jest oczywiście o aktywach; co do pasywów (kredyty, zobowiązania) – patrz dokument 6.4.

Aby przekonać się, które składniki weszły do spadku, należy po pierwsze – dla pewności – sprawdzić dokumenty (ich treść jest co do zasady decydująca), po drugie przypomnieć sobie historię nabywania majątku w małżeństwie zmarłego. Może zdarzyć się bowiem, że część składników została nabyta przed ślubem i stanowią majątek osobisty, a pozostałe po ślubie stanowią majątek wspólny.

Schematycznie wygląda to tak:

Rys. 1. dok. 6.1.



majątek osobisty męża

majątek wspólny

majątek osobisty żony

Należy prześledzić historię nabywania istotnych składników majątku rodzinnego (np. nieruchomości, udziałów w spółkach, lokat bankowych czy jednostek TFI), przy czym wszystkie składniki, które zostały nabyte po ślubie (niezależnie na kogo są zarejestrowane, czyli np. kto jest stroną umowy lokaty bankowej), są co do zasady wspólne (wpisz je zatem w kole). Pamiętaj, że w małżeństwie, w którym nie zawarto żadnej umowy majątkowej małżeńskiej, może zdarzyć się tak, że część majątku należy wyłącznie do jednego małżonka jako składnik majątku osobistego. Na pewno są to wszystkie składniki nabyte przed ślubem, ale także te otrzymane po ślubie w formie darowizny albo spadku, chyba że w umowie darowizny albo w testamencie stwierdzono inaczej (dlatego warto sprawdzić dokumenty – księga wieczysta prawdę Ci powie). Umieść je w kwadracie przypisanym odpowiednio żonie lub mężowi. Zaznaczam, że nie opisano tutaj wszystkich wyjątków od zasady, iż składniki majątku nabyte po ślubie są wspólne – szczegółowa analiza przepisów Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego wymaga obszerniejszych opracowań. Kwalifikacja poszczególnych składników jest istotna m.in. o tyle, że do spadku po zmarłym małżonku weszły w całości wszystkie składniki majątku osobistego oraz udział we współwłasności (1/2) na każdym ze składników majątku wspólnego z osobna. Zsumowanie wartości poszczególnych składników przesądzi o wartości spadku, udziałów w nim oraz ewentualnych spłat wzajemnych i zachowków (patrz dokument 6.4).

Zastrzeżenia:

- Jeżeli składnikiem jednej z opisanych powyżej mas majątkowych – wspólnej lub osobistych – jest **nieruchomość gruntowa** (działka), na której następnie został wybudowany dom lub inny budynek, należy on do właściciela nieruchomości gruntowej. Przykładowo, gdyby żona po ślubie otrzymała od rodziców działkę do majątku osobistego drogą darowizny, a następnie na tej działce małżonkowie wybudowali dom za pieniądze pochodzące z majątku wspólnego – całość działki zabudowanej domem należy do majątku osobistego żony. Za życia może nią dysponować bez zgody i wiedzy męża, a po jej śmierci w całości (nie w połowie) dom z działką wchodzi do spadku po niej. Mężowi należy się jedynie rozliczenie nakładów, co najczęściej brane jest pod uwagę dopiero przy podziale majątku za życia.
- Zasadą jest, że o kwalifikacji majątkowej w majątku małżeńskim spółki decyduje moment nabycia udziałów przez małżonka, który jednocześnie jest jej współnikiem. Udziały w spółce z o.o. nabyte po ślubie stanowią majątek wspólny małżonków, pomimo tego że tylko jeden z małżonków podpisał umowę spółki i jest wpisany do Rejestru Przedsiębiorców KRS. To samo dotyczy pozostałych spółek prawa handlowe-

go. Wyjątkiem jest **spółka cywilna**, której majątek objęty jest wspólnością łączną wspólników inną niż małżeńska. Stanowi zatem z mocy prawa majątek osobisty tego małżonka, który jest wspólnikiem spółki cywilnej. W związku ze zmianami stanu prawnego w tym zakresie wymaga to bardziej szczegółowej analizy prawnej, także w sytuacji, jeśli firma rodzinna działała wcześniej jako spółka cywilna, ale w tym czasie została przekształcona w spółkę jawną albo inną spółkę prawa handlowego.

1.2. Rozdzielność majątkowa. Jeśli w małżeństwie zmarłego panował ustrój rozdzielności majątkowej, na skutek zawarcia umowy majątkowej małżeńskiej (intercyyzy), powinieneś ustalić, co następuje:

1.2.1. Kiedy została zawarta intercyyza? Jeśli przed ślubem, majątek wspólny nigdy nie powstał. Całość majątku małżeńskiego należy kwalifikować jako majątek osobisty odpowiednio męża lub żony – w zależności od tego, kto nabył dany składnik majątku. Może też występować pomiędzy nimi współwłasność w częściach ułamkowych (po 1/2 lub w innych proporcjach).

1.2.2. Jeśli po ślubie, pojawia się pytanie, czy w okresie pomiędzy dniem ślubu a dniem powstania rozdzielności małżonkowie nabyli jakieś istotne składniki majątku. A jeśli tak – czy po podpisaniu intercyyzy został on podzielony inaczej niż dzieje się to automatycznie w momencie powstania rozdzielności – po 1/2 udziału we współwłasności w częściach ułamkowych na każdym ze składników majątku. Jeśli tak – wiążąca jest umowa o podział majątku małżeńskiego. Jeśli nie – działa zasada ogólna: po 1/2 udziału w częściach ułamkowych na każdym składniku dotychczasowego majątku wspólnego, niezależnie od tego, na kogo został zarejestrowany.

W kwestii dziedziczenia należy zwrócić uwagę, że małżonek przy umownej rozdzielności majątkowej dziedziczy (w przeciwieństwie do małżonka, w stosunku do którego została orzeczona separacja – patrz dokument 2.2.). Do spadku zaś wchodzi w całości te składniki majątku, które należą do zmarłego małżonka (stanowiły składnik jego majątku osobistego jako całość, albo jako ułamkowa część we współwłasności w częściach ułamkowych).

1.3. Inne ustroje majątkowe małżeńskie. Jeśli mamy do czynienia z intercyyzą rozszerzającą albo ograniczającą ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej albo też serią kolejnych intercyyz (małżonkowie mogli z biegiem lat dowolnie je zmieniać), dla pewności oceny sytuacji warto zgromadzić wszystkie dokumenty dotyczące posiadanego majątku (odpisy ksiąg wieczystych, wypisy z KRS, umowy z bankami, z TFI, z biurami maklerskimi, czy też polisy na życie) oraz skonsultować się z prawnikiem lub innym specjalistą. Dopiero to pozwoli ustalić, co ostatecznie stało się składnikiem spadku oraz jak należy kwalifikować udziały w firmie rodzinnej w tej sytuacji.

2. NIE. Jeżeli zmarły w dniu śmierci **nie był w związku małżeńskim**, należy ustalić, jak przedstawiał się stan prawny należących do niego składników majątkowych.

2.1. Najprostszą sytuacją jest wówczas, kiedy zmarły nigdy nie wstąpił w związek małżeński. Cały posiadany przez niego majątek wchodzi wówczas do spadku.

2.2. Jeśli natomiast zmarły wstąpił wcześniej w związek małżeński, który następnie został rozwiązany albo unieważniony, możesz mieć do czynienia z następującym stanem prawnym:

2.2.1. w związku małżeńskim zmarłego od samego początku panował ustrój rozdzielności majątkowej małżeńskiej (patrz pkt 1.2.1) – cały należący do niego majątek wszedł do spadku;

2.2.2. w związku małżeńskim zmarłego panował ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej i w tym czasie zostały nabyte składniki majątku, które nadal były w posiadaniu zmarłego w dniu jego śmierci, ale majątek po rozwodzie nie został podzielony (co do całości zagadnienia patrz pkt 1.1) – wówczas do spadku weszła 1/2 ułamkowa część udziału w każdym ze składników majątku, które wcześniej objęte były wspólnością majątkową małżeńską, a pozostała 1/2 udziału należy do byłego małżonka/ki, niezależnie od tego, czy dziedziczył/a z testamentu;

2.2.3. w związku małżeńskim zmarłego panował ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej i w tym czasie zostały nabyte składniki majątku, które nadal znajdowały się w posiadaniu zmarłego w dniu jego śmierci, ale majątek po rozwodzie został podzielony (co do całości zagadnienia patrz pkt 1.1) – co do zasady do spadku weszły zatem składniki majątku określone w umowie lub postanowieniu sądu dotyczącego podziału majątku wspólnego, przypadające zmarłemu.

W razie wątpliwości patrz pkt 1.3.

PODSTAWA PRAWNA

Ustrój majątkowy małżeński: art. 31 i nast. KRO.

CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?

DOKUMENT 6.2. CZY ZMARŁY ZACIĄGAŁ KREDYTY? CZY MIAŁ ZOBOWIĄZANIA PRYWATNE?

WPROWADZENIE

Dokument 6.2. „Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?” jest drugim z czterech dokumentów w narzędziu „SOS – 6. Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

W dokumencie opisujemy, w jaki sposób kredyty i inne zobowiązania zmarłego wpływają na sytuację rodziny oraz firmy rodzinnej.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj umowy kredytów i pożyczek prywatnych (niezwiązanych z firmą rodzinną), jakie zaciągnął zmarły, jeśli masz do nich dostęp.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 6.1, 6.3 - 6.4:

- 6.1. Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?
- 6.3. Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?
- 6.4. Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną.

OPIS DOKUMENTU

Dla oceny wartości masy spadkowej, wysokości ewentualnych spłat wzajemnych na etapie podziału spadku czy też wielkości zachowków, a także ustalenia wysokości długów spadkowych, a co z tym idzie, podjęcia decyzji co do sposobu przyjęcia bądź odrzucenia spadku – niezwykle istotny jest stan prawny oraz wysokość zobowiązań, jakie ciążyły na zmarłym.

Mowa jest o zobowiązaniach zaciągniętych prywatnie, niezależnie od zobowiązań wynikających z prowadzenia firmy rodzinnej. Zobowiązania dotyczące lub wnikające z prowadzenia firmy rodzinnej omówione są przy okazji opisywania jej poszczególnych form prawnych (narzędzie 3).

Przyjrzymy się po kolei najważniejszym z nich. Sprawdź, czy na zmarłym ciążyły:

1. **Pożyczki.** Zawarte na czas określony powinny obowiązywać nadal, co nie zmienia faktu, że prędzej czy później konieczny będzie ich zwrot. Przy pożyczkach zawartych na czas nieokreślony – to wierzyciel decyduje o terminie spłaty. Śmierć dłużnika może być dla niego sygnałem, aby jak najszybciej odnaleźć spadkobierców oraz zrealizować prawo do zwrotu pożyczki.

- 2. Kredyty (zmarły był jedynym kredytobiorcą).** Może to być kredyt konsumencki, pożyczka hipoteczna, kredyt w rachunku bieżącym czy karta kredytowa. Niezależnie od tego, z jakim produktem bankowym mamy do czynienia – bank najprawdopodobniej uzna, że umowa kredytu w dniu śmierci zmarłego wygasła i kredyt stał się natychmiast wymagalny. Jeśli procedura wewnętrzna banku przewiduje inaczej, być może będziesz mógł spłacać kredyt w terminach i na warunkach uzyskanych wcześniej przez zmarłego, chyba że bank zechce sprawdzić Twoją zdolność kredytową, co może skutkować wypowiedzeniem umowy.
- 3. Kredyty (zmarły był współkredytobiorcą),** czyli zaciągnął kredyt wspólnie z małżonkiem lub kimś innym (np. bratem). Może to być kredyt na zakup nieruchomości albo każdy inny kredyt lub pożyczka hipoteczna, tyle że podpisana wspólnie. Dobra wiadomość jest taka, że umowa kredytu nie wygasa automatycznie. Zła, że bank ma prawo sprawdzić Twoją zdolność kredytową, zarówno jako współkredytobiorcy (jeśli wcześniej zdolność opierała się na przychodach dwóch osób), jak też jako spadkobiercy (jeśli dziedzicysz zobowiązanie kredytowe), a to może skutkować wypowiedzeniem umowy.

W każdym przypadku, kiedy stwierdzisz, że zmarły pozostawił zobowiązania, rozważ sposób przyjęcia lub odrzucenie spadku (dokument 2.4 pkt 3.) oraz – jeśli już przyjmiesz spadek wraz z odpowiedzialnością za długi – nawiąż kontakt z wierzycielami. Uzyskasz lepszą pozycję do negocjacji warunków spłaty, jeśli inicjatywa kontaktu wyjdzie z Twojej strony. Pamiętaj, że czas, odsetki oraz koszty sądowe i egzekucyjne zawsze działają na Twoją niekorzyść.

W jaki sposób opisane wcześniej zobowiązania mogą przełożyć się na funkcjonowanie firmy rodzinnej? Jeśli spadkobierca, który nabył jednocześnie firmę rodzinną i zamierza kontynuować jej działalność, przejmie odpowiedzialność za zobowiązania zmarłego (w całości lub do określonej granicy – patrz dokument 2.4 pkt 3), może okazać się, będzie zmuszony realizować ich spłatę kosztem płynności firmy. W określonych sytuacjach wierzyciele w toku postępowania egzekucyjnego mogą zająć bezpośrednio majątek firmy (np. przy działalności gospodarczej prowadzonej w oparciu o wpis do CEIDG) lub też przychody z niej uzyskiwane (właściwie we wszystkich rodzajach spółek), a nawet będą mieli prawo do wypowiedzenia umowy spółki (w spółkach osobowych). W każdym razie może to w istotny sposób przełożyć się na sytuację finansową firmy, jeśli oczywiście zobowiązania będą opiewać na istotną z punktu widzenia majątku i obrotów firmy wysokość.

CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?

DOKUMENT 6.3. CO BĘDZIE Z AKTYWAMI FINANSOWYMI ZMARŁEGO?

WPROWADZENIE

Dokument 6.3. „Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?” jest trzecim z czterech dokumentów w n-rzędziu „SOS – 6. Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Tutaj możesz sprawdzić, w jaki sposób odszukać oraz formalnie dysponować aktywami pozostawionymi przez zmarłego. Dowiesz się także, czego nie wolno Ci robić jako spadkobiercy, dopóki nie przeprowadzisz postępowania spadkowego.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj umowy lokat i rachunków bankowych, umowy dotyczące rachunków i rejestrów w TFI, czy biurach maklerskich oraz polisy na życie, jakie miał zmarły.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 6.1, 6.2 i 6.4:

- 6.1. Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?
- 6.2. Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?
- 6.4. Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną.

OPIS DOKUMENTU

Istotnym składnikiem masy majątkowej zmarłego, którego istnienie oraz wartość może pośrednio wpłynąć także na sytuację firmy rodzinnej, są posiadane przez zmarłego prywatnie aktywa finansowe, a ściślej – umowy z różnymi instytucjami finansowymi, których za życia był stroną.

Na początek garść uwag praktycznych.

W wielu rodzinach za zarządzanie środkami płynnymi (np. lokaty, akcje, obligacje, jednostki TFI – Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych), odpowiada tylko jeden z małżonków. Lub też każdy z nich zarządza swoimi środkami oddzielnie (nawet jeśli stanowią składnik majątku wspólnego w małżeństwie, patrz dokument 6.1). Zdarza się zatem, że szczegółowe informacje na temat tego: ile, gdzie i w jakiej formie mamy ulokowane, a także – jaka jest dostępność tych środków (w tym znajomość aktualnych loginów i haseł do bankowości internetowej), znajdują się w posiadaniu tylko jednego małżonka. Co dzieje się z nimi w sytuacji jego śmierci?

Nie wszyscy wiedzą, że banki, biura maklerskie oraz towarzystwa funduszy inwestycyjnych są w posiadaniu kilku miliardów złotych, po które żaden z właścicieli nie zgłosił się od przynajmniej 5–6 lat. Lokata już dawno wygasła,

środki przechowywane są na nieoprocentowanym rachunku, na giełdzie zanotowano znaczne spadki wartości akcji, ale żaden z właścicieli nie daje zleceń dotyczących dysponowania tym środkami. Dlaczego? Czyżby zapomniał? Być może tak. Ale też w wielu sytuacjach po prostu nie żyje, a rodzina nie wie, gdzie szukać zgromadzonych środków. Nie wie nawet, że istnieją. W dobie ochrony informacji oraz wyciągów elektronicznych, które przychodzą na nieużywaną skrzynkę poczty e-mail, jest to całkiem prawdopodobne. A bank? Skąd ma wiedzieć, że klient zmarł? Jeśli spadkobiercy nie zgłoszą się sami – bank albo inna instytucja nie bardzo ma możliwość poszukiwania ich na własną rękę.

Jest także druga strona medalu. Zdarzało się już nieraz, że zmarły pozostawiał lokaty czy środki na rachunku bankowym, a rodzina w kilka dni po jego śmierci, zanim przeprowadziła procedury spadkowe (patrz dokument 2.4), wypłacała pieniądze na podstawie pełnomocnictw czy upoważnień, które miały działać za życia. Ale wygasły w momencie śmierci zmarłego. Nie każdy wie, że takie działanie nosi znamiona łamania prawa, a w określonych okolicznościach może być uznane za przestępstwo, także karno-skarbowe.

Dlatego przedstawiamy kilka praktycznych rad, które mogą pomóc zorientować się w sytuacji oraz działać zgodnie z literą prawa, nie narażając się na negatywne konsekwencje w przyszłości.

1. Banki. Jeśli zmarły zostawił lokaty czy prywatne (poza firmowe) rachunki bankowe, sprawdź, co należy zrobić:

1.1. w dokumentach domowych powinny znajdować się umowy z bankami, wyciągi, czy też inne dokumenty, na podstawie których ustalisz, z usług których banków zmarły korzystał. Na tej podstawie zrób listę banków i udaj się do ich oddziałów, aby sprawdzić, czy zmarły nie uczynił upoważnienia na wypadek śmierci. Tylko osoby upoważnione na wypadek śmierci (nie mylić z upoważnieniem do korzystania ze środków zgromadzonych na rachunku za życia) mają prawo do wypłaty środków objętych upoważnieniem, niezależnie od tego, czy zostanie przeprowadzone postępowanie spadkowe. Środki objęte upoważnieniem na wypadek śmierci, w wysokości nieprzekraczającej równowartości 20-krotności średniego krajowego wynagrodzenia, wypłacane są osobie upoważnionej poza spadkiem; bez znaczenia jest zatem, czy ta osoba dziedziczy. Uwaga: fakt, że środki te nie wchodzą do spadku, nie oznacza, że wolne są od podatku od spadków i darowizn. Powinny być ujęte w deklaracji podatkowej oraz – ewentualnie – objęte ulgą podatkową (patrz dokument 2.4 pkt 4.). Upoważnienie może dotyczyć rachunków i lokat osobistych, nie wspólnych (np. małżeńskich). Jeśli zmarły był współwłaścicielem rachunku wspólnego – drugi współwłaściciel bez przeprowadzenia postępowania spadkowego powinien mieć dostęp do połowy zgromadzonych środków. Druga połowa weszła do spadku i bank będzie wymagał dokumentów poświadczających dziedziczenie.

