

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 3(36) CZERWIEC 2019 ISSN 2353-6470



**SUKCESJA
OKIEM
PRAWNIKA**

Temat numeru

- 4 Kolejny krok w stronę sprawnej sukcesji | Katarzyna Karpiuk
- 8 Kluczowe osiemdziesiąt pięć setnych | Łukasz Martyniec
- 11 Prawne aspekty budowania długowiecznej firmy rodzinnej. Dostosowanie struktury do przyszłej sukcesji | Magdalena Zielińska Mirowiecka

Ważna rozmowa

- 14 Firma rodzinna i korporacje | Dr Anna Moszczyńska



Zarządzanie

- 17 5 sposobów na budowanie dobrych relacji z klientem | Katarzyna Półtorak

Inne kultury

- 19 Wybrane bariery wejścia na rynek izraelski dla polskich firm rodzinnych | Gniewomir Pieńkowski

Wydarzenia

- 22 Ruszyła rejestracja na 12. U-RODZINY 2019 w Warszawie



Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, zatańczenia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podzielić się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 3(36), czerwiec 2019
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Bobrowiecka 1A
00-728 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:

Freepik, Adobe Stock

Zdjęcie na okładce:

Freepik

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE
Redakcja zastrzega sobie prawo do
skracania artykułów bez naruszania
zasadniczych myśli autora oraz
możliwość dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania śródtytułów.



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Choć sukcesja to proces niezwykle złożony, obejmujący wiele obszarów przedsiębiorstwa i życia rodziny, jak choćby strategię, organizację, wycenę wartości przedsiębiorstwa, wychowanie i przygotowanie następców, ułożenie relacji rodzinnych, to wciąż najczęściej rozważanymi w licznych publikacjach są aspekty prawne. I nie bez kozery – co jak co, ale docenia się wagę rozwiązań prawnych, ich złożoność i konieczność uwzględnienia. Nie inaczej jest w naszym kolejnym wydaniu RELACJI – tematy prawne zdominowały inne.

W dodatku w przepisach prawa ciągle dzieje się coś nowego. Katarzyna Karpiuk z Kancelarii Ożóg Tomczykowski w artykule „Kolejny krok w stronę sprawnej sukcesji” omawia projekt ustawy tzw. deregulacyjnej, który dotyczy m.in. nowelizacji ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Choć kierunek zmian ocenia się jako postępek na drodze efektywnej sukcesji, to mnie osobiście zdumiewa fakt, że nowelizuje się ustawę, która została wprowadzona zaledwie kilka miesięcy temu (w listopadzie 2018 r.). Inny szczegół tej samej ustawy podnosi Łukasz Martyniec – chodzi o powołanie zarządcy sukcesyjnego po śmierci właściciela jednoosobowej działalności. Autor na żywym przykładzie opisuje, co się dzieje w sytuacji niezgody rodzinnej, gdy członków rodziny dzielą niezatłwione sprawy z przeszłości. I czego trzeba, by jednak firma nie przepadła. Zachęcam również do zapoznania się z drugą

częścią artykułu Magdaleny Zielińskiej Mirowieckiej o formach prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinnego w aspekcie sukcesji – dzisiaj o walorach i niedogodnościach spółek osobowych.

Zwracam uwagę na wywiad Anny Moszczyńskiej z właścicielami firmy rodzinnej Euronet. Jak działać w branży IT, zdominowanej przez wielkie korporacje? Przykład ten pokazuje, że firmy rodzinne nie muszą kapitulować – mogą z nimi współpracować i dobrze się w tym odnajdywać. Polecam również artykuł-poradnik, jak budować dobre relacje z klientem Katarzyny Półtorak oraz Gniewomira Pieńkowskiego o tajnikach rynku izraelskiego.

No i U-RODZINY 2019 – już dzisiaj warto się zainteresować!

Szanowni Czytelnicy, jeszcze jedna wiadomość: postanowiliśmy przekształcić nasz dwumiesięcznik w kwartalnik. Czy będzie przez to lepszy, ciekawszy? Zobaczymy, ale takie mamy plany.

Życzę Państwu przyjemnej lektury i do następnego razu we wrześniu!