1.2. pozostałe środki, jeśli nie były objęte upoważnieniem na wypadek śmierci, czekają na pojawienie się spadkobierców, którzy formalnie wylegitymują się prawomocnym tytułem prawnym do spadku (patrz dokument 2.4 pkt 1.1 i 1.2). Ich wcześniejsza wypłata nie jest dozwolona.

2. Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych (TFI). Jeśli zmarły inwestował w jednostki TFI (bezpośrednio w towarzystwie, za pośrednictwem banku, biura maklerskiego czy innej instytucji), jednostki te co do zasady wchodzą do spadku i nabywane są przez spadkobierców. Nie dotyczy to jednostek, które zostają umorzone na żądanie osoby uposażonej przez zmarłego. Uposażenie, podobnie jak w banku, dotyczy maksymalnie kwoty stanowiącej równowartość 20-krotności średniego krajowego wynagrodzenia. Jednostki o tej wartości podlegają umorzeniu i wypłacie na rzecz uposażonego, pozostałe jednostki oczekują na spadkobierców legitymujących się prawomocnym tytułem do spadku. Uwaga: zarówno uposażony, jak i spadkobierca powinien wykazać nabycie jednostek TFI w deklaracji podatkowej dotyczącej podatku od spadku. Jeśli będzie miał prawo do ulgi – podatku od spadku nie zapłaci.

3. Biura maklerskie. Tutaj najtrudniej o informację, czy i gdzie zmarły pozostawił rachunek. Jeśli nie odnajdziesz śladu korespondencji w dokumentach domowych, pozostaje Ci przeprowadzenie procedury spadkowej oraz wystąpienie z pisemnym zapytaniem do kolejnych biur maklerskich. Umowy z biurami maklerskimi na okoliczność śmierci klienta przewidują najczęściej, że spadkobiercom – o ile się zgłoszą – zakłada się nowe rachunki oraz przekazuje na nie aktywa (akcje, obligacje, inne instrumenty finansowe) zmarłego. Podobnie jak w TFI – nie otrzymujesz więc bezpośrednio gotówki, lecz papiery wartościowe lub prawa obejmujące dane walory. Fakt ten powinien być ujawniony w deklaracji podatkowej dotyczącej podatku od spadków.
4. Polisy na życie. Tutaj uzyskanie informacji na temat stanu posiadanych polis oraz dostępnych na ich podstawie sum ubezpieczenia jest znacznie prostsze, pod warunkiem że znasz agenta ubezpieczeniowego, pod którego opieką był zmarły. Teoretycznie agent sam powinien zareagować i pomóc w przeprowadzeniu procedur po śmierci swojego klienta, o ile posiada wiedzę dotyczącą tego faktu. Środki z polis ubezpieczeniowych wypłacane są poza spadkiem osobom uposażonym w poszczególnych polisach. Nie musisz zatem przeprowadzać postępowania spadkowego, aby mieć do nich dostęp. Są często najszybciej dostępnymi środkami, które mogą pomóc w działaniach, także firmy rodzinnej. Dodatkowo wypłacane są bez podatku, zarówno od spadków (nawet jeśli nie przysługuje Ci ulga w podatku od spadków), jak też dochodowego od zysków kapitałowych (w rozumieniu opisanego powyżej mechanizmu właściwego dla jednostek TFI oraz rachunku maklerskiego). Jeśli więc znajdziesz dokumenty dotyczące polis na życie lub też korespondencji z towarzystwami ubezpieczeniowymi – zgłoś się do dowolnego agenta ubezpieczeniowego z tych firm, a on pomoże ustalić stan faktyczny oraz załatwić formalności. Polisy życiowe coraz częściej funkcjonują także jako dodatek do rachunków bankowych czy kart kredytowych. Zapytaj w banku, czy nie mają wiedzy na ten temat.

PODSTAWA PRAWNA

Upoważnienie na wypadek śmierci w banku: art. 55 i nast. ustawy prawo bankowe.

Uposażenie w TFI: art. 111 ustawy o funduszach inwestycyjnych.

CZY SYTUACJA MAJĄTKOWA RODZINY UMOŻLIWIA SUKCESJĘ?

DOKUMENT 6.4. STRUKTURA MAJĄTKU RODZINNEGO I JEJ WPŁYW NA FIRMĘ RODZINNA

WPROWADZENIE

Dokument 6.4. „Struktura majątku rodzinnego i jej wpływ na firmę rodzinną” jest czwartym z czterech dokumentów w narzędziu S.O.S. – 6 „Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?”. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Dokument opisuje wpływ struktury majątku rodzinnego oraz jego charakteru na dalsze prowadzenie firmy rodzinnej. W jaki sposób struktura majątku oraz decyzje dotyczące podziału spadku mogą przełożyć się na powstanie zobowiązań wzajemnych pomiędzy członkami rodziny, które mogą mieć wpływ na płynność firmy rodzinnej, a jak przekładają się na zarządzanie nią. Opisujemy też, czym jest i jak działa zachówek.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przygotuj dokumenty i dane zgromadzone przy korzystaniu dokumentów 6.1–6.3 oraz informacje na temat wyceny wartości firmy rodzinnej, która weszła do spadku.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty 6.1–6.3:

- 6.1. Czy spadkodawca był w związku małżeńskim?
- 6.2. Czy zmarły zaciągał kredyty? Czy miał zobowiązania prywatne?
- 6.3. Co będzie z aktywami finansowymi zmarłego?

OPIS DOKUMENTU

W jaki sposób struktura majątku rodzinnego może wpłynąć na działanie i dalsze funkcjonowanie firmy rodzinnej? Czy uwarunkowania dotyczące czekającego Cię podziału majątku rodzinnego, w tym wątki osobiste, finansowe oraz prawne, mogą wpłynąć na decyzję dotyczącą kontynuacji lub braku kontynuacji firmy rodzinnej? Oczywiście, że tak. Nie zawsze i nie w każdym przypadku, ale aby mieć podstawy do racjonalnych decyzji w kwestii dalszego losu firmy rodzinnej, warto zapoznać się z poniższymi uwagami. Postaramy się zarysować podstawowe kwestie, i to raczej pod kątem potencjalnych problemów, aby móc zawczasu je przewidzieć i przeciwdziałać.

1. Współwłasność na składnikach majątku, a dziedziczenie firmy rodzinnej

Efekt dziedziczenia jest często współwłasność. Może powstać wyłącznie pomiędzy spadkobiercami, lecz – jeśli zmarły był w małżeństwie, w którym panował ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej (patrz dokument 6.1) – także pomiędzy spadkobiercami a małżonkiem zmarłego. Aby jej uniknąć i zacząć samodzielnie zarządzać poszczególnymi składnikami majątku, konieczne jest przeprowadzenie podziału spadku (patrz dokument 2.1 pkt 1.3). Jest to pożądane zawsze wówczas, jeśli istnieje niebezpieczeństwo, że w dłuższej perspektywie czasowej współwłaściciele nie dojdą od porozumienia co do sposobu korzystania czy też za-

rzządzania poszczególnymi składnikami majątku (także w kwestii nakładów i ponoszenia kosztów).

Co do firmy rodzinnej, być może stajesz przed podstawowym dylematem, czy własność firmy (udziałów w spółce) pozostawić w rękach wszystkich spadkobierców proporcjonalnie do tego, jak nabyli spadek, czy też podzielić ją adekwatnie do faktycznego zaangażowania poszczególnych osób w działanie firmy. Innymi słowy, czy uzależnić posiadanie udziałów w spółce od tego, czy dana osoba aktywnie zarządza firmą, czy też dopuścić do posiadania udziałów przez spadkobierców pasywnych, co do których wiadomo, że angażować się nie będą (ze względu na wiek, brak zainteresowania czy też wykonywanie innego zawodu, niezwiązanego z branżą rodzinną). Ten drugi scenariusz łatwiej jest zrealizować w firmie większej, gdzie zysk do podziału jest odpowiednio duży i wystarcza go także dla pasywnych udziałowców. W spółce zaś o mniejszym rozmiarze, jeśli część udziałów pozostanie w rękach osób niezainteresowanych biznesem, osoby weń zaangażowane mogą z czasem odczuć dyskomfort, że pracują na pozostałych wspólników. Tarcia i nieporozumienia mogą pojawić się zresztą na wielu płaszczyznach, niekoniecznie dotyczących finansów. Nawet jeśli do spółki weszły wyłącznie osoby zaangażowane w prowadzenie firmy, lecz każda z nich ma inny pomysł na biznes, z czasem pojawi się konflikt.

Firma rodzinna stanowi jeden ze składników majątku rodzinnego, którego całość lub część właśnie weszła do spadku i trafiła w ręce osób, które nie zawsze i nie wszystkie muszą zgadzać się co do sposobu dalszego nim zarządzania. Dzieląc pomiędzy sobą majątek, pamiętaj, że jesteście związani proporcjami wynikającymi z dziedziczenia ustawowego lub testamentowego. Jeśli testament zawierał zapisy dysponujące poszczególnymi składnikami majątku – co do zasady są dla Was wiążące. Jeśli pozostaniemy przy współwłasności obejmującej poszczególne składniki majątku (także firmę rodzinną), może to być z czasem źródło problemów dotyczących zarządzania i podejmowania decyzji. Aby ich uniknąć, rozważ, czy nie lepiej będzie nie dopuścić do powstania współwłasności na poszczególnych składnikach majątku oraz firmy rodzinnej. Być może lepszym rozwiązaniem jest przejście danego składnika majątku na własność przez tylko jedną osobę, przy jednoczesnej spłacie na rzecz pozostałych spadkobierców. O ile uda się zgodnie ustalić wysokość rozliczenia i termin płatności.

2. Majątek podzielny i niepodzielny, proporcje.

Problemów nie będzie, jeśli majątek jest podzielny, to jest składa się nań wystarczająca liczba składników, aby równo obdzielić wszystkich zainteresowanych. Wówczas wystarczy decyzja dotycząca tego, co komu ma przyspaść (biorąc pod uwagę zawilość i czas trwania sporów sądowych dotyczących tej materii, lepiej jest dążyć do ugody pozasądowej).

Jeśli z kolei w skład majątku wchodzi jeden element (dom, firma), który swoją wartością wyczerpuje znaczną część wartości całego majątku – a jednocześnie wiemy, że ów składnik ma pozostać w rękach tylko jednej osoby – pojawiają się dalsze reperkusje. Przykładowo, jeżeli wartość całości spadku wynosi 100, w tym firma rodzinna to 75% wartości, a pozostałe 25% to dom, oszczędności i inne aktywa; a jednocześnie jasne jest, że tylko jedno z trójki dzieci zmarłego jest zainteresowane przejęciem biznesu, bo pozostałe mają inne plany życiowe. Tymczasem formalnie cała trójka nabyła już udziały w spadku, w tym w firmie oraz w pozostałych składnikach majątku. Wówczas na etapie podziału spadku może okazać się, że dziecko zainteresowane przejęciem biznesu będzie mieć problemy nie tylko z utrzymaniem kontynuacji gospodarczo-prawnej przedsiębiorstwa, ale także ze zdobyciem środków na spłatę rodzeństwa. Teoretycznie rodzeństwo nie musi jej zażądać i dobrowolnie zrzeknie się części majątku na rzecz brata lub siostry, ale czy zawsze można na to liczyć? Czy zawsze uda się wypracować zgodę co do wyceny, wysokości oraz terminu spłaty? Jak spłata przełoży się na funkcjonowanie firmy od strony finansowej? Czy nie pojawi się konieczność wypłaty części środków obrotowych albo zaciągnięcia kredytu, który obciąży płynność firmy? To tylko część pytań, które

należy postawić w takiej sytuacji. Wychodzimy jednak z założenia, że w dalszej perspektywie czasowej lepiej jest przeprowadzić spłatę, niż pozostawić firmę częściowo w rękach osób nie zainteresowanych jej prowadzeniem. Jeśli bowiem spór i kwestia wystąpienia ze spółki oraz spłaty, pojawi się za lat kilka – spłata może być znacznie wyższa i tym bardziej będzie problemem.

3. Relacje w rodzinie.

Poważny wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej mogą mieć relacje w rodzinie. Jeśli pomiędzy spadkobiercami będą występować spory, ujawnią się na pewno na etapie podziału spadku. Jeśli przełożą się na procedury związane z nabyciem spadku (dokument 2.4), prawne reperkusje dla prowadzenia firmy rodzinnej mogą być daleko idące, z upadłością wynikającą z problemów proceduralnych włącznie. Jeśli znajdujesz się w takiej sytuacji, warto poszukać pomocy u mediatora, zanim skierujesz sprawę do sądu.

4. Spłata obowiązkowa: zachowek.

Zachowek to prawo do żądania wypłaty określonej wysokości środków finansowych, stanowiących równowartość połowy albo 2/3 wartości udziału w spadku, jaki otrzymałaby osoba uprawniona do zachowku, gdyby dziedziczyła z ustawy. Zachowek należy się jej wówczas, jeśli zmarły poprzez testament albo darowizny rozdane jeszcze za życia, pozbawił ją majątku, który należałby się przy dziedziczeniu ustawowym. Roszczenie o wypłatę połowy wartości udziału ustawowego należy się osobom pełnoletnim, 2/3 zaś osobom małoletnim bądź całkowicie niezdolnym do pracy. Osoba, która wskutek działania rozrządzeń testamentowych albo darowizny otrzymała mniej, niż należałoby się jej przy dziedziczeniu ustawowym, może żądać wypłaty odpowiedniej kwoty od tych spadkobierców, którzy nabyli spadek na podstawie testamentu, a w dalszej kolejności również od osób obdarowanych w darowiznach. Zachowek należy się tylko niektórym spadkobiercom ustawowym (patrz dokument 2.2), czyli zstępny (dzieci, wnuki, prawnuki), małżonkowi oraz rodzicom zmarłego nie, ale już dalszym osobom dziedziczącym z ustawy, którzy dziedziczyliby w konkretnej sytuacji. Mogą, ale nie muszą o niego występować, a roszczenie przedawnia się po 5 latach.

Przykładowo, jeśli w danej rodzinie tylko jedno z dzieci otrzyma udziały w firmie rodzinnej, a pozostałe – zgodnie z rodzinnym planem – będą ich pozbawione, gdy jednocześnie udziały w firmie rodzinnej obejmują znaczną część masy spadkowej, dziecko otrzymujące biznes rodzinny powinno liczyć się z tym, że rodzeństwo może wystąpić o spłatę zachowku. Co ważne: przy obliczaniu zachowku bierze się pod uwagę rynkową wartość firmy (w razie sporu biegłego wyznacza sąd, z kolei biegły sam ustala metodę wyceny). Jeśli udziały zostały przekazane wcześniej darowizną, bierze się pod uwagę stan darowizny z dnia jej przekazania, lecz po cenach z dnia wystąpienia o zachowek. Konieczność zaspokojenia roszczenia o zachowek może mieć pośredni wpływ na finanse firmy rodzinnej.

PODSTAWA PRAWNA

Dział spadku: art. 1035 i nast. kc.

Zachowek: art. 991 i nast. kc.

CZY SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 7.1 Czy istniejące w firmie stosunki umowne mogą stwarzać zagrożenie dla dalszej działalności?
7.2. Czy firma jest rentowna?
7.3. Czy firma poradzi sobie ze spłatą zobowiązań?

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Decyzja o przejęciu firmy rodzinnej w sytuacji nagłej sukcesji rodzi obawy o to, czy sobie poradzę. Słaba znajomość firmy te obawy zwiększa. Dla powodzenia nagłej sukcesji jest bardzo ważne, w jakim stanie jest firma. Jeśli w firmie jest zarząd, rozpoznanie sytuacji będzie o wiele łatwiejsze. Jeśli zarządu nie ma, potencjalny sukcesor musi rozpoznać sytuację firmy na podstawie istniejących dokumentów i informacji od kluczowych pracowników (główny księgowy, szef działu sprzedaży, szef produkcji). Badanie stanu firmy rodzinnej dotyczy najważniejszych zobowiązań, możliwości generowania przychodów, rentowności, płynności finansowej oraz zasad współpracy z kluczowymi kontrahentami. Potencjalny sukcesor musi poznać odpowiedzi na pytania o możliwość kontynuowania umów z klientami, dostawcami i bankami. Czy wszystkie umowy mogą być kontynuowane? Czy są długi wymagające natychmiastowej spłaty? Czy firma jest rentowna?

CELE

Celem jest identyfikacja potencjalnych zagrożeń funkcjonowania firmy, wynikających z zapisów umownych i spraw wymagających natychmiastowego załatwienia, ocena kondycji ekonomiczno-finansowej pod kątem możliwości dalszego funkcjonowania oraz zapotrzebowania na kapitał umożliwiający sukcesję.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia.
2. Sięgnij do kolejnych dokumentów, które wskażą Ci, jakie działania trzeba wykonać, aby rozpoznać sytuację ekonomiczno-finansową firmy.
3. Przy tych czynnościach warto skorzystać z pomocy doświadczonych pracowników działu księgowości, członków zarządu czy radcy prawnego.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z trzech dokumentów, które pomogą sukcesorowi w zorientowaniu się w sytuacji firmy: w jego stosunkach umownych i konsekwencji z nich wynikających, (2) zdolności do generowania przychodów i zysków i (3) stanu zadłużenia i zdolności do spłaty długu.

Poszczególne dokumenty zawierają wykaz i opis działania, które należy wykonać, aby ocenić sytuację firmy rodzinnej. Do działania jest dołączona lista pytań kontrolnych, która ułatwi wykonanie działania.

INTERPRETACJA

Oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej na podstawie wyników analizy możesz dokonać samodzielnie lub w gronie doświadczonych osób. Każdy dokument zawiera wskazówki do dokonania takiej oceny.

ZMIANY

Narzędzie możesz wykorzystać samodzielnie, jednak ze względu na dużą ilość informacji do przeanalizowania lepiej będzie skorzystać z pomocy doświadczonych pracowników firmy – głównego księgowego, członka zarządu i innych kluczowych pracowników firmy.

CZY SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENT 7.1. CZY ISTNIEJĄCE W FIRMIE STOSUNKI UMOWNE MOGĄ STWARZAĆ ZAGROŻENIE DLA DALSZEJ DZIAŁALNOŚCI?

WPROWADZENIE

Dokument 7.1. „Czy istniejące w firmie stosunki umowne mogą stwarzać zagrożenie dla dalszej działalności” jest pierwszym z trzech dokumentów w narzędziu „SOS – 7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest wskazanie konieczności i sposobu rozpoznania najważniejszych uregulowań umownych, które po śmierci właściciela mogą stwarzać zagrożenie dla funkcjonowania firmy. Zapisy umowne i klauzule opierające się na poświadczeniu osobistym zmarłego właściciela mogą np. stracić moc lub wiązać się z karą umowną. Rozpoznanie tych zagrożeń pozwala na podjęcie kroków zaradczych.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Przed podjęciem dalszych działań sukcesor oraz osoby zarządzające firmą rodzinną powinny zorientować się, jakie skutki prawne związane są z odejściem właściciela lub współnika. W razie potrzeby wróć do dokumentów od 3.2 do 3.9, które opisują szczegółowo te kwestie. Upraszczając – możesz spotkać się z dwoma scenariuszami, które znacząco wpływają na możliwości dalszego działania.

1. Jeżeli skutkiem śmierci właściciela jest likwidacja firmy z mocy prawa, większość umów związanych z jej prowadzeniem wygasa. Reaktywacja firmy wymaga przeprowadzenia wielu czynności oraz spełnienia warunków związanych nie tylko z samym przedsiębiorstwem, ale także z otoczeniem rodzinnym, na gruncie prawa spadkowego, rodzinnego, podatkowego oraz procedur. Z takimi skutkami prawnymi spotkasz się w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej prowadzonej osobiście przez właściciela (szczegółów szukaj w dokumentach 3.2 i 11.1), w dwuosobowej spółce cywilnej (dokument 3.3 pkt 1), spółce jawnej (dokument 3.4 pkt 1) czy też ewentualnie w spółce partnerskiej (dokument 3.5 pkt 1) oraz komandytowej i komandytowo-akcyjnej w sytuacji śmierci komplementariusza (dok. 3.6 i 3.7). W razie potrzeby wróć także do lektury narzędzi SOS 2 i 6.

2. Jeśli zaś pomimo odejścia współnika firma rodzinna przetrwa i będzie kontynuować działalność w nowym składzie osobowym lub wprawdzie bez nowych współników w osobach spadkobierców, lecz z obowiązkiem rozliczenia się z nimi (patrz dokumenty 3.3 do 3.9) – dobrze będzie sprawdzić, co stanie się z umowami, których stroną jest firma.

Zmiana na stanowisku zarządzającego, w zależności od tego, jak zachowa się otoczenie firmy, może powodować zagrożenia różnego typu, jak np. konieczność natychmiastowej spłaty kredytu, wygaśnięcie poszczególnych umów, powstanie obowiązku zapłaty kar umownych czy też niemożność realizacji danego projektu. Dlatego

powinienes zrobić przegląd umów, przeanalizować ich treść i w razie potrzeby podjąć negocjacje na temat koniecznych zmian.

Przed skorzystaniem z niniejszego dokumentu:

1. Zgromadź wszystkie umowy, w których stroną jest firma rodzinna.
2. Posegreguj je według stron umowy, którymi mogą być: kontrahenci (dostawcy, odbiorcy), instytucje dysponujące środkami unijnymi, instytucje finansowe (banki, kasy pożyczkowe, firmy leasingowe) oraz poręczenia i weksle.
3. Zrób spis tych umów.

Przedstawiamy listę działań, które powinienes podjąć. Jeżeli to możliwe i konieczne, skorzystaj z pomocy doświadczonych pracowników i radcy prawnego.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera listę czterech działań, które należy wykonać aby stwierdzić, czy istnieje jakieś zagrożenie dla kontynuacji obowiązywania umów lub występują inne okoliczności, na które trzeba zareagować. Przy każdym działaniu wypisana jest lista pytań kontrolnych, które pomogą przeanalizować poszczególne grupy umów.

DZIAŁANIE	LISTA PYTAŃ KONTROLNYCH
1. Przegląd umów z kontrahentami, sprawdzenie zapisów związanych z zagrożeniami wypowiedzenia umowy przez kontrahenta, podjęcie decyzji o kontynuowaniu, renegotjowaniu lub wypowiedzeniu danej umowy.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy jest ewidencja umów w firmie? 2. Jakiego rodzaju umowy są zawarte? 3. Czy zawarte umowy tracą ważność, czy są dalej ważne? 4. Czy w umowach są zapisy wymagające natychmiastowej reakcji (np. kara umowna, utrata ważności umowy, groźba wypowiedzenia umowy)? 5. Czy zawarta umowa jest istotna z punktu widzenia możliwości kontynuowania działalności firmy? 6. Czy umowa musi być renegotjowana? 7. Czy umowa powinna być wypowiedziana?
2. Sprawdzenie istnienia umów na dofinansowanie ze środków unijnych, analiza treści umów i zobowiązań umownych, ocena, czy możliwe jest wywiązanie się z warunków umowy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy istnieje umowa dofinansowania projektu ze środków unijnych? 2. Czy istnieje możliwość realizacji projektu przez firmę? 3. Czy istnieje konieczność uzyskania pozwolenia instytucji finansującej na kontynuację projektu? 4. Jakie kary umowne grożą za niezrealizowanie projektu?
3. Przegląd umów z bankami, firmami leasingowymi, kasami pożyczkowymi, sprawdzenie zapisów związanych z zagrożeniami wypowiedzenia umowy i postawienie wierzycielności w stan natychmiastowej wymagalności, podjęcie decyzji o kontynuowaniu, renegotjowaniu lub wypowiedzeniu umowy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie umowy z bankami/firmami leasingowymi/ / instytucjami pożyczkowymi zostały zawarte? 2. Czy zachodzi konieczność natychmiastowej spłaty kredytu lub pożyczki? 3. Czy istnieje potrzeba renegotjacji umów? Czy bank lub instytucja finansująca ma możliwość wypowiedzenia umowy? 4. Czy istnieje potrzeba zgłoszenia do instytucji finansującej zmian w reprezentacji firmy?
4. Przegląd poręczeń, weksli, podjęcie decyzji o kontynuowaniu, renegotjowaniu lub wypowiedzeniu umowy, sporządzenie planu działań	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy właściciel lub wspólnik udzielił poręczenia, podpisał weksel? 2. Czy zobowiązania powyższe stanowią zagrożenie dla firmy? 3. Czy warunki udzielenia poręczenia wymagają zmiany?

INTERPRETACJA

Oceń, co należy zrobić, aby była możliwość kontynuowania maksymalnej liczby umów (jeśli oczywiście nie zamierzasz wycofać się z niektórych projektów lub kontraktów). Postaraj się, aby ograniczyć ryzyko powstania w firmie nowych zobowiązań oraz utraty płynności (np. wskutek wypowiedzenia umowy kredytu inwestycyjnego), zadbaj o dobre relacje z kontrahentami (aby utrzymać kredyt kupiecki). Jeśli w spółce pojawili się spadkobiercy wspólnika (być może jesteś jednym z nich), zadbaj o dobre relacje w nowym składzie właścicielskim. Omówcie wszystkie ważne dla firmy sprawy, także w zakresie umów, które powinny być zawierane w przyszłości. Być może nowi wspólnicy nie będą gotowi do ponoszenia odpowiedzialności majątkiem prywatnym za zobowiązania z nich wynikające (jeśli jesteście spółką osobową) – to tylko jedna z kwestii, które warto poruszyć. Jeśli zaś w spółce nie pojawiły się nowe osoby, lecz powstało zobowiązanie wypłaty ekwiwalentu w zamian za nieodziedziczone udziały – sprawdź, czy ich wypłata nie nadwyręży finansów firmy na tyle, aby przyczynić się do utraty płynności czy – dalej – wypłacalności firmy.

POWIĄZANE DOKUMENTY

W zakresie możliwości kontynuowania umów możesz skorzystać z narzędzia „**SOS – 3 Czy jest możliwość prawna kontynuowania działalności firmy rodzinnej?**”

Następne aspekty sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy znajdziesz w dokumencie 7.2. „**Czy firma jest rentowna?**”

CZY SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENT 7.2. CZY FIRMA JEST RENTOWNA?

WPROWADZENIE

Dokument 7.2. „Czy firma jest rentowna?” jest drugim z trzech dokumentów w narzędziu „SOS – 7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest dostarczenie sukcesorowi informacji na temat sposobu analizy bardzo ważnego aspektu sytuacji firmy rodzinnej, jaką jest zdolność do generowania przychodów i zysku. Rozpoznanie tego zagadnienia pomoże sukcesorowi zorientować się, na jakie korzyści materialne może liczyć, czy firma jest bogata, czy można się z niej dobrze utrzymać, czy można dobrze płacić pracownikom?

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Podstawowym warunkiem przetrwania firmy jest uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad kosztami, czyli generowanie zysku. Kilka danych ekonomicznych pozwoli Ci na zorientowanie się, jak wygląda rentowność prowadzonej działalności. Gdy firma prowadzi pełną księgowość, zadanie jest ułatwione. Analizę możesz przeprowadzić na podstawie miesięcznych sprawozdań finansowych „Rachunek zysków i strat” z ostatnich kilku miesięcy, jak też z rocznych sprawozdań wraz ze sprawozdaniami zarządu. To kopalnia informacji. Najlepszym konsultantem będzie dyrektor finansowy lub główny księgowy.

Gdy firma prowadzi ewidencję księgową tylko w postaci księgi przychodów i rozchodów, trzeba ją potraktować jako źródło informacji, chociaż bardziej ograniczone niż księgi rachunkowe (pełna księgowość). I tutaj pomocą powinien Co posłużyć główny księgowy lub pracownik biura rachunkowego, jeśli księgowość jest prowadzona na zewnątrz.

Przedstawiamy listę działań, które powinieneś podjąć. Skorzystaj z fachowej pomocy księgowego lub finansisty. Przed skorzystaniem z niniejszego dokumentu:

1. Zgromadź roczne sprawozdania finansowe „Rachunek zysków i strat” z trzech ostatnich lat wraz ze sprawozdaniami zarządu. Jeżeli w firmie jest prowadzona księga przychodów i rozchodów, poproś księgowego o zestawienie przychodów i rozchodów w tym okresie.
2. Zgromadź miesięczne sprawozdania finansowe „Rachunek zysków i strat” z ostatnich kilku miesięcy. Jeżeli w firmie jest prowadzona księga przychodów i rozchodów, poproś księgowego o zestawienie przychodów i rozchodów w tym okresie.

3. Poproś dział sprzedaży o zestawienie rocznych przychodów według towaru i klientów (grup klientów) z trzech ostatnich lat oraz zestawienie miesięcznych przychodów z kilku ostatnich miesięcy.

W tabeli przedstawiamy listę działań, które powinieneś podjąć. Jeżeli to możliwe i konieczne, skorzystaj z pomocy doświadczonych pracowników i radcy prawnego.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Następne aspekty sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy znajdziesz w dokumencie 7.3. „Czy firma poradzi sobie ze spłatą zobowiązań?”.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera listę ośmiu działań, które należy wykonać, aby ocenić przychody i rentowność firmy.

Do każdego działania są przypisane pytania kontrolne, które pomogą przeanalizować poszczególne zagadnienia.

DZIAŁANIE	LISTA PYTAŃ KONTROLNYCH
<p>1. Przeprowadzenie analizy sprawozdań rocznych „Rachunek zysków i strat” w okresie trzech lat. W przypadku ewidencji uproszczonej analiza zestawienia przychodów i kosztów w okresie trzech lat. Porównaj dane w kolejnych latach.</p>	<p>1. Jakie przychody osiąga firma w skali roku/miesiąca? 2. Czy przychody rosną czy maleją w badanym okresie? 3. Oblicz wskaźniki dynamiki przychodów. Czy są one większe czy mniejsze od 100%? 4. Jakie koszty ponosi firma w skali roku/miesiąca? 5. Czy koszty rosną czy maleją w badanym okresie? 6. Oblicz wskaźniki dynamiki kosztów. Czy są one większe czy mniejsze od 100%? 7. Porównaj wskaźniki dynamiki przychodów i kosztów ze sobą. Która wielkość rośnie szybciej – przychody czy koszty?</p>
<p>2. Przeprowadzenie analizy sprawozdań miesięcznych „Rachunek zysków i strat” w okresie kilku miesięcy. W przypadku ewidencji uproszczonej analiza zestawienia przychodów i kosztów w okresie kilku miesięcy. Porównaj dane w kolejnych miesiącach.</p>	<p>1. Jakie przychody osiąga firma w skali roku/miesiąca ze sprzedaży poszczególnych towarów lub z określonych rynków lub od określonych klientów? 2. Czy przychody rosną czy maleją w badanym okresie? Czy mamy sezonowość sprzedaży? 3. Oblicz wskaźniki dynamiki przychodów według podanych przekrojów. Czy są one większe czy mniejsze od 100%? Które przychody rosną, a które maleją? 4. Wylicz wskaźniki udziału poszczególnych rodzajów przychodów w całości. Które przychody mają największy udział? Czy potrafimy je utrzymać i zadbać o zadowolenie klientów?</p>
<p>3. Przeprowadzenie analizy rocznych przychodów według towaru, rynków, klientów – w zależności od specyfiki swojej firmy i dostępności danych. Porównaj dane w kolejnych latach.</p>	<p>1. Jakie przychody osiąga firma w skali roku/miesiąca ze sprzedaży poszczególnych towarów lub z określonych rynków lub od określonych klientów? 2. Czy przychody rosną czy maleją w badanym okresie? Czy mamy sezonowość sprzedaży? 3. Oblicz wskaźniki dynamiki przychodów według podanych przekrojów. Czy są one większe czy mniejsze od 100%? Które przychody rosną, a które maleją?</p>
<p>4. Przeprowadzenie analizy miesięcznych przychodów według asortymentów, rynków, klientów – w zależności od specyfiki swojej firmy oraz dostępności danych. Porównaj dane w kolejnych miesiącach.</p>	<p>4. Wylicz wskaźniki udziału poszczególnych rodzajów przychodów w całości. Które przychody mają największy udział? Czy potrafimy je utrzymać i zadbać o zadowolenie klientów?</p>

7. Przeprowadzenie analizy rocznych wyników finansowych, analiza rentowności sprzedaży. Porównaj dane w trzech kolejnych latach, kilku kolejnych miesiącach, a także rok do roku.

8. Przeprowadzenie analizy miesięcznych wyników finansowych, analiza rentowności sprzedaży. Porównaj dane w kilku kolejnych miesiącach.

1. Jakie zyski (straty) osiąga firma w skali roku/miesiąca?

2. Czy zyski (straty) rosną czy maleją w badanym okresie?

3. Oblicz wskaźniki dynamiki zysków (strat). Czy są one większe czy mniejsze od 100%?

4. Oblicz wskaźniki rentowności sprzedaży w badanym okresie. Czy rentowność rośnie, czy maleje? Które towary są najbardziej rentowne?

INTERPRETACJA

Wzrastające lub stabilne przychody to symptom dobrej kondycji ekonomicznej, świadczy o tym, że firma umie sprzedawać swoje produkty i utrzymać swoich klientów. Kiedy koszty rosną, koniecznie trzeba porównać je z dynamiką sprzedaży – czy rosną szybciej czy wolniej niż sprzedaż? Jeśli rosną szybciej, to znak, że spada rentowność, czyli kurczy się nadwyżka przychodów nad kosztami.

A czy w ogóle mamy nadwyżkę czyli zysk? Tu sprawdzamy wyniki finansowe. Ile nam zostaje po odliczeniu wszystkich kosztów? Czy zysk pojawia się stale, czy czasem mamy stratę? Ile procent zysku generuje nam sprzedaż? Na to pytanie odpowie wskaźnik rentowności sprzedaży.

A ile powinna wynosić rentowność? Nie ma na to jednoznacznej odpowiedzi. Ogólnie wiadomo, że im więcej, tym lepiej. Rentowność zależy od branży, ale także od naszej indywidualnej efektywności. Sprawdź, ile przeciętnie jest w branży, porównaj to z rentownością firmy.

Sporządzenie tych analiz i interpretacja wyników wymaga pewnego przygotowania, które nie każdy sukcesor ma. Skorzystaj z pomocy eksperta z własnej firmy lub biura rachunkowego.

CZY SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENT 7.3. CZY FIRMA PORADZI SOBIE ZE SPŁATĄ ZOBOWIĄZAŃ?

WPROWADZENIE

Dokument 7.3. „**Czy firma poradzi sobie ze spłatą zobowiązań?**” jest trzecim z trzech dokumentów w narzędziu „**SOS – 7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?**”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest dostarczenie sukcesorowi informacji na temat sposobu analizy stanu zobowiązań i możliwości ich spłaty. Rozpoznanie tego zagadnienia pomoże sukcesorowi zorientować się, czy firma jest zadłużona i czy jest w stanie to zadłużenie spłacić.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Firma musi regulować swoje zobowiązania, zarówno te bieżące, krótkoterminowe, jak i długoterminowe. Utrata płynności finansowej prowadzi do upadku firmy, jest ona jak równia pochyła, po której coraz szybciej firma stacza się w przepaść. Płynność finansowa ma związek z zadłużeniem, ale także z umiejętnością egzekwowania swoich należności od klientów.

Zorientuj się, jak z grubsza wygląda płynność i zadłużenie firmy, którą zamierzasz przejąć. Głównym źródłem informacji jest bilans firmy. Gdy firma nie prowadzi pełnej księgowości, poszczególne dane mogą być niedostępne wprost z księgowości. Wtedy trzeba skorzystać z istniejącej ewidencji faktur, wyciągów bankowych, umów kredytowych i innych istniejących dokumentów lub zestawień.

Przedstawiamy listę działań, które powinieneś podjąć. Skorzystaj z fachowej pomocy księgowego lub finansisty. Przed skorzystaniem z niniejszego dokumentu:

1. Zgromadź sprawozdania finansowe „Bilans na koniec roku” z trzech ostatnich lat wraz ze sprawozdaniami zarządu. Jeżeli w firmie jest prowadzona księga przychodów i rozchodów, poproś księgowego o zestawienie majątku i zobowiązań przedsiębiorstwa.

2. Zgromadź miesięczne sprawozdania finansowe „Bilans na koniec miesiąca” z ostatnich kilku miesięcy. Jeżeli w firmie jest prowadzona księga przychodów i rozchodów, poproś księgowego o zestawienie majątku i zobowiązań przedsiębiorstwa w tym okresie.

3. Zgromadź sprawozdania roczne z przepływów pieniężnych z ostatnich trzech lat. W przypadku, gdy w firmie jest prowadzona księga przychodów i rozchodów, poproś księgowego o wykaz wpływów i wydatków.