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

Kolejny krok w stronę sprawnej sukcesji



Katarzyna Karpiuk

Radca prawny z kilkunastoletnim doświadczeniem w Kancelarii Ożóg Tomczykowski, absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego, Chicago-Kent College of Law oraz Akademii Spółek Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w zagadnieniach prawa cywilnego, prawa spółek oraz planowania sukcesyjnego. Autorka projektu ustawy o fundacji rodzinnej we współpracy ze środowiskiem firm rodzinnych w Polsce.

Spod pióra Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii wyszedł projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych, której głównym celem jest ujednoczenie i uproszczenie przepisów oraz usunięcie niedogodności, z jakimi na co dzień spotykają się przedsiębiorcy. Tzw. ustawa deregulacyjna wprowadza szereg zmian w wielu ustawach, często o charakterze czysto technicznym.

Projekt obejmuje m.in. obszerną nowelizację ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, która weszła w życie w listopadzie 2018 roku. Od początku cieszy się ona

sporym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorców prowadzących biznes w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, efektem czego jest znaczna liczba zarządców sukcesyjnych wpisanych do CEIDG. Proponowane zmiany mają na celu kontynuację prac nad ułatwieniem procesu sukcesyjnego przedsiębiorstwa osoby fizycznej, a także, co może zaskakiwać, obejmuje pewne zmiany, które mają dotyczyć spółek handlowych.

Przeniesienie decyzji administracyjnych za życia przedsiębiorcy

Pierwsza grupa znaczących zmian dotyczy możliwości przeniesienia na nabywcę przedsiębiorstwa decyzji administracyjnych z nim związanych. W chwili obecnej prawo nie przewiduje możliwości przeniesienia praw i obowiązków z decyzji za życia ich adresata. Zatem nawet w przypadku szczegółowego zaplanowania sukcesji z odpowiednim wyprzedzeniem i chęci przekazania biznesu w ręce następców jeszcze za życia przedsiębiorcy, może się to okazać nieskuteczne. Może się tak stać, jeśli przekazywany biznes opiera się na decyzjach, takich jak koncesje, licencje czy zezwolenia. Jedynym sposobem na uniknięcie wskazanych powyżej trudności jest przekształcenie przedsiębiorstwa prowadzonego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę kapitałową, co z kolei powoduje zmiany w sposobie opodatkowania działalności.

Projektowane przepisy mają usunąć powyższe trudności. Zakładają one, że przedsiębiorca będzie miał możliwość przeniesienia firmy wraz ze związanymi z nią decyzjami. Będzie to możliwe, jeśli nowy nabywca posiada status przedsiębiorcy, przy czym może to być także osoba prawna albo jednostka organizacyjna, której, zgodnie

z treścią art. 33¹ Kodeksu cywilnego, przyznaje się zdolność prawną. Nabywca otrzyma uprawnienie do złożenia do właściwego organu, w terminie trzech miesięcy od dnia nabycia przedsiębiorstwa, wniosku o przeniesienie na niego decyzji związanych z przedsiębiorstwem. W trakcie trwania tych trzech miesięcy obowiązują wszystkie decyzje dotyczące przedsiębiorstwa. Właściwy organ administracji publicznej przenosi na nabywcę decyzje wskazane powyżej, o ile zostaną spełnione następujące przesłanki: spełnione są warunki do uzyskania decyzji, określone w odrębnych przepisach, nabywca przedsiębiorstwa przedłoży dokumenty potwierdzające spełnienie tych warunków oraz oświadczenie, że nabywca przyjmuje wszystkie warunki zawarte w decyzji, która ma być przeniesiona oraz zobowiązuje się do wykonywania związanych z nią obowiązków. W przypadku gdy przedsiębiorstwo nabyło kilka osób, należy przedłożyć także pisemną zgodę pozostałych nabywców na przejście decyzji na wnioskodawcę. O ile powyżej wskazane warunki zostały spełnione, nabywca firmy ma uprawnienie do wykonywania praw, a także wypełniania obowiązków wynikających z decyzji już od chwili złożenia wniosku o jej przeniesienie. Jedynie w wyjątkowych sytuacjach, w których wykonywanie uprawnień z decyzji mogłoby grozić naruszeniem przepisów prawa albo interesu publicznego, organ może zakazać jej wykonywania przez nabywcę do czasu ostatecznego rozpatrzenia wniosku. Niemniej jednak, proponowane zmiany, z uwzględnieniem powyższego zastrzeżenia, należy ocenić pozytywnie. Nabywca przedsiębiorstwa będzie miał bowiem możliwość płynnego kontynuowania działalności gospodarczej, bez konieczności przechodzenia przez żmudną ścieżkę administracyjną w celu uzyskania decyzji niezbędnych dla dalszego efektywnego prowadzenia przejętego biznesu.