W tabeli przedstawiamy listę działań, które powinieneś podjąć. Jeżeli to możliwe i konieczne, skorzystaj z pomocy doświadczonych pracowników i radcy prawnego.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Narzędzie „SOS – 3 Czy jest możliwość prawna kontynuowania działalności firmy rodzinnej?”

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera listę sześciu działań, które należy wykonać aby ocenić zadłużenie i płynność finansową firmy. Do każdego działania są przypisane pytania kontrolne, które pomogą przeanalizować poszczególne zagadnienia.

DZIAŁANIE

1. Przeprowadzenie analizy sprawozdań rocznych „Bilans na koniec roku” w okresie trzech lat.

W przypadku ewidencji uproszczonej analiza zestawienia majątku i zobowiązań w okresie trzech lat. Porównaj dane w kolejnych latach.

2. Przeprowadzenie analizy sprawozdań miesięcznych „Bilans na koniec miesiąca” w okresie kilku miesięcy. W przypadku ewidencji uproszczonej analiza zestawienia majątku i zobowiązań w okresie kilku miesięcy. Porównaj dane w kolejnych miesiącach.

3. Sporządzenie i analiza aktualnego wykazu zobowiązań krótkoterminowych według stopnia pilności. Ustalenie wielkości zobowiązań wynikających z sukcesji. Porównaj dane w kolejnych miesiącach.

4. Sprządzenie i analiza aktualnego wykazu należności według terminów płatności. Porównaj dane w kolejnych miesiącach.

5. Przeprowadzenie analizy płynności finansowej, określenie poziomu wskaźników płynności. Porównaj wskaźniki w kilku miesiącach oraz rok do roku.

6. Przeprowadzenie analizy zadłużenia, określenie wskaźników poziomu zadłużenia, określenie wskaźników zdolności do obsługi długu. Powiązanie analizy zadłużenia z umowami kredytowymi.

LISTA PYTAŃ KONTROLNYCH

1. Jaki majątek trwały i obrotowy posiada firma na koniec badanych okresów?
2. Które składniki majątku rosną, a które maleją w badanym okresie?
3. Oblicz wskaźniki dynamiki majątku trwałego, gotówki, należności, zapasów. Czy są one większe czy mniejsze od 100%?
4. Jaki kapitał własny posiada firma na koniec badanych okresów?
5. Jakie zobowiązania krótkoterminowe i długoterminowe posiada firma na koniec badanych okresów?
5. Czy zobowiązania rosną czy maleją w badanym okresie?
6. Oblicz wskaźniki dynamiki zobowiązań. Czy są one większe czy mniejsze od 100%?
7. Porównaj wskaźniki dynamiki kapitałów własnych i zobowiązań. Która wielkość rośnie szybciej – kapitały własne czy zobowiązania?

1. Jakie zobowiązanie są najpilniejsze? Czy występują zobowiązania przeterminowane?
2. Czy w związku ze śmiercią właściciela wystąpi zobowiązanie firmy do spłaty spadkobierców?
3. Wylicz wskaźniki udziału poszczególnych rodzajów zobowiązań w całości. Które zobowiązania mają największy udział? Czy potrafimy je spłacić?
4. Jaka kwota należności wpłynie w kolejnych tygodniach? Czy występują należności przeterminowane?
5. Czy należności pokrywają nasze zobowiązania?

1. Jaki jest poziom wskaźników płynności w poszczególnych okresach?
2. Czy wskaźniki rosną, czy maleją?
3. Jaki jest cykl rotacji należności? Czy czas się wydłuża, czy skraca?
4. Jaki jest cykl rotacji zobowiązań krótkoterminowych? Czy czas się wydłuża, czy skraca?
5. Porównaj cykle należności i zobowiązań. Które są dłuższe?

1. Jaki jest poziom wskaźnika zadłużenia? Czy rośnie, czy spada w analizowanym okresie?
2. Jaki jest poziom wskaźnika pokrycia długu? Czy rośnie, czy spada w analizowanym okresie?
3. Ile wynoszą przepływy pieniężne? Czy mają wartość dodatnią, czy ujemną?

INTERPRETACJA

Zobowiązanie firmy to długi, które firma musi spłacić. Zobowiązania krótkoterminowe, tzn. takie, których termin spłaty nie przekracza roku, zwykle wynikają z bieżącej działalności, np. zakupów materiałów czy towarów, zatrudniania pracowników lub korzystania z różnych usług.

Płynność finansowa jest to zdolność wywiązywania się przedsiębiorstwa z krótkoterminowych zobowiązań, tzn. zobowiązań płatnych w ciągu jednego roku, oraz do dokonywania zakupów wszelkiego rodzaju towarów usług na bieżące potrzeby prowadzonej działalności. Możesz wyliczyć różne wskaźniki, które dadzą wyobrażenie o poziomie płynności. Na przykład wskaźnik płynności bieżącej określa, ile razy bieżące (obrotowe) aktywa pokrywają bieżące (krótkoterminowe) zobowiązania. Zadowalający poziom wskaźnika mieści się w granicach 1,2–2,0, przy czym za optymalną uważa się wartość 1,5–2,0, a wskaźnik o wartości poniżej 1,0 jest traktowany jako sygnał o zagrożeniu utraty płynności.

Oprócz tego w firmie zwykle są też zobowiązania długoterminowe, czyli takie, które spłacamy w terminach powyżej jednego roku. To przeważnie różne kredyty i pożyczki, np. na inwestycje.

Jeżeli firma jest spółką, w przypadku śmierci wspólnika może pojawić się jeszcze inne zobowiązanie. Sprawdź więc, w jaki sposób umowa lub statut spółki może wpłynąć na jej kondycję finansową. W wielu umowach spółek spotykamy mechanizm, na podstawie którego udziały należące do zmarłego nie są dziedziczone, tj. spadkobiercy nie wchodzi do spółki, ale należy im się w zamian za to spłata (ekwiwalent) w określonej wysokości. W spółkach osobowych, zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, jest to zbywcza wartość majątku spółki przypadająca na zmarłego wspólnika (patrz dokument 3.3 pkt 2, dokument 3.4 pkt 2, dokument 3.5 pkt 2, dokument 3.6 pkt 1.2., dokument 3.7 pkt 1.2), zaś w spółce z o.o. wysokość ekwiwalentu zależy od konkretnego zapisu w umowie spółki i opiewa zazwyczaj na wartość bilansową lub rynkową udziałów (patrz dokument 3.8 pkt 4). To zobowiązanie też musimy ująć w swoim wykazie.

Analiza zadłużenia z jednej strony określa poziom zadłużenia, np. jaką część całego naszego majątku stanowi dług? Zbyt wysoki wskaźnik zadłużenia świadczy o zagrożeniu zdolności do spłaty długu i o ryzyku zachwiania równowagi między kapitałem obcym i własnym. Uważa się, że wskaźnik ten powinien mieścić się w granicach 57–67%.

Inny aspekt analizy zadłużenia określa zdolność firmy do obsługi długu, to znaczy do terminowej spłaty odsetek i rat kredytów lub pożyczek z bieżących nadwyżek finansowych. Możesz obliczyć wskaźnik pokrycia obsługi długu – jeżeli jego wartość jest większa niż 1, to dobrze, firma może spłacać raty i odsetki. Obliczamy też przepływy finansowe (cash flow), czyli różnicę między wpływami gotówki i wydatkami. To „żywa gotówka”, która umożliwia spłatę zobowiązań. Im większa jest to kwota, tym lepsza kondycja finansowa firmy.

Sporządzenie tych analiz i interpretacja wyników wymaga pewnego przygotowania. Skorzystaj z pomocy eksperta z własnej firmy lub biura rachunkowego.

CZY SYTUACJA ORGANIZACYJNA I KADROWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 8.1. Czy organizacja firmy umożliwia jej prowadzenie przez sukcesora?
- 8.2. Czy zasoby ludzkie firmy rodzinnej pozwalają na jej kontynuację?

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Decyzja o przejściu firmy rodzinnej w sytuacji nagłej sukcesji rodzi obawy o to, czy sobie poradzę. Słaba znajomość firmy te obawy zwiększa. Dla powodzenia nagłej sukcesji bardzo ważne jest to, jak jest zorganizowana firma i jakie ma zasoby ludzkie. Stan dojrzałości organizacji może ułatwiać sukcesorowi wejście w rolę zarządzającego lub odwrotnie – brak wyraźnej struktury organizacyjnej, działanie oparte na doświadczeniu i autorytecie właściciela, który właśnie odszedł, czyni to przejście bardzo trudnym. Jeśli w firmie jest zarząd, rozpoznanie sytuacji będzie o wiele łatwiejsze. Jeśli zarządu nie ma, potencjalny sukcesor musi rozpoznać sytuację firmy na podstawie istniejących dokumentów i informacji od kluczowych pracowników (dyrektor, główny księgowy, szef działu sprzedaży, szef produkcji, pracownik działu kadr).

CELE

Celem jest identyfikacja poziomu organizacji i zasobów ludzkich firmy rodzinnej, które uświadomią sukcesorowi ewentualne bariery przejścia firmy.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia.
2. Sięgnij do kolejnych dokumentów, które wskażą Ci, jakie działania trzeba wykonać, aby rozpoznać sytuację organizacyjno-kadrową firmy.
3. Przy tych czynnościach warto skorzystać z pomocy doświadczonych pracowników działu personalnego, członków zarządu i managerów.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z dwóch dokumentów, które pomogą sukcesorowi w zorientowaniu się w sytuacji firmy: w fazie dojrzałości organizacyjnej, w poziomie zasobów ludzkich.

INTERPRETACJA

Oceny sytuacji organizacyjnej i kadrowej na podstawie wyników analizy możesz dokonać samodzielnie lub w gronie doświadczonych osób. Każdy dokument zawiera wskazówki do dokonania takiej oceny.

ZMIANY

Narzędzie możesz wykorzystać samodzielnie, jednak ze względu na dużą ilość informacji do przeanalizowania lepiej będzie skorzystać z pomocy doświadczonych pracowników firmy – głównego księgowego, członka zarządu i innych kluczowych pracowników firmy.

CZY SYTUACJA ORGANIZACYJNA I KADROWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENT 8.1. CZY ORGANIZACJA FIRMY UMOŻLIWIA JEJ PROWADZENIE PRZEZ SUKCESORA?

SŁOWNICZEK

Organizacja firmy – jest uporządkowanym systemem społeczno-technicznym, grupą ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.

Struktura organizacyjna – układ stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych wewnątrz organizacji, ujmowany w postaci schematu organizacyjnego.

Faza dojrzałości organizacyjnej – etap rozwoju organizacji firmy.

WPROWADZENIE

Dokument 8.1. „**Czy organizacja firmy umożliwia jej prowadzenie przez sukcesora?**” jest pierwszym i jednym z dwóch dokumentów w narzędziu „**SOS – 8. Czy sytuacja organizacyjna i kadrowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?**”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest pomoc sukcesorowi w analizie i diagnozie fazy rozwoju organizacji firmy rodzinnej. Im lepiej zorganizowana firma, im wyraźniej ustrukturalizowana, tym łatwiej wejść w rolę szefa i zastąpić poprzedniego lidera. Rozpoznanie cech organizacji wskaże sukcesorowi, jakie ewentualnie bariery będzie musiał pokonać, przejmując firmę o niskim stopniu zorganizowania.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Dobrze zorganizowana, dojrzała organizacyjnie firma działa podobnie jak sprawny automat. Jasny podział pracy, określone procedury i system informacji umożliwiają działanie firmy nawet podczas okresowej nieobecności szefa. Inaczej to wygląda, gdy działanie firmy opiera się na „ręcznym” sterowaniu przez szefa, który podejmuje wszystkie decyzje i na bieżąco określa sposób wykonania zadań. Wtedy nieobecność szefa hamuje funkcjonowanie firmy, pracownicy nie wiedzą, co i jak mają robić.

Sprawdź, jak wygląda organizacja firmy rodzinnej, którą zamierzasz przejąć. Czy będziesz musiał startować od zera i jak pionier przecierać nieznanne szlaki, czy wystarczy Ci dobre poznanie zasad funkcjonowania firmy, by przejąć stery?

Nie ma czasu na dogłębne analizy, wykorzystaj więc naszą tabelę do szybkiego ustalenia fazy dojrzałości organizacyjnej firmy rodzinnej. Powinieneś poprosić o pomoc doświadczonych pracowników firmy i zrobić to razem z nimi. W zależności od wielkości i specyfiki firmy mogą to być członkowie zarządu, pracownik działu personalnego i organizacyjnego, główny księgowy, kierownicy działów.

Po przeczytaniu charakterystyki poszczególnych cech organizacji, spróbuj zakwalifikować przejmowaną firmę rodzinną do którejś z faz. Pod tabelą jest interpretacja wyników, która da Ci wyobrażenie o tym, jakie wyzwania stoją przed Tobą w związku z przejściem firmy w określonej fazie dojrzałości organizacyjnej.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Przejdź do następnego dokumentu tego narzędzia, który wskaże Ci sytuację kadrową – dokument 8.2. „Czy zasoby ludzkie firmy rodzinnej pozwalają na jej kontynuację?”.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera wykaz faz dojrzałości organizacyjnej, które są opisane następującymi cechami: (1) sposób działania kierownictwa i pracowników, (2) specjalizacja stanowisk pracy i standaryzacja jakości pracy, (3) struktura organizacyjna, (4) opracowane dokumenty organizacyjne, (5) istniejący w firmie system informacyjny.

FAZA	(1) SPOSÓB DZIAŁANIA	(2) SPECJALIZACJA I JAKOŚĆ PRACY	(3) STRUKTURA ORGANIZACYJNA	(4) DOKUMENTY ORGANIZACYJNE	(5) SYSTEM INFORMACYJNY
1	działania spontaniczne, indywidualne, wyłączny wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki nieformalne, brak dokumentowania zdarzeń	brak specjalizacji, przydział zadań według bieżących potrzeb, wykonanie zadań zależne od indywidualnych kwalifikacji	brak stanowisk, zakres odpowiedzialności i obowiązków nieustalony, jednoosobowe kierownictwo,	brak	brak systemu, informacje pozyskiwane w trakcie działania, przepływ informacji bardzo ograniczony, cały zasób informacji w wyłącznej dyspozycji właściciela, informacje tworzone ręcznie, brak baz informacji
2	działania intuicyjne, podstawowe procesy planowania i realizacji oparte na doświadczeniu, dominujący wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki nieformalne, częściowo prowadzona ewidencja	niewielka specjalizacja, przydział zadań zmienny zależny od bieżących potrzeb, wykonanie zadań zależne od indywidualnych kwalifikacji i wskazówek właściciela	wyodrębnione pojedyncze stanowiska, zgrupowane w kierownictwo, struktura promienista, struktura nieformalna	brak	„wyspy” informacji, tworzenie, gromadzenie i przetwarzanie częściowo skomputeryzowane, przepływ informacji ograniczony, kluczowy zasób informacji w dyspozycji właściciela, próby tworzenia baz danych dostępnych dla pracowników
3	działania standardowe i konsekwentne, procesy zarządzania udokumentowane i wystandardyzowane, duży wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki umiarkowanie sformalizowane, stworzone cząstkowe bazy danych	umiarkowana specjalizacja, stały i szeroki przydział zadań, wykonanie zadań zgodne z przyjętymi regułami, ocena wydajności pracy	prosta struktura organizacyjna, wyodrębnione stanowiska, zgrupowane w komórki organizacyjne, jednoosobowe kierownictwo, delegacja odpowiedzialności i uprawnień w małym zakresie	przepisy ujęte w dokumentach organizacyjnych z regułami mają jedynie ramowy charakter	wypracowane reguły tworzenia, gromadzenia i przetwarzania informacji, przepływ informacji dostosowany do podstawowych potrzeb informacyjnych, używanie licznych narzędzi informatycznych, bazy danych dostępne dla pracowników
4	działania przewidywalne, ustalone szczegółowe wskaźniki jakości procesu oraz produktu lub usługi, które stanowią podstawę oceny ilościowej, podział odpowiedzialności, udział kluczowych pracowników w podejmowaniu decyzji, stworzone całościowe bazy danych	wysoka specjalizacja, stały i wąski przydział zadań, wykonanie zadań ściśle według obowiązujących standardów, ocena jakości pracy	rozbudowana struktura, wyraźnie określone stanowiska i komórki organizacyjne, wyraźne delegowanie odpowiedzialności i uprawnień	przepisy ujęte w dokumentach organizacyjnych z regułami mają szczegółowy charakter, precyzyjnie określają zakres i sposób wykonania zadania	dojrzały system informacyjny, ustalona metodyka tworzenia, gromadzenia i przetwarzania informacji, oprogramowanie klasy ERP oraz czasami narzędzia typu Business Intelligence, dostępne i uporządkowane bazy danych, przepływ informacji dostosowany do potrzeb pracowników

INTERPRETACJA

W zależności od zakwalifikowania organizacji firmy do określonej fazy dojrzałości możesz ocenić stopień przygotowania firmy do przejęcia.

Faza 1. Firma jest w pierwszej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma pioniera”

Firma nie jest przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, nie może działać samodzielnie bez dotychczasowego właściciela, kluczowe kompetencje firmy są tożsame z kompetencjami dotychczasowego właściciela, właściciel nie dzielił się wiedzą, odchodząc, zabrał większość informacji niezbędnych do funkcjonowania firmy. Sukcesor musi sam zbudować organizację firmy na bazie posiadanych informacji.

Faza 2. Firma jest w drugiej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma doświadczonego lidera”

Firma bardzo słabo przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, w niektórych obszarach może działać bez dotychczasowego właściciela, dotychczasowy właściciel stanowił o kluczowych kompetencjach firmy i w niewielkim stopniu przekazywał wiedzę pracownikom. Sukcesor musi odtworzyć lub zbudować organizację firmy z pomocą pracowników.

Faza 3. Firma jest w trzeciej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma managera”

Firma dosyć dobrze przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, w większości obszarów może działać bez dotychczasowego właściciela, dotychczasowy właściciel stworzył i udokumentował kluczowe procedury oraz bazy danych. Sukcesor może wykorzystać istniejącą organizację firmy i po zapoznaniu się oraz wprowadzeniu koniecznych zmian z pomocą pracowników kontynuować działalność firmy.

Faza 4. Firma jest w czwartej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma koordynatora”

Firma jest dobrze lub bardzo dobrze przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, dotychczasowy właściciel stworzył efektywną organizację, przekazał zespołowi kluczowe kompetencje, udokumentował sieci kontaktów, procedury i system informacji. Sukcesor może wykorzystać istniejącą organizację firmy i po zapoznaniu się kontynuować jej działalność w dotychczasowym kształcie, mając wsparcie osób kierujących poszczególnymi obszarami firmy.

Dodatkowe uwagi

Fazy dojrzałości organizacyjnej, wynikające z rozwoju poszczególnych cech, zostały ujęte w tabeli w sposób modelowy, tzn. taki, że wszystkie cechy w danej fazie są na jednakowym poziomie rozwoju. W rzeczywistości rozwój organizacji ma charakter ewolucyjny i będziemy najczęściej mieć do czynienia ze stanem przejściowym między jedną a drugą fazą dojrzałości. Często będzie bowiem tak, że rozwój jednej cechy, np. systemu informacyjnego, może wyprzedzać znacznie inną cechę, np. strukturę organizacyjną. Co wtedy zrobić, jak zakwalifikować analizowaną przez nas organizację?

W takiej sytuacji możemy przyjąć, że o fazie dojrzałości w kontekście sukcesji będzie decydować przede wszystkim cecha „Sposób działania”. Jest to cecha bardzo złożona, składająca się z wielu różnych elementów i w bardzo dużej mierze wpływająca na pozostałe cechy. Jest to również cecha ujmująca stopień wpływu właściciela na podejmowanie decyzji i standaryzację procesów. Można zatem uznać – z pewnym przybliżeniem – że jest główną cechą w procesie rozwoju dojrzałości organizacyjnej firmy.

CZY SYTUACJA ORGANIZACYJNA I KADROWA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOKUMENT 8.2. CZY ZASOBY LUDZKIE FIRMY RODZINNEJ POZWALAJĄ NA JEJ KONTYNUACJĘ?

WPROWADZENIE

Dokument 8.2. „**Czy zasoby ludzkie firmy rodzinnej pozwalają na jej kontynuację?**” jest drugim z dwóch dokumentów w narzędziu „**SOS – 8. Czy sytuacja organizacyjna i kadrowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?**”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą po śmierci jej dotychczasowego właściciela.

CELE

Celem dokumentu jest pomoc sukcesorowi w szybkiej ocenie umiejętności posiadanych przez firmę rodzinną zasobów ludzkich. Ocena opiera się na założeniu, że pracownicy, którzy w poprzednim układzie organizacyjnym samodzielnie podejmowali decyzje, są w stanie dalej pracować efektywnie z nowym szefem. Im więcej powierzonych do samodzielnej realizacji zadań mieli pracownicy, tym większe wsparcie otrzyma nowy szef i tym łatwiej będzie mógł poprowadzić firmę.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Pracownicy to największy kapitał każdej firmy. Ale czy firma, którą zamierzasz przejąć, ma wystarczające zasoby ludzkie? Czy pracownicy są w stanie wykonywać ważne zadania bez szczegółowych wskazówek dotychczasowego szefa? Czy po odejściu właściciela nie pozostaną zbyt wielkie luki, które niełatwo będzie zapełnić?

Sprawdź, jak wygląda potencjał ludzki w kontekście nagłej sukcesji. Prawdopodobnie nie będziesz mógł zrobić tego sam, zaproś grono ekspertów z firmy: członków zarządu, kierowników działów, pracownika działu personalnego i organizacyjnego. Ważne, aby byli to pracownicy z dużą wiedzą o firmie.

Spróbuj zastanowić się nad pytaniem, **w których obszarach funkcjonowania firmy pracownicy (kierownicy, personel wykonawczy) mieli możliwość podejmowania decyzji, a w których byli zdani na decyzje właściciela?** Zadaj pytanie: „**Czy pracownicy zatrudnieni w firmie rodzinnej podejmują samodzielne decyzje?**” w odniesieniu do kolejnych obszarów działalności i odpowiedz. Do wyboru masz odpowiedzi: „Tak”, „Czasami” i „Nie”.

Odpowiedź „Tak” wskaż wtedy, gdy to właśnie pracownicy w większości przypadków podejmowali do tej pory decyzje w danym obszarze.

Odpowiedź „Czasami” wskaż wtedy, gdy decyzje podejmowali pracownicy w pewnych okolicznościach, np. na polecenie właściciela lub w razie jego nieobecności.

Odpowiedź „Nie” wskaż wtedy, gdy wszystkie lub prawie wszystkie decyzje w danym obszarze podejmował właściciel.

W tabeli przedstawiliśmy siedem najważniejszych obszarów działalności firmy, w których dodatkowo wyodrębniliśmy dwa najbardziej typowe problemy decyzyjne. Możesz zastanowić się nad odpowiedzią na poziomie obszaru lub wyodrębnionego problemu decyzyjnego – dostosuj do specyfiki swojej firmy. Interpretacja wyników znajduje się pod tabelą.

POWIĄZANE DOKUMENTY

Przejdź do następnego narzędzia SOS – **9. Czy pozycja konkurencyjna firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?**

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera wykaz siedem głównych obszarów decyzyjnych firmy, wraz z przykładowymi, ale najczęściej występującymi zakresami decyzji. Te główne obszary to: (1) **sprzedaż**, (2) **marketing**, (3) **logistyka dostaw do klientów**, (4) **zaopatrzenie w surowce i materiały zużywane w firmie**, (5) **produkcja i technika** rozumiana jako podstawowa działalność operacyjna firmy, także gdy w firmie wykonuje się usługi lub prowadzi działalność handlową, (6) **finanse** oraz (7) **usprawnienia** – wprowadzone tutaj w celu oceny wykorzystania potencjału kreatywności pracowników przez dotychczasowego właściciela.

W każdym wierszu od 1 do 7.2 zaznacz właściwą odpowiedź.

Czy pracownicy zatrudnieni w firmie rodzinnej podejmują samodzielne decyzje?

OBSZAR DECYZJI	TAK*	CZASAMI**	NIE***
1. SPRZEDAŻ, np. w zakresie:			
1.1. ustalania i negocjacji cen			
1.2. sposobów i kierunków sprzedaży (jak sprzedawać, komu, na jakich rynkach)			
2. MARKETING, np. w zakresie:			
2.1. kształtowania produktu (asortyment, jakość)			
2.2. promocji osobistej (kontakty z klientami, prezentowanie oferty firmy)			
3. LOGISTYKA DOSTAW, np. w zakresie:			
3.1. ustalania tras transportu dostaw do klientów			
3.2. negocjowania warunków ze spedytorami			
4. ZAOPATRZENIE, np. w zakresie:			
4.1. towaru i cen zakupów			
4.2. wielkości i warunków zakupów			
5. PRODUKCJA I TECHNIKA, np. w zakresie:			
5.1. zastosowania środków i narzędzi do produkcji (wykonywania usług)			
5.2. sposobów wytwarzania produktów (wykonywania usług)			
6. FINANSE, np. w zakresie:			
6.1. kosztów działań			
6.2. wydatków			
7. USPRAWNIECIA, np. w zakresie:			
7.1. organizacji pracy i zasad współpracy			
7.2. techniki i technologii			

* *TAK* oznacza, że to pracownicy w większości przypadków podejmują decyzje.

***CZASAMI* oznacza, że pracownicy podejmują decyzje na polecenie właściciela lub w razie jego nieobecności.

****NIE* oznacza, że decyzje podejmował właściciel.

INTERPRETACJA

Po wyborze odpowiedniej odpowiedzi w odniesieniu do wymienionych obszarów 1, 2, 3... 7 i/lub problemów 1.1, 1.2, 2.2... 7.2 zlicz odpowiedzi „Tak”, „Czasami” i „Nie”.

Im więcej odpowiedzi „Tak”, tym większy potencjał umiejętności i samodzielnego działania mają pracownicy, co oznacza z kolei większą możliwość kontynuowania działalności pod Twoim kierownictwem. Odpowiedź „Czasami” oznacza częściowo pozytywną sytuację, która wymaga wzmocnienia kompetencji pracowników, a być może także zatrudnienia nowych osób.

W przypadku uzyskania większości odpowiedzi negatywnych może to oznaczać utratę kluczowych kompetencji firmy wraz z odejściem właściciela. Powstaje wtedy problem, czy można te kompetencje uzupełnić i w jaki sposób: przyjęcie nowych pracowników, dokooptowanie nowego wspólnika o potrzebnych kompetencjach, szkolenia, pomoc zaprzyjaźnionej osoby znającej specyfikę branży, współpracę biznesową z inną firmą.

Wyniki badania należy poddać ocenie: zastanowić się, w jakich obszarach firma ma silne kompetencje (odpowiedź „Tak”), a w których wymaga zasilenia kadrowego lub przeszkolenia zatrudnionych pracowników (odpowiedź „Nie”). Sam sukcesor także może przeanalizować swoje kompetencje – być może praktykował w firmie rodzinnej lub ma doświadczenie z pracy w innym miejscu.

Na postawione na wstępie pytanie, **czy zaangażowane w firmie zasoby ludzkie umożliwiają kontynuację po odejściu nestora**, możesz odpowiedzieć twierdząco, gdy w najważniejszych obszarach działalności są pracownicy potrafiący realizować powierzone zadania lub można ich przeszkolić, a lukę wynikającą z odejścia właściciela zastąpić szybko przez Ciebie bądź kluczowego pracownika z firmy.

CZY POZYCJA KONKURENCYJNA FIRMY RODZINNEJ SPRZYJA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI?

DOSTĘPNOŚĆ

Materiały zamieszczone:

- w podręczniku
- na platformie

WPROWADZENIE

Nagła, nieoczekiwana sukcesja odbywa się pod dużą presją czasu, a jednocześnie rodzi tym więcej obaw u sukcesora, im mniej wie o firmie, którą zamierza przejąć. Wszystkie informacje, które pozwolą na pogłębienie wiedzy o firmie rodzinnej, stanowią dodatkową przesłankę do podjęcia ostatecznej decyzji przez potencjalnego sukcesora. Ocena pozycji konkurencyjnej firmy pozwoli też spojrzeć na perspektywy jej rozwoju, co może być dla młodego sukcesora szczególnie ważne.

CELE

Celem narzędzia jest dostarczenie informacji sukcesorowi na temat aktualnej sytuacji konkurencyjnej firmy, którą zamierza przejąć, oraz jej możliwości rozwojowych. Jest to szybki test, wykonany na potrzeby nagłej sukcesji.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się ze strategią firmy, jeśli jest ona opracowana na piśmie.
2. Zorganizuj spotkania z kluczowymi, doświadczonymi pracownikami z firmy w celu dokonania oceny jej pozycji strategicznej.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

K4/W1 Audyt strategiczny.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie zawiera opis działań i kwestionariusze służące do dokonania oceny pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej. Zapoznanie się ze strategią jest punktem wyjścia do oceny pozycji strategicznej firmy. Samo posiadanie strategii jest bardzo pozytywne, świadczy o świadomym i ukierunkowanym kształtowaniu rozwoju firmy przez jej dotychczasowego właściciela.

1. W trakcie spotkania z kluczowymi, doświadczonymi pracownikami wykorzystaj kwestionariusz „**Atrakcyjność branży i pozycja firmy**”. Poproś, aby każdy uczestnik spotkania zaznaczył właściwe odpowiedzi na dwa pytania.

Tabela 1. Atrakcyjność branży i pozycja firmy

PYTANIE	ODPOWIEDŹ
1. Czy atrakcyjność branży, w której działa firma, jest:	
1.1. duża	
1.2. mała	
2. Czy pozycja firmy w branży jest:	
2.1. wysoka	
2.2. niska	

Wyjaśnienia

duża atrakcyjność branży: duża pojemność rynku (wynikająca z popytu), dobre prognozy dla rozwoju branży, stabilność działania, wysokie marże,

mała atrakcyjność branży: mała/kurcząca się pojemność rynku, branża schyłkowa (trwale spadający popyt na produkty), niskie/spadające marże,

wysoka pozycja w branży: duży/rosnący udział w rynku, przywództwo produktowe/ kosztowe/technologiczne, wyróżniająca się marka, wysoka rentowność sprzedaży w porównaniu ze średnią, wydajna baza wytwórcza,

niska pozycja w branży: nieznaczący/spadający udział w rynku, naśladownictwo produktów, niewyróżniająca się marka, niska rentowność sprzedaży na tle branży, słaba baza wytwórcza.

3. Po wypełnieniu kwestionariusza przedyskutujcie uzyskane wyniki.

4. Usytuuj swoją firmę rodzinną w jednym z czterech pól macierzy „**Pozycja konkurencyjna firmy**”, opisanych przez atrakcyjność branży i pozycję firmy w branży, zgodnie z poniższymi wskazówkami.

W tabeli 2 są widoczne cztery pola. Każde z tych pól określa inną sytuację firmy. Kierując się oceną dokonaną w punkcie 2 i 3, umieść swoją firmę w którymś z pól opisywanych niską/wysoką pozycją w branży i małą/dużą atrakcyjnością branży:

Tabela 2. Pozycja konkurencyjna firmy

Atrakcyjność branży	DUŻA	C	A
	MAŁA	D	B
		NISKA	WYSOKA
		Pozycja w branży	

INTERPRETACJA

Usytuowanie firmy w poszczególnych polach oznacza¹:

- A** – wysoka pozycja w atrakcyjnym sektorze,
- B** – wysoka pozycja w nieatrakcyjnym sektorze,
- C** – słaba pozycja w atrakcyjnym sektorze,
- D** – słaba pozycja w nieatrakcyjnym sektorze.

Miejsce firmy w jednym z czterech pól tabeli określa jej bieżącą pozycję konkurencyjną, a także jej możliwości rozwojowe.

Jeśli Twoja firma znajduje się **w polu A**, oznacza to uprzywilejowaną pozycję konkurencyjną. Działa w atrakcyjnej branży i zajmuje w niej dobrą pozycję. Ma zatem wielkie szanse rozwojowe, zarówno tkwiące w potencjale firmy, jak i branży.

Jeśli firma została umieszczona **w polu B**, oznacza to, że ma wysoką pozycję w nieatrakcyjnej branży. Głównym ograniczeniem jest słaba kondycja branży, np. jej schyłkowy charakter. Czynnikiem rozwoju jest potencjał firmy i jego dobra pozycja w branży (np. produkcja wiodących wyrobów).

Jeśli firma znalazła się **w polu C**, działa w atrakcyjnej branży, ale ma w niej słabą pozycję. Szanse rozwojowe firmy są związane z perspektywami rozwojowymi branży, ograniczenia rozwojowe zaś wiążą się ze słabym potencjałem i małą konkurencyjnością firmy. Kierunkiem rozwoju w tej sytuacji może być poprawa pozycji w branży.

Umieszczenie firmy **w polu D** oznacza, że raczej nie ma ona szans rozwoju, gdyż działa w nieatrakcyjnej branży, w której ma słabą pozycję. Może natomiast umacniać pozycję w branży. Ewentualne przejście do bardziej atrakcyjnej branży jest mało realne ze względu na słaby potencjał wewnętrzny firmy.

ZMIANY

Narzędzie możesz wykorzystać samodzielnie, jednak o wiele lepsze wyniki uzyskasz, gdy analizę pozycji firmy wykonacie zespołowo, w gronie doświadczonych, kluczowych pracowników firmy.

¹ Zastosowane tu podejście zostało zainspirowane metodą McKinseya, zob. np. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, ss. 167–172.

CZY SĄ POTRZEBNE SPECJALNE DZIAŁANIA DO WYJŚCIA Z SYTUACJI KRYZYSOWEJ?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 10.1 Czy w firmie jest sytuacja kryzysowa wywołana śmiercią właściciela?
- 10.2. Jak poradzić sobie z sytuacją kryzysową w firmie?

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Nagłe odejście właściciela może spowodować sytuację kryzysową, zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i kadrowym. Kryzys może mieć różne oblicza. Może spowodować nagły odpływ kluczowych pracowników, klientów czy dostawców. To z kolei może pociągnąć za sobą spadek przychodów, raptowne pogorszenie płynności finansowej. Wierzyciele mogą postawić w stan natychmiastowej wymagalności kredyty i pożyczki. Potencjalny sukcesor musi poznać odpowiedzi na pytania, jak rozpoznać i wyjść z sytuacji kryzysowej.

CELE

Celem narzędzie jest rozpoznanie, czy w firmie zaistniała sytuacja kryzysowa i sporządzenie planu wyjścia z kryzysu.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis narzędzia.
2. Sięgnij do kolejnych dokumentów, które wskażą Ci, jakie działania trzeba wykonać, aby rozpoznać sytuację firmy po śmierci właściciela.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z dwóch dokumentów, które pomogą sukcesorowi w zrozumieniu i opanowaniu sytuacji w firmie: (1) czy śmierć właściciela wywołała sytuację kryzysową – zdiagnozowanie istnienia sytuacji kryzysowej w firmie po śmierci właściciela; (2) jeśli tak, to co zrobić, aby jak najszybciej sytuacja wróciła do normy – opracowanie planu działań dotyczących redukcji zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowej.

INTERPRETACJA

Każdy dokument zawiera wskazówki do dokonania oceny.

ZMIANY

Narzędzie możesz wykorzystać samodzielnie, jednak konieczne będzie zasięgnięcie informacji od pracownika działu personalnego, głównego księgowego i managerów, szczególnie kierujących działami sprzedaży i zaopatrzenia.

CZY SĄ POTRZEBNE SPECJALNE DZIAŁANIA DO WYJŚCIA Z SYTUACJI KRYZYSOWEJ?

DOKUMENT 10.1. CZY W FIRMIE JEST SYTUACJA KRYZYSOWA WYWOŁANA ŚMIERCIĄ WŁAŚCICIELA?

SŁOWNICZEK

Kryzys w przedsiębiorstwie – sytuacja zagrożenia dla podstawowych wartości, interesów i celów firmy.

WPROWADZENIE

Dokument 10.1. „Czy w firmie jest sytuacja kryzysowa wywołana śmiercią właściciela?” jest pierwszym z dwóch dokumentów w narzędziu „SOS – 10. Czy są potrzebne specjalne działania do wyjścia z sytuacji kryzysowej?”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest pomoc sukcesorowi w rozpoznaniu sytuacji kryzysowej po śmierci właściciela, na podstawie zaobserwowanych symptomów. Wczesne rozpoznanie pozwoli na szybszą, a więc bardziej skuteczną reakcję na zaistniały problem.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Sytuacja kryzysowa w firmie to stan, w którym wskutek gwałtownego spiętrzenia się różnorodnych trudności, zagrożona zostaje realizacja podstawowych funkcji. Jednocześnie zaś zdolności organizacyjne do zlikwidowania zaistniałej sytuacji są ograniczone. Wskutek niespodziewanej śmierci właściciela może wystąpić kryzys nagły, natychmiastowy. Jest to o tyle trudniejsza sytuacja niż w przypadku innych przyczyn kryzysu, że brakuje czasu na badanie i planowanie, a decyzje muszą być podejmowane bardzo szybko.