Zarząd tymczasowy udziałem małżonka przedsiębiorcy

Kolejna grupa proponowanych zmian dotyczy wprowadzenia instytucji zarządu tymczasowego udziałem małżonka w przedsiębiorstwie. O ile śmierć małżonka przedsiębiorcy, który sam nie był przedsiębiorcą, ale posiadał udział w przedsiębiorstwie swojego małżonka, nie unieemożliwia dalszego prowadzenia działalności, o tyle może powodować pewne utrudnienia. Z chwilą śmierci małżonka ustaje małżeństwo, a udział zmarłego w składnikach majątkowych przedsiębiorstwa wchodzi w skład masy spadkowej po zmarłym. Zatem do czasu stwierdzenia nabycia spadku nie jest jasne, kto może dysponować prawami, jakie przysługiwały zmarłemu. W efekcie może to wpływać na możliwość rozporządzenia poszczególnymi składnikami majątku przedsiębiorstwa. Oczywiście istnieje możliwość mitygowania ryzyka związanego ze śmiercią małżonka przedsiębiorcy przy użyciu regulacji prawa spadkowego. Małżonek przedsiębiorcy, w treści testamentu może powołać wykonawcę testamentu do sprawowania zarządu spadkiem, jego zorganizowaną część lub oznaczonym składnikiem, co w szczególności może dotyczyć przedsiębiorstwa. Mając na uwadze, że wykonawcą testamentu może być także jeden ze spadkobierców, najbardziej optymalnym rozwiązaniem byłoby wskazanie małżonka, będącego przedsiębiorcą, co usunęłoby ryzyko wystąpienia ewentualnych trudności. Niemniej jednak, w dalszym ciągu niewielki odsetek zarówno przedsiębiorców, a tym bardziej ich małżonków, decyduje się na sporządzenie testamentu.

W związku z powyższym ustawodawca proponuje wprowadzenie rozwiązania będącego połączeniem instytucji zarządcy sukcesyjnego oraz

wykonawcy testamentu. Określa się go jako zarządcę tymczasowego. Zarządca tymczasowy udziałem zmarłego małżonka nie otrzymuje statusu przedsiębiorcy, a zatem nie podlega wpisowi do CEIDG. Do zakresu jego kompetencji należy zwykły zarząd majątkiem spadkowym w zakresie udziału zmarłego małżonka w przedsiębiorstwie. Uprawnienie do powołania zarządcy tymczasowego będzie przysługiwało, w terminie sześciu miesięcy od śmierci małżonka przedsiębiorcy, samemu przedsiębiorcy, spadkobiercom, którzy przyjęli spadek oraz zapisobiercom windykacyjnym, którzy przyjęli zapis. Natomiast po potwierdzeniu praw do spadku, przysuguje tylko osobom, którym prawomocnie przyznano udział w spadku, obejmujący składniki przedsiębiorstwa. Ponadto do powołania zarządcy tymczasowego będzie wymagana zgoda osób uprawnionych, wskazanych powyżej, które łącznie posiadają udział większy niż 85/100 w udziale zmarłego małżonka objętym spadkiem. Zarządca tymczasowy kończy pełnić funkcję z przyczyn analogicznych, jakie powodują wygaśnięcie funkcji zarządcy sukcesyjnego. Oprócz tego, ustawodawca przewidział dodatkową przestankę wygaśnięcia funkcji zarządu tymczasowego, a mianowicie fakt ogłoszenia testamentu, w którym małżonek powołał wykonawcę testamentu, dając w ten sposób prymat woli spadkodawcy.

Sukcesja w spółkach handlowych

Pewne zdziwienie może rodzić fakt umieszczenia w planowanej nowelizacji ustawy, w sposób jednoznaczny ukierunkowanej na problemy sukcesyjne przedsiębiorstwa osoby fizycznej, przepisów dotyczących bezpośrednio spółek handlowych. Ustawodawca bowiem proponuje wprowadzenie rozwiązania ułatwiającego sukcesję w przypadku śmierci współnika spółki handlowej, czyli

wspólnika spółki jawnej, partnera spółki partnerskiej, komplementariusza i komandytariusza spółki komandytowej, komplementariusza i akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej, wspólnika spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcjonariusza spółki akcyjnej.

Sukcesja w spółkach handlowych jest zasadniczo prostsza niż w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej, niemniej jednak nie jest pozbawiona ryzyka. Mimo iż śmierć wspólnika nie powoduje automatycznego ustania bytu prawnego spółki, może jednak doprowadzić do jej rozwiązania, w braku innych postanowień umowy spółki (w szczególności w przypadku spółek dwuosobowych), bądź spowodować powstanie paraliżu decyzyjnego. Należy także pamiętać, że formalnie spadkobiercy zmarłego wspólnika otrzymują możliwość wykonywania praw w spółce dopiero po zakończeniu postępowania spadkowego, co może trwać, w szczególności przy braku testamentu lub w sytuacji istniejącego między spadkobiercami konfliktu. Nierzadko też spadkobiercami zostają małoletni, co dodatkowo powoduje konieczność zaangażowania sądu rodzinnego i znaczne wydłużenie procedur.

W związku z powyższym ustawodawca proponuje wprowadzenie przepisów umożliwiających tymczasowe wykonywanie praw wspólnika w spółce jeszcze przed potwierdzeniem praw do spadku. Przedstawiciel do wykonywania praw w spółce handlowej po śmierci wspólnika może zostać powołany na trzy sposoby:

1. bezpośrednio w treści umowy spółki;
2. przez wspólnika za jego życia, o ile umowa spółki nie reguluje już tej kwestii – dla takiego

powołania przedstawiciela wymagane jest oświadczenie wspólnika w formie pisemnej pod rygorem nieważności, zgoda przedstawiciela wyrażona w formie pisemnej pod rygorem nieważności, a następnie powiadomienie spółki w formie pisemnej pod rygorem bezskuteczności wobec spółki;

3. po śmierci wspólnika, przez osoby do tego uprawnione, tj. małżonka wspólnika, spadkobierców ustawowych lub testamentowych, o ile przyjęli spadek lub zapisobiercę windykacyjnego, o ile zapis przyjął – w takim przypadku dla ustanowienia przedstawiciela tymczasowego wymagana jest zgoda osób, którym łącznie przysługuje udział w prawach wspólnika w spółce większy niż 70/100 i co do zasady, powołanie to wymaga formy aktu notarialnego.

Umocowanie przedstawiciela tymczasowego wymaga w analogicznych sytuacjach, jak w przypadku zarządcy sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej, a ponadto w sytuacji, gdy na mocy prawomocnego przyznania spadku, nabywcą praw w spółce jest jedna osoba (w takiej sytuacji może samodzielnie wykonywać prawa wspólnika).

Powyższe rozwiązania należy uznać za kolejny krok w kierunku umożliwienia efektywnej sukcesji biznesu. Niemniej jednak w dalszym ciągu przewidują pewne czasowe rozwiązania, które nie gwarantują trwałego efektu i niestety, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia właścicieli firm rodzinnych, niezależnie od formy prowadzonej działalności, nie dają możliwości zapewnienia trwałości i gwarancji niepodzielności biznesu po śmierci właściciela. ●

Kluczowe osiemdziesiąt pięć setnych



Adam: Wcześniej znałem go tylko z opowieści, a właściwie

z podsłuchanych rozmów pomiędzy rodzicami – z wieczornych kłótni i wypominania mamy. Nigdy nie miałem okazji go poznać. Wiedziałem, że mam brata. Tylko tyle. Widać nie zależało mu na nawiązaniu kontaktu. Mnie tym bardziej nie, szczególnie po tym wszystkim, czego się nastuchałem. **A teraz jest współwłaścicielem mojej firmy.**

Pracowałem z tatą od późnej podstawówki. Samochody interesowały mnie od zawsze, a tutaj można było się realizować. Najpierw był warsztat, potem ściąganie samochodów z Niemiec, a dzisiaj – salony dealerskie w czterech miastach. Choć w dużej mierze to już moje dzieło. Oczywiście wspólnie z tatą, świetnie dogadywaliśmy się w firmie. Stopniowo przekazywał mi wszystko. Wiedział, kiedy pozwolić mi na samodzielność, a nawet, kiedy się wycofać.



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, właściciel Kancelarii Sukcesyjnej MARTYNIĘC we Wrocławiu.