Sytuacja kryzysowa może dotyczyć bezpośrednio pracowników, wśród których po stracie lidera pojawia się niepewność, poczucie straty, stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku. Może dojść do chaosu w zarządzaniu, podejmowania nieprzemyślanych decyzji, nie mających nic wspólnego z działaniami służącymi rozpoznaniu przyczyn kryzysu i jego likwidacji. Kluczowe osoby w firmie oraz inni pracownicy mogą to odebrać jako zagrożenie dla własnych interesów i mogą podjąć starania o znalezienie innego miejsca pracy. Złe nastroje społeczne mogą spowodować niekorzystne skutki ekonomiczne.

Sytuacja kryzysowa może też być związana wprost z reakcją rynku na odejście właściciela. Klienci i dostawcy, a także wierzyciele, mogą potraktować to dramatyczne zdarzenie jako utratę wiarygodności firmy i zagrożenie dla dalszej współpracy. Odbije się to niekorzystnie na przychodach i płynności finansowej.

Jeżeli chciałbyś się dowiedzieć, czy śmierć właściciela wywołała sytuację kryzysową zagrażającą funkcjonowaniu firmy, sprawdź kilka najważniejszych wskaźników – symptomów sytuacji kryzysowej.

POWIĄZANE NARZĘDZIA

Przejdź do następnego dokumentu tego narzędzia, który wskaże Ci jak załagodzić sytuację kryzysową – Dokument 10.2. „Jak poradzić sobie z sytuacją kryzysową w firmie?”.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera wykaz symptomów sytuacji kryzysowej związanej z pracownikami, kontrahentami i sytuacją finansową, która jest odbiciem utraty wiarygodności firmy po stracie właściciela.

Symptomy sytuacji kryzysowej w firmie rodzinnej

SYMPTOM	WSKAŹNIK
A. ZWIĄZANE Z PRACOWNIKAMI FIRMY	
1. Odejście w krótkim czasie kluczowych pracowników	liczba zwolnień na własną prośbę w stosunku do liczby kluczowych pracowników
2. Zwiększona fluktuacja pracowników	liczba zwolnień w stosunku do przeciętnego zatrudnienia; w porównaniu z analogicznym wskaźnikiem z okresów poprzednich
3. Spadek wydajności pracy	sprzedaż w stosunku do przeciętnej liczby zatrudnionych; w porównaniu z okresami ubiegłymi
4. Zwiększona absencja pracowników	liczba dni nieobecności w stosunku do czasu nominalnego lub liczba dni nieobecności do przeciętnego zatrudnienia; w porównaniu z okresami ubiegłymi
5. Pogorszenie jakości pracy	wskaźnik reklamacji = wartość reklamacji w stosunku do sprzedaży lub wskaźnik braków produkcyjnych = koszty braków w stosunku do kosztów produkcji; w porównaniu z okresami ubiegłymi
6. Pogorszenie terminowości realizacji zamówień,	opóźnienia i pomyłki w dostawach do klientów
B. ZWIĄZANE Z KONTRAHENTAMI FIRMY	
1. Odejście w krótkim czasie kluczowego/kluczowych klienta/klientów	zmniejszenie liczby klientów = liczba pozyskanych klientów – liczba utraconych klientów, w tym kluczowych
2. Systematyczny spadek zamówień/zleceń	zmniejszenie liczby zamówień = przeciętna liczba (wartość) zamówień – przeciętna liczba (wartość) zamówień w okresach ubiegłych
3. Utrata pozycji u odbiorców	zmniejszenie wartości przeciętnego zamówienia = przeciętna wartość jednego zamówienia – przeciętna wartość jednego zamówienia w okresach ubiegłych
4. Utrata pozycji u dostawców	żądanie zakupów za gotówkę, skrócenie terminów zapłaty
5. Utrata zaufania w instytucjach finansujących	wypowiedzenie umowy kredytu, pożyczki, dotacji
6. Utrata zaufania wśród partnerów biznesowych	wypowiedzenie umowy współpracy
C. ZWIĄZANE Z SYTUACJĄ FINANSOWĄ FIRMY	
1. Spadek sprzedaży	wartość sprzedaży w porównaniu do okresów poprzednich
2. Pogorszenie płynności finansowej	wydłużenie terminów spłaty zobowiązań, narastanie przeterminowanych zobowiązań, zmniejszenie wartości wskaźników płynności, wydłużanie cyklu należności
3. Wzrost zadłużenia	kwota zobowiązań w stosunku do aktywów; w porównaniu do okresów ubiegłych
4. Spadek rentowności	zysk (strata) w stosunku do sprzedaży; w porównaniu z okresami ubiegłymi

INTERPRETACJA

Jeżeli wystąpiła większość symptomów, mamy do czynienia z sytuacją kryzysową. Szczególnie ważne jest zaobserwowanie symptomów kryzysu wśród pracowników oraz kontrahentów, ponieważ te właśnie powodują skutki w postaci pogorszenia sytuacji finansowej.

CZY SĄ POTRZEBNE SPECJALNE DZIAŁANIA DO WYJŚCIA Z SYTUACJI KRYZYSOWEJ?

DOKUMENT 10.2. JAK PORADZIĆ SOBIE Z SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W FIRMIE?

SŁOWNICZEK

Kryzys w przedsiębiorstwie – sytuacja zagrożenia dla podstawowych wartości, interesów i celów firmy.

WPROWADZENIE

Dokument 10.2. „**Jak poradzić sobie z sytuacją kryzysową w firmie?**” jest drugim z dwóch dokumentów w narzędziu „**SOS – 10. Czy są potrzebne specjalne działania do wyjścia z sytuacji kryzysowej?**”. Dokument jest przeznaczony dla sukcesora, który ma zamiar przejąć zarządzanie firmą.

CELE

Celem dokumentu jest pomoc sukcesorowi w zaplanowaniu działań wyjścia z sytuacji kryzysowej po śmierci właściciela.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Jeżeli są symptomy sytuacji kryzysowej w firmie, wywołanej śmiercią właściciela, sukcesor stoi przed trudnym wyzwaniem. Musi on podjąć działania, które pozwolą na opanowanie sytuacji kryzysowej. Z jednej strony musi sobie poradzić ze złymi nastrojami w firmie, wpłynąć na podniesienie motywacji pracowników i doprowadzić do normalnego sposobu działania. Opanowanie kryzysu może wymagać także dokonania zmian, np. renegotjacji umów lub wycofania się z rozpoczętych inwestycji. Sukcesor musi pozyskać sojuszników do przeprowadzenia koniecznych zmian.

W tabeli przedstawiamy listę działań, które możesz podjąć w celu opanowania kryzysu. Wybierz te, które w konkretnej sytuacji uznasz za niezbędne.

OPIS DOKUMENTU

Dokument zawiera listę działań, które możesz podjąć w sytuacji kryzysowej, w zależności od rodzaju i natężenia symptomów.

Lista działań w sytuacji kryzysowej

DZIAŁANIE
1. Powołanie sztabu antykryzysowego złożonego z kluczowych pracowników i ewentualnie doradców zewnętrznych
2. Ustalenie sposobu rozwiązania najważniejszych problemów dotyczących zaistniałych wśród pracowników, np. absencji, spadku wydajności
3. Spotkania z pracownikami, przekazywanie informacji na temat podjętych działań, pozyskanie sojuszników wśród pracowników, rozmowy na tematy ważne dla pracowników (słuchanie i dyskusowanie rozwiązań)
4. Spotkania z kontrahentami (dostawcy, klienci), ustalenie zasad komunikacji z grupami kontrahentów, ustalenie zasad dalszej współpracy, nawiązanie relacji
5. Przegląd zobowiązań, negocjowanie terminów spłat
6. Przegląd należności, negocjowanie terminów płatności
7. Przegląd inwestycji w toku, decyzje o kontynuowaniu/zaniechaniu
8. Przegląd umów kredytowych, negocjowanie warunków spłaty/zaciągnięcia nowego kredytu
9. Analiza kosztów, w tym przegląd kosztów wynagrodzeń, w miarę potrzeby przygotowanie porozumienia płacowego lub ewentualnie obniżenia wypłat świadczeń, docelowy plan poziomu wynagrodzeń
10. Przegląd kadr, plan restrukturyzacji zatrudnienia/plan przyjęć lub zwolnień
11. Przegląd struktury organizacyjnej, projekt nowej struktury (w ścisłym związku z pkt 10)
12. Przegląd zapasów, likwidacja zapasów zbędnych lub nadmiernych
13. Analiza przychodów, plan pozyskania nowych klientów, utrzymania/zwiększenia obrotów z dotychczasowymi klientami
14. Przegląd majątku trwałego, plan sprzedaży zbędnych aktywów

INTERPRETACJA

W oparciu o zidentyfikowane zagrożenia (dokument 10.1) i ich ocenę zbuduj plan działań, wybierając z podanej listy te działania, które w sytuacji kryzysowej firmy będą najbardziej wskazane.

DROGA NA SKRÓTY. CO ROBIĆ PO ŚMIERCI WŁAŚCICIELA LUB WSPÓLNIKA?

DOKUMENTY DO WYKORZYSTANIA

- 11.1. Śmierć właściciela firmy jednoosobowej – co robić?
- 11.2. Śmierć wspólnika spółki cywilnej – co robić?
- 11.3. Śmierć wspólnika lub akcjonariusza spółki prawa handlowego - co robić?

DOSTĘPNOŚĆ

- Materiały zamieszczone:
- w podręczniku
 - na platformie

WPROWADZENIE

Jeśli Ci się śpieszy i nie masz czasu przejść przez wszystkie dziesięć narzędzi Sytuacji Nagłej Sukcesji SOS – mamy dla Ciebie Drogę na skróty. Opisujemy tutaj wybrane, schematyczne sytuacje, aby umożliwić Ci z jednej strony przejście skróconej drogi oceny sytuacji, w jakiej znalazłeś się Ty, Twoja rodzina oraz firma rodzinna, ale także na uporządkowanie wiedzy. Ta lista pozwoli Ci także sprawdzić, czy nie pominąłeś jakiegoś elementu, korzystając z poprzednich narzędzi. O ile wcześniejsze narzędzia uwzględniają wszystkie możliwe sytuacje (w ramach przyjętego przez nas stopnia szczegółowości), tutaj siłą faktów musimy skoncentrować się na wybranych, schematycznych, najczęściej powtarzalnych sytuacjach.

CELE

Uproszczenie i uporządkowanie w praktyce korzystania z narzędzi Sytuacji Nagłej Sukcesji SOS Droga na skróty ma pomóc skorzystać z naszych narzędzi szybciej lub pomóc w ocenie, czy niczego nie pominęliśmy. Celem jest zachowanie lub przywrócenie ciągłości prawnej, organizacyjnej i finansowej firmy rodzinnej oraz zapewnienie ciągłości zarządzania. Dlatego scenariusze, które przyjęliśmy są „pozytywne”. Jeśli okazałoby się, że któryś z przyjętych przez nas warunków lub elementów stanu faktycznego nie został spełniony, może to oznaczać, że kontynuacja lub przywrócenie ciągłości gospodarczej firmy rodzinnej nie jest możliwe. Dlatego można potraktować to narzędzie jako skróconą listę kontrolną pozwalającą na ocenę, jak zadbać o kontynuację działalności firmy rodzinnej. Oczywiście pod warunkiem, że tego chcesz.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z NARZĘDZIA

1. Zapoznaj się najpierw z zawartością narzędzia, przeczytaj opis oraz ten dokument, który Cię dotyczy.
2. Postępuj krok po kroku zgodnie z krokami, po których prowadzi Cię Droga na skróty.
3. Korzystaj z odesłań do pozostałych narzędzi SOS. Notuj wszystkie wątpliwości.
4. Podczas zapoznawania się z treścią poszczególnych dokumentów możesz skorzystać z pomocy członków rodziny oraz innych zaufanych osób.

OPIS NARZĘDZIA

Narzędzie składa się z trzech dokumentów, które powinny przeprowadzić Cię kolejno przez poszczególne zagadnienia dotyczące sytuacji śmierci właściciela indywidualnej działalności gospodarczej, wspólnika spółki cywilnej, albo wspólnika lub akcjonariusza spółki prawa handlowego.

11.1. Śmierć właściciela firmy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej – co robić?

11.2. Śmierć wspólnika spółki cywilnej – co robić?

11.3. Śmierć wspólnika lub akcjonariusza spółki prawa handlowego – co robić?

DROGA NA SKRÓTY. CO ROBIĆ PO ŚMIERCI WŁAŚCICIELA LUB WSPÓLNIKA?

DOKUMENT 11.1. ŚMIERĆ WŁAŚCICIELA FIRMY JEDNOOSOBOWEJ – CO ROBIĆ?

WPROWADZENIE

Dokument 11.1. „Śmierć właściciela firmy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej – co robić?” jest pierwszym z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 11 „Droga na skróty. Co robić po śmierci właściciela lub wspólnika?”**. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Celem dokumentu jest przedstawienie szybkiej ścieżki działania po śmierci właściciela firmy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Dokument zawiera przekrojową listę działań, które należy podjąć, aby ocenić sytuację, w jakiej znalazła się rodzina i firma rodzinna po śmierci właściciela firmy, prowadzonej w oparciu o wpis do CEIDG. W poszczególnych krokach opisujemy kolejne działania oraz odsyłamy do szczegółowych informacji zawartych w poszczególnych narzędziach SOS oraz dokumentach. Lista może być traktowana z jednej strony jako skrócona lista działań, lecz z drugiej – jako lista kontrolna pozwalająca na stwierdzenie, czy podczas badania stanu firmy rodzinnej oraz rodziny nic istotnego nie zostało pominięte.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Zapoznaj się z dokumentem i korzystaj z odesłań do poszczególnych narzędzi i dokumentów. Możesz podążać za dokumentem podczas wszystkich działań związanych z ustalaniem konsekwencji nagłej sukcesji oraz podejmowania decyzji dotyczących przyszłych kroków. Będzie Cię prowadzić Droga na skróty.

OPIS DOKUMENTU

Śmierć właściciela firmy prowadzonej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej jest zdarzeniem wywołującym skutki prawno-majątkowe o najszerszym zasięgu, zarówno dla firmy rodzinnej, jak i dla rodziny. W tej sytuacji firma traci byt prawny, a przed rodziną pojawia się mnóstwo spraw, które trzeba załatwić, wiele pytań, na które trzeba znaleźć odpowiedź w przepisach prawa. To zajmuje dużo czasu, a Ty musisz działać szybko. Chciałbyś się zapewne dowiedzieć, co trzeba zrobić od razu, natychmiast, a co można zrobić później i w jakiej kolejności. Dajemy Ci więc do ręki skondensowany i najbardziej czytelny, ujęty w punktach sposób postępowania. Poprowadzi Cię on przez kolejne działania, które konieczne musisz wykonać w najmniej skomplikowanej, najbardziej optymalnej sytuacji, aby możliwe było reaktywowanie firmy przez spadkobiercę – sukcesora. W poszczególnych punktach pojawiają się odniesienia do obszerniejszych komentarzy i wyjaśnień, dostępnych narzędzi i dokumentów.

Oto opis kroków, który przeprowadzi Cię Drogą na skróty:

1. Czy zmarły był w **związku małżeńskim**? Jeśli tak, należy ustalić skład majątku osobistego należącego do zmarłego oraz majątku wspólnego w małżeństwie; dzięki temu dowiemy się, które składniki majątku rodzinnego wchodzi, a które nie wchodzi do spadku i w jakiej części (co do zasady: do spadku wchodzi cały majątek osobisty zmarłego oraz 1/2 udziału w częściach ułamkowych wszystkich składników objętych majątkiem wspólnym małżeńskim, w tym składników przedsiębiorstwa) – sprawdź dok.

2. **Co stało się z firmą?** Majątek przedsiębiorstwa stał się w chwili śmierci właściciela masą spadkową. Należy ocenić, co jest konieczne do reaktywowania nowej firmy w oparciu o wpis do CEIDG oraz numer NIP nowego właściciela, jaki jest stan prawny firmy oraz jej otoczenia. Pamiętaj, nie możesz dysponować składnikami firmy (np. nie możesz niczego sprzedać i wystawić faktury VAT) bez przeprowadzenia postępowania spadkowego oraz przedstawionych dalej procedur.
3. **Kto dziedziczy?** Sprawdź kolejno, czy był sporządzony testament, a jeśli nie – kto dziedziczy z ustawy (dok. 2.1 i 2.2).
4. Kiedy znasz już spadkobierców, sprawdź, **czy dziedziczą małoletnie dzieci**. Może to spowodować wiele komplikacji na etapie procedur nabywania spadku, jego podziału oraz dalszego zarządzania majątkiem, w tym firmą rodzinną (dok. 2.3.). Pamiętaj, że: **na prowadzenie firmy**, zaciąganie zobowiązań oraz dysponowanie zyskiem z firmy, jeśli prowadzona jest w oparciu o majątek należący albo współnależący do dziecka, **niezbędna jest zgoda sądu rodzinnego**.
5. Aby rozjaśnić kwestę **odpowiedzialności za długi spadkowe** oraz stan ewentualnych zadłużeń, jakie obciążają spadek, sprawdź, co się stało ze zobowiązaniami wynikającymi z prowadzenia działalności gospodarczej oraz zobowiązaniami prywatnymi zmarłego (niedotyczącymi działalności) – dok. 3.2, 6.2 i narzędzie 7.
6. Kiedy już wiesz, czy i jakie są długi, **sprawdź, jakimi aktywami dysponujesz**. Jakie środki finansowe masz do dyspozycji – dok. 6.3 i narzędzie 7. Skontaktuj się z agentem ubezpieczeniowym i sprawdź, jakich kwot możesz spodziewać się z tytułu zawartych przez zmarłego umów ubezpieczenia na życie – pamiętaj, że otrzymujesz je poza spadkiem, niezależnie od tego, czy i w jaki sposób przyjmiesz spadek.
7. **Ta wiedza pozwoli Ci podjąć decyzję w zakresie reaktywacji firmy oraz sposobu przyjęcia lub odrzucenia spadku (dok. 2.4 pkt 3). Jeśli jednak odrzucisz spadek, w Twoje miejsce wejdą dalsi spadkobiercy ustawowi. Jeśli są małoletni, ich rodzice będą musieli uzyskać w osobnym postępowaniu zgodę sądu rodzinnego na odrzucenie spadku. Narazasz wtedy na odpowiedzialność dalszą rodzinę** (patrz. dok. 2.2).
8. Aby zacząć działać i móc reaktywować działalność w oparciu o majątek poprzedniej firmy, konieczne jest uzyskanie **prawomocnego tytułu prawnego do spadku** (dok. 2.4 pkt 1, 1.1 i 1.2), oraz **podział majątku spadkowego** (dok. 2.4 pkt 1.3). Powinno to być przeprowadzone jak najszybciej, aby przerwa w działaniu firmy nie trwała długo. Najlepiej, jeśli uda Ci się przeprowadzić postępowanie spadkowe u notariusza i uzyskać **akt poświadczenia dziedziczenia, który jest od razu prawomocny**. Następnie musisz dokonać takiego podziału masy spadkowej (z uwzględnieniem współwłasności z małżonkiem zmarłego, jeśli do spadku weszła połowa majątku wspólnego), aby całość majątku firmy (przynajmniej gotówka, środki trwałe i obrotowe) znalazła się w rękach jednej osoby – sukcesora, który będzie kontynuował działalność gospodarczą jako własną.
9. Aby taki podział majątku mógł być przeprowadzony, wszyscy spadkobiercy muszą być pełnoletni, być dostępni na miejscu (albo posiadać pełnomocnika) oraz współdziałać z Tobą w celu jak najszybszego uruchomienia firmy. W jaki sposób taki dział spadku może przełożyć się na rozdysponowanie całości odziedziczonego majątku oraz stan finansów – sprawdź dok. 6.4.
10. Konieczna będzie **wizyta w urzędzie skarbowym** i załatwienie formalności związanych z podatkiem

od spadku (dok. 2.4 pkt 4). Urząd skarbowy nie przyznaje ulgi z urzędu – należy złożyć wniosek.

11. Dopiero kiedy jesteś właścicielem majątku firmy, **możesz uruchomić nową działalność na własnym numerze NIP oraz REGON**. Udaj się do urzędu miasta i/lub gminy i zarejestruj działalność gospodarczą.

12. Przygotuj firmę do uruchomienia działalności, sprawdź wszystkie formalności, przykładowo m.in. (głównie dok. 3.2 i narzędzie 7):

- 1) kasy fiskalne;
- 2) umowy z kontrahentami (skontaktuj się z nimi, aby zapewnić, że firma będzie działać dalej na dotychczasowych zasadach);
- 3) kredyty obrotowe i inwestycyjne (konieczne jest ich odnowienie na nowych warunkach i rozmowy z bankami);
- 4) licencje, koncesje, zezwolenia, odbiory (np. BHP, UDT, PIH i in.) – dotychczasowe wygasły, konieczne jest uzyskanie nowych;
- 5) dotacje unijne – jeśli prowadzonej dotąd firmie były udzielone dotacje, przekonaj się, czy nie jest konieczny ich zwrot;
- 6) leasingi – także wygasły i konieczny może być ich wykup albo renegocjacja, firma leasingowa zainteresowana jest najczęściej jak najszybszym odzyskaniem przedmiotu leasingu, potem można dopiero negocjować odkupienie;
- 7) saldo należności i zobowiązań – zawiadom dłużników firmy, że kontynuujesz działalność i masz nowy rachunek bankowy, sprawdź, czy starczy Ci gotówki na obsłużenie wierzycieli;
- 8) pracownicy – co powinieneś sprawdzić i z kim porozmawiać? (patrz narzędzie 8).

Wszystko to, pod warunkiem że rodzina chce (narzędzie 1), **Ty chcesz** (dok. 4.1) i **jesteś przygotowany** (dok. 4.2–4.3) przejąć i kontynuować prowadzenie firmy. Jeśli nie, być może pomocny będzie **sukcesor tymczasowy** (narzędzie 5).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty wymienione w tej części opracowania.

Dokument **10.2. „Jak poradzić sobie z sytuacją kryzysową w firmie?”**.

DROGA NA SKRÓTY. CO ROBIĆ PO ŚMIERCI WŁAŚCICIELA LUB WSPÓLNIKA?

DOKUMENT 11.2. ŚMIERĆ WSPÓLNIKA SPÓŁKI CYWILNEJ – CO ROBIĆ?

WPROWADZENIE

Dokument 11.2. „Śmierć wspólnika spółki cywilnej – co robić?” jest drugim z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 11 „Droga na skróty. Co robić po śmierci właściciela lub wspólnika?”**. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Celem dokumentu jest przedstawienie szybkiej ścieżki działania po śmierci wspólnika spółki cywilnej. Dokument zawiera przekrojową listę działań, które należy podjąć, aby ocenić sytuację, w jakiej znalazła się rodzina i firma rodzinna po śmierci wspólnika spółki cywilnej. W poszczególnych krokach opisujemy kolejne działania oraz odsyłamy do szczegółowych informacji zawartych w poszczególnych narzędziach SOS i dokumentach. Lista może być traktowana z jednej strony jako skrócona lista działań, lecz z drugiej – jako lista kontrolna pozwalająca na stwierdzenie, czy podczas badania stanu firmy rodzinnej oraz rodziny nic istotnego nie zostało pominięte.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Zapoznaj się z dokumentem i korzystaj z odesłań do poszczególnych narzędzi i dokumentów. Możesz podążać za niniejszym dokumentem podczas wszystkich działań związanych z ustalaniem konsekwencji nagłej sukcesji oraz podejmowania decyzji dotyczących przyszłych kroków. Będzie Cię prowadzić Droga na skróty.

OPIS DOKUMENTU

Śmierć wspólnika spółki cywilnej jest zdarzeniem wywołującym skutki prawno-majątkowe o bardzo szerokim zasięgu, zarówno dla firmy rodzinnej, jak i dla rodziny. W tej sytuacji firma traci byt prawny lub pojawiają się w jej funkcjonowaniu poważne perturbacje, a przed rodziną wyłania się mnóstwo spraw, które trzeba załatwić, wiele pytań, na które trzeba znaleźć odpowiedź w przepisach prawa. To trwa, a Ty musisz działać szybko. Chciałbyś się zapewne dowiedzieć, co trzeba zrobić od razu, natychmiast, a co można zrobić później i w jakiej kolejności. Dajemy Ci więc do ręki napisany najkrócej i najprościej jak tylko się da, ujęty w punktach sposób postępowania. Poprowadzi Cię on przez kolejne działania, które konieczne musisz wykonać w najmniej skomplikowanej, najbardziej optymalnej sytuacji, aby możliwe było kontynuowanie firmy przez spadkobiercę – sukcesora. W poszczególnych punktach pojawiają się odniesienia do obszerniejszych komentarzy i wyjaśnień, dostępnych w dalszych narzędziach i dokumentach.

Oto opis kroków, które przeprowadzą Cię Drogą na skróty:

1. Czy zmarły był w **związku małżeńskim**; jeśli tak, należy ustalić skład majątku osobistego należącego do zmarłego oraz majątku wspólnego w małżeństwie, dzięki temu dowiemy się, które składniki majątku rodzinnego wchodzi, a które nie wchodzi do spadku i w jakiej części (co do zasady: do spadku wchodzi cały majątek osobisty zmarłego oraz 1/2 udziału w częściach ułamkowych wszystkich składników objętych majątkiem wspólnym małżeńskim) – sprawdź dok. 6.1. Majątek spółki cywilnej jest co do zasady kwalifikowany jako majątek osobisty, chyba że został nabyty przed styczniem 2005 r., kiedy zmieniły się przepisy Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego.

2. Co stało się ze spółką? Zależy to od liczby wspólników spółki w dniu śmierci zmarłego oraz od treści umowy spółki odnoszącej się do dziedziczenia udziałów. Szczegóły znajdziesz w dokumencie 3.3. W uproszczeniu przyjmujemy trzy możliwości:

1. Spółka ulega likwidacji: nie ma możliwości kontynuacji działalności spółki, konieczne jest przeprowadzenie remanentu likwidacyjnego i odprowadzenia odliczonego wcześniej podatku VAT (zgłoś się do właściwego urzędu skarbowego), wygasają umowy zlecenia, kredyty i leasingi, jeśli wspólnicy korzystali z pomocy unijnej – niektóre dotacje są do zwrotu, spółka nie może przyjmować zleceń, trzeba ściągnąć należności, spłacić zobowiązania oraz spieniężyć lub podzielić pomiędzy wspólników majątek spółki.
 2. Spółka działa nadal bez spadkobierców zmarłego wspólnika: wówczas jego spadkobiercom należy się spłata, podobnie jakby zmarły wystąpił ze spółki (w oparciu o rynkową wartość majątku spółki); sprawdź, ile może wynosić spłata i zastanów się, skąd weźmiesz na nią pieniądze. Jeśli zaś jesteś spadkobiercą – przeprowadź jak najszybciej procedury spadkowe oraz wystąp do spółki o spłatę.
 3. Spółka działa nadal, lecz udziały na podstawie zapisu w umowie spółki zostały odziedziczone: w spółce pojawiają się nowi wspólnicy. Jeśli spadek nie zostanie podzielony inaczej – będą to wszyscy spadkobiercy, nie jest przy tym możliwe, aby były to małoletnie dzieci (nie mogą być przedsiębiorcami). Nowi wspólnicy powinni wyznaczyć wspólnego przedstawiciela, który będzie reprezentował ich interesy – wszystko będzie funkcjonować poprawnie, dopóki którykolwiek ze spadkobierców nie będzie miał innego zdania w kwestii prowadzenia spraw spółki, niż pozostali wspólnicy albo spadkobiercy. Upoważnienie dla wspólnego przedstawiciela może być však cofnięte. Wspólnicy w nowym składzie osobowym powinni dojść do porozumienia przy każdej istotnej dla spółki decyzji, także w zakresie do podziału zysków, inwestycji czy zaciągania (odnawiania) kredytów.
3. **Kto dziedziczy?** Sprawdź kolejno, czy był sporządzony testament, a jeśli nie – kto dziedziczy z ustawy: (dok. 2.1 i 2.2). Dzięki temu będziesz wiedział, kto może domagać się spłaty ze strony spółki albo kto stał się jej nowym wspólnikiem.
4. Kiedy znasz już spadkobierców, sprawdź, **czy dziedziczą małoletnie dzieci?** Może to spowodować wiele komplikacji na etapie procedur nabywania spadku, jego podziału oraz dalszego zarządzania majątkiem, w tym firmą rodzinną (dok. 2.3).
5. Aby rozjaśnić kwestę **odpowiedzialności za długi spadkowe** oraz stan ewentualnych zadłużeń, jakie obciążają spadek, sprawdź, co się stało ze zobowiązaniami wynikającymi z prowadzenia działalności gospodarczej (jeśli spółka zaprzestała prowadzenia działalności) oraz zobowiązaniami prywatnymi zmarłego (niedotyczącymi działalności) – dok. 3.3 pkt 1, 6.2 i narzędzie 7.
6. Kiedy już wiesz, czy i jakie są długi, **sprawdź, jakimi aktywami dysponujesz** oraz jakie środki finansowe masz do dyspozycji – dok. 6.3 i narzędzie 7. Skontaktuj się z agentem ubezpieczeniowym i sprawdź, jakich kwot możesz spodziewać się z tytułu zawartych przez zmarłego umów ubezpieczenia na życie – pamiętaj, że otrzymujesz je poza spadkiem, niezależnie od tego, czy i w jaki sposób przyjmiesz spadek.

- 7 **Ta wiedza pozwoli Ci podjąć decyzję w zakresie kontynuacji firmy oraz sposobu przyjęcia lub odrzucenia spadku (dok. 2.4 pkt 3). Jeśli jednak odrzucisz spadek, w Twoje miejsce wejdą dalsi spadkobiercy ustawowi. Jeśli są małoletni, ich rodzice będą musieli uzyskać w osobnym postępowaniu zgodę sądu rodzinnego na odrzucenie spadku. Narazasz wtedy na odpowiedzialność dalszą rodzinę (patrz. dok. 2.2).**
8. Niezależnie od tego, który z trzech scenariuszy wymienionych w kroku 2 miał miejsce, musisz ustalić, kto faktycznie nabył spadek. Konieczne jest uzyskanie **prawomocnego tytułu prawnego do spadku** (dok. 2.4 pkt 1, 1.1 i 1.2) oraz **przeprowadzenie podziału majątku spadkowego** (dok. 2.4 pkt 1.3). Powinno to być zrobione jak najszybciej, aby dowiedzieć się, kto ma prawo do majątku spółki albo kto stał się nowym współnikiem. Najlepiej, jeśli uda Ci się przeprowadzić postępowanie spadkowe u notariusza i uzyskać **akt poświadczenia dziedziczenia**, który jest od razu prawomocny. Następnie musisz dokonać takiego podziału masy spadkowej (z uwzględnieniem współwłasności z małżonkiem zmarłego, jeśli do spadku weszła połowa majątku wspólnego), aby udział spółkowy (zespół praw i obowiązków), jeśli jest dziedziczony – przypadł osobom pełnoletnim. Małoletnie dziecko nie może bowiem być przedsiębiorcą, a co za tym idzie: współnikiem spółki cywilnej. Co ważne: na wszystkie czynności przekraczające zwykły zarząd, w szczególności na dział spadku, należy uzyskać zgodę sądu rodzinnego w osobnym postępowaniu. W wielu sytuacjach dziecko powinno być reprezentowane przez kuratora, a nie przez rodzica. Jeśli do spadku doszły małoletnie dzieci, realizacja punktu 10 będzie niemożliwa.
9. Aby taki podział majątku mógł być przeprowadzony, wszyscy spadkobiercy muszą być pełnoletni, być dostępni na miejscu (albo posiadać pełnomocnika) oraz współdziałać z Tobą w celu jak najszybszego przeprowadzenia postępowania. W jaki sposób taki dział spadku może przełożyć się na rozdysponowanie całości odziedziczonego majątku oraz stan finansów – sprawdź dok. 6.4.
10. Następnie konieczna będzie **wizyta w urzędzie skarbowym** i załatwienie formalności związanych z podatkiem od spadku (dok. 2.4 pkt 4). Urząd skarbowy nie przyznaje ulgi z urzędu – należy złożyć wniosek.
11. Dopiero kiedy jesteś pełnoprawnym właścicielem spadku, masz prawo ujawnić swoje prawa do udziału w spółce lub majątku, który po niej pozostał.
12. Sprawdź także, czy w związku ze śmiercią współnika nie wygasły istotne z punktu widzenia prowadzenia spółki stosunki prawne (umowy, koncesje i in.) – związane były bowiem nie ze spółką jako taką, lecz osobiście ze zmarłym współnikiem.
13. **Przygotuj spółkę do kontynuowania działalności**, sprawdź wszystkie formalności, przykładowo m.in. (pod warunkiem że spółka przetrwała), patrz głównie dok. 3.3 i narzędzie 7:
- 1) umowy z kontrahentami (skontaktuj się z nimi, aby zapewnić, że firma będzie działać dalej na dotychczasowych zasadach);
 - 2) kredyty obrotowe i inwestycyjne (konieczne jest ich utrzymanie i rozmowy z bankami);
 - 3) licencje, koncesje, zezwolenia, odbiory (np. BHP, UDT, PIH i in.) – sprawdź, czy nie wygasły;
 - 4) dotacje unijne – jeśli prowadzonej dotąd firmie były udzielone dotacje, przekonaj się, czy nie jest konieczny ich zwrot;
 - 5) leasingi – firma leasingowa może żądać ich rozwiązania;

- 6) saldo należności i zobowiązań – zawiadom dłużników firmy, że spółka kontynuuje działalność, sprawdź, czy starczy Ci gotówki na obsłużenie wierzycieli;
- 7) pracownicy – co powinieneś sprawdzić i z kim porozmawiać? (patrz narzędzie 8).

Wszystko to, pod warunkiem że **rodzina chce** (narzędzie 1), **Ty chcesz** (dok. 4.1) i **jesteś przygotowany** (dok. 4.2–4.3) przejąć i kontynuować prowadzenie firmy. Jeśli nie, być może pomocny będzie **sukcesor tymczasowy** (narzędzie 5).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty wymienione w tej części opracowania.

DROGA NA SKRÓTY. CO ROBIĆ PO ŚMIERCI WŁAŚCICIELA LUB WSPÓLNIKA?

DOKUMENT 11.3. ŚMIERĆ WSPÓLNIKA LUB AKCJONARIUSZA SPÓŁKI PRAWA HANDLOWEGO – CO ROBIĆ?

WPROWADZENIE

Dokument 11.3. „Śmierć wspólnika spółki lub akcjonariusza spółki prawa handlowego – co robić?” jest trzecim z trzech dokumentów w narzędziu **SOS – 11 „Droga na skróty. Co robić po śmierci właściciela lub wspólnika?”**. Dokument jest przeznaczony dla potencjalnego sukcesora oraz członków rodziny biznesowej.

CELE

Celem dokumentu jest przedstawienie szybkiej ścieżki działania po śmierci wspólnika albo akcjonariusza spółki prawa handlowego. Dokument zawiera przekrojową listę działań, które należy podjąć, aby ocenić sytuację, w jakiej znalazła się rodzina i firma rodzinna po śmierci wspólnika lub akcjonariusza. W poszczególnych krokach opisujemy kolejne działania oraz odsyłamy do szczegółowych informacji zawartych w poszczególnych narzędziach SOS i dokumentach. Lista może być traktowana z jednej strony jako skrócona lista działań, lecz z drugiej – jako lista kontrolna pozwalająca na stwierdzenie, czy podczas badania stanu firmy rodzinnej oraz rodziny nic istotnego nie zostało pominięte.

WSKAZÓWKI PRZED SKORZYSTANIEM Z DOKUMENTU

Zapoznaj się z dokumentem i korzystaj z odesłań do poszczególnych narzędzi i dokumentów. Możesz podążać za niniejszym dokumentem podczas wszystkich działań związanych z ustalaniem konsekwencji nagłej sukcesji oraz podejmowania decyzji dotyczących przyszłych kroków. Będzie Cię prowadzić droga na skróty.

OPIS DOKUMENTU

Śmierć wspólnika lub akcjonariusza spółki prawa handlowego jest zdarzeniem wywołującym skutki prawno-majątkowe o bardzo szerokim zasięgu, zarówno dla firmy rodzinnej, jak i dla rodziny. W tej sytuacji firma może stracić byt prawny lub też w jej funkcjonowaniu pojawiają się poważne trudności. Przed rodziną i pozostałymi udziałowcami wylania się mnóstwo spraw, które trzeba załatwić, wiele pytań, na które trzeba znaleźć odpowiedź w przepisach prawa. To zajmuje dużo czasu, a Ty musisz działać szybko. Chciałbyś się zapewne dowiedzieć, co trzeba zrobić od razu, natychmiast, a co można zrobić później i w jakiej kolejności. Dajemy Ci więc do ręki skondensowany i najbardziej czytelny, ujęty w punktach sposób postępowania. Poprowadzi Cię on przez kolejne działania, które konieczne musisz wykonać w najmniej skomplikowanej, najbardziej optymalnej sytuacji, aby możliwe było kontynuowanie firmy przez spadkobiercę – sukcesora. W poszczególnych punktach pojawiają się odniesienia do szerszych komentarzy i wyjaśnień, dostępnych w dalszych narzędzi i dokumentów.

Oto opis kroków, które przeprowadzą Cię drogą na skróty:

1. Czy zmarły był w **związku małżeńskim**, jeśli tak, należy ustalić skład majątku osobistego należącego do zmarłego oraz majątku wspólnego w małżeństwie, dzięki temu dowiemy się, które składniki majątku rodzinnego wchodzi, a które nie wchodzi do spadku i w jakiej części (co do zasady: do spadku wchodzi cały majątek osobisty zmarłego oraz 1/2 udziału w częściach ułamkowych wszystkich składników objętych majątkiem wspólnym małżeńskim) – sprawdź dok. 6.1. Należy ustalić, jak zakwalifikowane są udziały, ak-

cje albo udział w spółce osobowej przynależący do zmarłego.

2. **Co stało się ze spółką?** Zależy to od formy prawnej prowadzenia spółki, postanowień – umowy spółki odnoszącej się do dziedziczenia udziałów lub udziału, a w spółkach osobowych także od liczby wspólników spółki w dniu śmierci zmarłego. Szczegóły znajdziesz w dokumentach 3.4–3.9, gdzie opisane są kolejno wszystkie spółki prawa handlowego.

Należy pamiętać, iż **w spółkach osobowych zasadą jest, że udział wspólnika nie jest dziedziczony i że jego spadkobiercy nie wchodzi do spółki, chyba że umowa spółki stanowi inaczej**. Wyjątkiem jest sytuacja śmierci komandytariusza, którego udział jest dziedziczony, chyba że umowa spółki stanowi co innego. Rozbieżności interpretacyjne dotyczą jednakże dwuosobowej spółki jawnej oraz spółki komandytowej posiadającej tylko jednego komplementariusza, który jest osobą fizyczną. Z kolei **w spółkach kapitałowych udziały i akcje podlegają dziedziczeniu, chyba że umowa spółki ustanawia wyjątek od tej zasady**. W uproszczeniu mamy zatem trzy możliwości:

1. **Spółka ulega likwidacji:** pozostający przy życiu wspólnicy albo wspólnik powinni podjąć uchwałę o rozpoczęciu procesu likwidacji, powołać likwidatorów, sporządzić bilans otwarcia likwidacji oraz złożyć dokumenty do KRS. Spółka może zakończyć stare zlecenia, ale nie może przyjmować nowych. Likwidacja powinna trwać minimum 6 miesięcy. Szczegółowy opis znajdziesz w adekwatnych dokumentach. Dotyczy spółki jawnej (dokument 3.4 pkt 1 i 4), spółki partnerskiej (dokument 3.5 pkt 1 i warunkowo pkt 3), spółki komandytowej (dokument 3.6 pkt 1.1 – do śmierci komplementariusza, oraz pkt 2.2 – odnośnie do śmierci komandytariusza) oraz komandytowo-akcyjnej w sytuacji śmierci komplementariusza (dokument 3.7 pkt 1.1)
2. **Spółka działa nadal bez spadkobierców zmarłego wspólnika:** wówczas jego spadkobiercom należy się spłata stanowiąca ekwiwalent w zamian za nieodziedziczone udziały. Sprawdź, ile może wynosić spłata i zastanów się, skąd weźmiesz na nią pieniądze. Jeśli zaś jesteś spadkobiercą – przeprowadź jak najszybciej procedury spadkowe oraz wystąp do spółki o spłatę. Szczegółowy opis znajdziesz w adekwatnych dokumentach. Dotyczy spółki jawnej (dokument 3.4 pkt 2), spółki partnerskiej (dokument 3.5 pkt 2 i warunkowo pkt 3), spółki komandytowej (dokument 3.6 pkt 1.2 – odnośnie do śmierci komplementariusza, oraz pkt 2.2 – odnośnie do śmierci komandytariusza) oraz komandytowo-akcyjnej w sytuacji śmierci komplementariusza (dokument 3.7 pkt 1.2) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (dokument 3.8 pkt 4. i 5).
3. **Spółka działa nadal, lecz udziały na podstawie zapisu w umowie spółki zostały odziedziczone:** w spółce pojawiają się nowi wspólnicy. Jeśli spadek nie zostanie podzielony inaczej – będą to wszyscy spadkobiercy, także małoletnie dzieci, co może skomplikować w przyszłości zarządzanie spółką. Wspólnicy w nowym składzie osobowym powinni dojść do porozumienia przy każdej istotnej dla spółki decyzji, także w zakresie do podziału zysków, inwestycji czy zaciągania (odnawiania) kredytów. Szczegółowy opis znajdziesz w adekwatnych dokumentach. Dotyczy spółki jawnej (dokument 3.4 pkt 3 i warunkowo 3), **spółki partnerskiej** (dokument 3.5 pkt 3), **spółki komandytowej** (dokument 3.6 pkt 1.3 – odnośnie do śmierci komplementariusza, oraz pkt 2.1 – odnośnie do śmierci komandytariusza) oraz komandytowo-akcyjnej w sytuacji śmierci komplementariusza (dokument 3.7 pkt 1.3) i akcjonariusza (dokument 3.7. pkt 2.), a także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (dokument 3.8 pkt 1-3 – przy różnych wariantach przyjętego rozwiązania) i spółki akcyjnej (dokument 3.9).

3. **Kto dziedziczy?** Sprawdź kolejno, czy był sporządzony testament, a jeśli nie – kto dziedziczy z ustawy: (dok. 2.1 i 2.2). Dzięki temu będziesz wiedział, kto może domagać się spłaty ze strony spółki albo kto stał się jej nowym współnikiem.
4. Kiedy znasz już spadkobierców, sprawdź, **czy dziedziczą małoletnie dzieci**. Może to spowodować wiele komplikacji na etapie procedur nabywania spadku, jego podziału oraz dalszego zarządzania majątkiem, w tym firmą rodzinną (dok. 2.3).
5. Aby rozjaśnić kwestę **odpowiedzialności za długi spadkowe** oraz stan ewentualnych zadłużeń, jakie obciążają spadek, sprawdź, co stało się ze zobowiązaniami wynikającymi z prowadzenia spółki (jeśli spółka zaprzestała prowadzenia działalności) oraz zobowiązaniami prywatnymi zmarłego (nie dotyczącymi spółki) – dok. 3.3 pkt 1, 6.2 i narzędzie 7.
6. Kiedy już wiesz, czy i jakie są długi, **sprawdź, jakimi aktywami dysponujesz** oraz jakie środki finansowe masz do dyspozycji – dok. 6.3 i narzędzie 7. Skontaktuj się z agentem ubezpieczeniowym i sprawdź, jakich kwot możesz spodziewać się z tytułu zawartych przez zmarłego umów ubezpieczenia na życie – pamiętaj, że otrzymujesz je poza spadkiem, niezależnie czy i w jaki sposób przyjmiesz spadek.
7. **Ta wiedza pozwoli Ci podjąć decyzję w zakresie kontynuacji firmy oraz sposobu przyjęcia lub odrzucenia spadku (dok. 2.4 pkt 3). Jeśli jednak odrzucisz spadek, w Twoje miejsce wejdą dalsi spadkobiercy ustawowi. Jeśli są małoletni, ich rodzice będą musieli uzyskać w osobnym postępowaniu zgodę sądu rodzinnego na odrzucenie spadku. Narazasz wtedy na odpowiedzialność dalszą rodzinę** (patrz. dok. 2.2).
8. Niezależnie od tego, który z trzech scenariuszy wymienionych w kroku 2 miał miejsce, musisz ustalić, kto faktycznie nabył spadek. Konieczne jest uzyskanie prawomocnego tytułu **prawnego do spadku** (dok. 2.4 pkt 1, 1.1 i 1.2), oraz przeprowadzenie **podziału majątku spadkowego** (dok. 2.4 pkt 1.3). Powinno to być zrobione jak najszybciej, aby dowiedzieć się, kto ma prawo do majątku likwidującej się spółki albo kto stał się nowym udziałowcem lub akcjonariuszem. Najlepiej, jeśli uda Ci się przeprowadzić postępowanie spadkowe u notariusza i uzyskać **akt poświadczenia dziedziczenia, który jest od razu prawomocny**. Następnie musisz dokonać takiego podziału masy spadkowej (z uwzględnieniem współwłasności z małżonkiem zmarłego, jeśli do spadku weszła połowa majątku wspólnego), aby udziały spółki (zespół praw i obowiązków w spółce osobowej, udziały w spółce kapitałowej lub akcje), jeśli są dziedziczone – przypadły osobom pełnoletnim. Małoletnie dziecko nie powinno być udziałowcem. Pamiętaj, że na wszystkie czynności przekraczające zwykły zarząd, w szczególności na dział spadku, należy uzyskać zgodę sądu rodzinnego w osobnym postępowaniu. W wielu sytuacjach dziecko powinno być reprezentowane przez kuratora, a nie przez rodzica.
9. Aby taki podział majątku mógł być przeprowadzony, wszyscy spadkobiercy muszą być pełnoletni, być dostępni na miejscu (albo posiadać pełnomocnika) oraz współdziałać z Tobą w celu jak najszybszego przeprowadzenia postępowania. W jaki sposób taki dział spadku może przełożyć się na rozdysponowanie całości odziedziczonego majątku oraz stan finansów – sprawdź dok. 6.4.
10. Następnie konieczna będzie **wizyta w urzędzie skarbowym** i załatwienie formalności związanych z podatkiem od spadku (dok. 2.4 pkt 4). Urząd skarbowy nie przyznaje ulgi z urzędu – należy złożyć wniosek.

11. Dopiero kiedy jesteś pełnoprawnym właścicielem spadku, masz prawo ujawnić swoje prawa do udziału w spółce lub majątku, który po niej pozostał.

Wszystko to, pod warunkiem że **rodzina chce** (narzędzie 1), **Ty chcesz** (dok. 4.1) i **jesteś przygotowany** (dok. 4.2–4.3) przejąć i kontynuować prowadzenie firmy. Jeśli nie, być może pomocny będzie **sukcesor tymczasowy** (narzędzie 5).

POWIĄZANE DOKUMENTY

Dokumenty wymienione w tej części opracowania.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w niniejszym opracowaniu narzędzia SOS zostały opracowane z myślą o pomocy rodzinie, która stanęła przed koniecznością podjęcia decyzji o przyspieszonej sukcesji jako rezultatu odejścia właściciela zarządzającego firmą. Ułożone w określonej kolejności narzędzia pozwalają na przeanalizowanie sytuacji, w jakiej znalazła się rodzina i firma, oraz podjęcie świadomej decyzji o kontynuowaniu lub zaprzestaniu działalności firmy. Wstępnym etapem procesu decyzyjnego jest rozpoznanie intencji rodziny w kwestii chęci utrzymania firmy w rękach rodziny, do czego służy narzędzie opisane w rozdziale pierwszym. Jeżeli ocena wypadnie pozytywnie, możecie przejść do rozdziału drugiego, w którym zbadacie wpływ sytuacji rodzinnej na możliwość kontynuowania działalności firmy. Równie istotne, wręcz fundamentalne znaczenie dla dalszych losów firmy rodzinnej ma jej forma prawna. Korzystając z narzędzia z rozdziału trzeciego, możecie dokonać oceny przydatności istniejącej formy prawnej do kontynuowania działalności. Jeśli okaże się, że status prawny firmy pozwala na jej przejęcie przez nowego właściciela, musicie zwrócić oczy na potencjalnego sukcesora. Rozdział czwarty dostarcza narzędzia do oceny jego profilu: motywacji i kwalifikacji do pełnienia roli lidera. Jeśli potencjalny sukcesor z jakiegoś powodu nie jest w stanie natychmiast przejąć sterów firmy (lub ma inne plany życiowe), możecie zastanowić się nad wyborem tymczasowego sukcesora spośród członków rodziny, pracowników z firmy lub kogoś z zewnątrz. Narzędzia do tego działania znajdziecie w rozdziale piątym. O przeprowadzeniu sukcesji przesądzić może także stan majątkowy rodziny. Narzędzia pozwalające na ocenę wpływu stanu prawnego majątku rodzinnego, zobowiązań i posiadanych aktywów na funkcjonowanie firmy zawiera rozdział szósty. Warto podkreślić, że etap ten, podobnie jak wyrażenie woli sukcesji przez rodzinę, sytuacja rodzinna, forma prawna biznesu i znalezienie sukcesora, to krytyczne punkty procesu sukcesji. Jeśli one nie będą miały pozytywnej oceny, kontynuowanie działalności firmy rodzinnej będzie niemożliwe.

Kolejne trzy rozdziały pomogą Wam w ocenie stanu firmy, pod względem kondycji ekonomicznej (rozdział siódmy), stanu organizacyjnego i kadrowego (rozdział ósmy) oraz pozycji rynkowej (rozdział dziewiąty). Może także się okazać potrzebna wiedza na temat skutków nagłego zdarzenia, które mogło wywołać sytuację kryzysową (rozdział dziesiąty).

Rozdział jedenasty może być użyteczny w sytuacji, kiedy z braku czasu na dokładne zapoznanie się z całą książką potrzebna jest droga na skróty. Możecie wówczas, nie analizując jeszcze innych aspektów sytuacji, podjąć szybkie działania dla uratowania rodzinnego biznesu lub też upewnić się, że wszystkie istotne sprawy zostały sprawdzone i omówione.

Po przeanalizowaniu poszczególnych składowych sytuacji nagłej sukcesji możecie zważyć wszystkie szanse i zagrożenia, jakie wiążą się z przejęciem firmy przez sukcesora. Może także się okazać się, że z różnych względów nie chcecie lub nie możecie przeprowadzić sukcesji. W szczególności chodzi tu o przypadek, gdy w wyniku zastosowania poszczególnych narzędzi rodzina odpowie negatywnie na pytania krytyczne.

Pytania krytyczne dotyczą tych zagadnień, które jednoznacznie stoją na przeszkodzie przeprowadzenia sukcesji:

- gdy rodzina nie chce kontynuować działalności,
- kiedy sytuacja rodzinna, np. dziedziczenie przez małoletnie dzieci, nie pozwala na dysponowanie majątkiem firmy,
- gdy forma prawna firmy uniemożliwia lub istotnie utrudnia możliwość dalszego jej funkcjonowania na rynku,
- wreszcie gdy nie ma sukcesora lub
- sytuacja majątkowa rodziny nie pozwala na kontynuowanie działalności firmy.

Pozostałe elementy sytuacji, jak kondycja finansowa firmy, jej stan organizacyjny i kadrowy oraz perspektywy rynkowe mogą nie być – nawet w przypadku oceny negatywnej – przesądzające.

W podsumowaniu oceny sytuacji możecie zwrócić uwagę, które aspekty przeważają: pozytywne, czy negatywne, czy są takie, które uniemożliwiają, a może jedynie utrudniają sukcesję. Ten swoisty bilans plusów i minusów może pomóc w podjęciu ostatecznej decyzji, nie tylko w odniesieniu do sukcesji, ale do innych sposobów zagospodarowania aktywów firmy.

NARZĘDZIE	TAK/NIE	UWAGI
1. Czy jest wola sukcesji?		Odpowiedź negatywna kończy proces
2. Czy sytuacja rodzinna pozwala na kontynuację firmy rodzinnej?		Odpowiedź negatywna kończy proces
3. Czy jest możliwość prawna kontynuowania działalności firmy rodzinnej?		Odpowiedź negatywna kończy proces
4. Czy jest potencjalny sukcesor chce i może przejąć firmę rodzinną?		Odpowiedź negatywna na obydwie te pytania kończy proces
5. Czy jest tymczasowy sukcesor z rodziny lub spoza rodziny?		
6. Czy sytuacja majątkowa rodziny umożliwia sukcesję?		Odpowiedź negatywna kończy proces
7. Czy sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?		
8. Czy sytuacja organizacyjna i kadrowa firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?		
9. Czy pozycja konkurencyjna firmy rodzinnej sprzyja kontynuacji działalności?		
10. Czy są potrzebne specjalne działania do wyjścia z sytuacji kryzysowej?		

Wierzmy, że użycie narzędzi SOS ułatwi podjęcie właściwej decyzji w dramatycznej sytuacji nagłej sukcesji. Ale chcielibyśmy także wyraźnie powiedzieć, że niniejszy przewodnik może być doskonałą szkołą przygotowującą do działań prewencyjnych. Zachęcamy do przeczytania całości książki wszystkich właścicieli i przyszłych sukcesorów, niezależnie od aktualnie dobrej kondycji biznesu. Książka może uruchomić Waszą wyobraźnię, co może się stać, gdy nie pomyślicie wcześniej o rozwiązaniach pozwalających na płynną zmianę właściciela i zarządzającego. Z lektury „Sytuacji nagłej sukcesji” możecie wyciągnąć wnioski w stosunku do własnej firmy i zastosować takie rozwiązania, które uchronią biznes rodzinny przed upadkiem tylko z tego powodu, że nie zostały zastosowane właściwe rozwiązania prawne i organizacyjne, że odłożyliście na przyszłość przygotowanie sukcesora i nie przygotowaliście określonych procedur regulujących przeprowadzenie zmian na stanowisku prezesa.

WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH WRAZ ZE SKRÓTOWYMI OZNACZENIAMI WYKORZYSTANYMI W TEKŚCIE:

- KC – kodeks cywilny: ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny (tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r. poz. 121, z późn. zm.),
- KP – kodeks pracy: ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy (tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r. poz. 1502, z późn. zm.),
- KPC – kodeks postępowania cywilnego: ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. kodeks postępowania cywilnego (tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r. poz. 101, z późn. zm.),
- KRO – kodeks rodzinny i opiekuńczy: ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. kodeks rodzinny i opiekuńczy (tekst jednolity: Dz. U. z 2012 r. poz. 788, z późn. zm.),
- KSH – kodeks spółek handlowych: ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (tekst jednolity: Dz. U. z 2013 r. poz. 1030, z późn. zm.),
- PN – prawo o notariacie: ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r. poz. 164, z późn. zm.),
- prawo bankowe: ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe (tekst jednolity: Dz. U. z 1992 r., nr 72, poz. 359, z późn. zm.),
- PSD – ustawa o podatku od spadków i darowizn: ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (tekst jednolity: Dz. U. z 2009 r., nr 93, poz. 768, z późn. zm.),
- SDG – ustawa o swobodzie działalności gospodarczej: ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2013 r., poz. 672, z późn. zm.),
- ustawa o funduszach inwestycyjnych: ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych (tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r., poz. 157, z późn. zm.).

Stan prawny na dzień 20.12.2014 r.

pieniądze
władza
sukcesja
szacunek
innowacja
Zaufanie
biznes
wiedza
partnerstwo
miłość
współpraca
pasja
potrzeba
majątek
tradycja
wartości
Rodzina
jakność

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