Tylko na spótkę nigdy się nie zdecydował. Chyba za bardzo był przywiązany do własności, do konieczności sprawowania kontroli. Ostatnie zdanie musiało należeć do niego.

Tak samo, jak tata, nie wyobrażam sobie życia poza firmą. Gdyby nie to, prawie nie miałbym ojca. To znaczy miałbym, ale znacznie mniej bym go widywał. W pracy po 12-14 godzin na dobę. Przez 30 lat może dwa razy mieliśmy porządne wakacje. Firma była na pierwszym miejscu. W końcu z czegoś trzeba było płacić alimenty.



Władek: Jeszcze przed rozwodem z tatą, mama postanowiła wrócić do babci, do Szczecina. Zostawiliśmy wszystko na drugim końcu Polski.

Mama mówiła, że nie mogła na to patrzeć. Na tę kobietę, potem na jego drugie dziecko. Gdyby nie to, że Adam przyszedł na świat, być może to małżeństwo można było uratować. W sumie banalna historia. Romans z sekretarką i wpadka. Przynajmniej teraz na to w ten sposób patrzę, bo domyślałam się, że już wcześniej pomiędzy rodzicami nie było za różowo. Mamy to już z mamą przegadane. Nigdy nie mogłem jednak jakoś polubić Adama. Mama zawsze mówiła o nim „on”, nigdy po imieniu.

A potem walka o alimenty. Mamę zawsze strasznie kłuto w oczy, jak się bogacili. Ojciec założył firmę już po ślubie z drugą żoną, ponoć chwilę przed upadkiem komuny, kiedy zwolnili go ze stanowiska dyrektora. Systematycznie ją rozwijał. Mama wysyłała nawet kiedyś detektywa, żeby zbierał informacje o nowych salonach, które rozbudowywali. Ciągłe się ukrywali – nie chcieli się przyznać, ile zarabiają. Że kredyty, że ich nie stać. Przez to straciłem zupełnie kontakt z ojcem, tym bardziej z jego nową rodziną. Mnie także ciężko było mu wybaczyć. Nigdy nie mieliśmy okazji pogadać. Teraz już nie da się tego odrobić.

Stypa



Adam: Na pogrzebie ojca się nie pojawili, choć wystaliśmy zawiadomienie. Musiałem poszukać brata przez Facebooka – w ten sposób nawiązałem

kontakt. Za to podczas stypy Władek pojawił się z adwokatem. Nawet nie wzięli mnie na stronę. Zapytali wprost, czy ojciec sporządził testament. Jakby nie mogli zaczekać z takimi sprawami. To

wszystko przy rodzinie, pracownikach, gościach. Scena jak z amerykańskiego filmu.

Prawnicy



Adam: Umówiliśmy się na rozmowę na drugi dzień u mojego prawnika. Musiałem się przygotować. O testamentach nikt w rodzinie nigdy nie myślał. Ojciec

zmarł nagle. Zawsze był przekonany, że majątek pozostawiony byłby żonie po rozwodzie na początku lat 80. załatwia całą sprawę. Wszystkiego dorobił się przecież później, a przez wiele lat płacił alimenty na syna. Nasz prawnik tylko kręcił głową. Mówił, że wspominał ojcu o nowej ustawie sukcesyjnej i o konieczności napisania testamentu. Ale nie było odzewu. Adwokat Władka zapytał o wartość firmy i pozostały majątek. Zażądał wglądu w dokumenty finansowe i zapowiedział, że przyjdzie z rzeczoznawcą.

Podczas rozmowy wyłynął drugi problem. Co dalej z firmą? Kto i na jakich zasadach będzie ją prowadził. Dostownie miesiąc wcześniej weszła w życie ustawa o zarządzie sukcesyjnym, ale... nie było powołanego zarządcy. Firma niby istniała – jak powiedział prawnik – ale aby mogła kontynuować działalność, trzeba było działać szybko. Mieliśmy dwa miesiące na załatwienie formalności u notariusza.

85/100



Adam: Okazało się, że aby powołać zarządcę sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy, należy uzyskać zgodę osób, które są właścicielami określonego

udziału we własności przedsiębiorstwa. Dokładnie 85/100. Mecenas wyliczył, że ponieważ firma była wspólną własnością mamy i ojca jako małżonków, a z ustawy spadek nabyły trzy osoby, mamie i mnie

przypada... dokładnie 83/100. Czyli bez zgody Władka nic nie możemy zrobić. Zgodziłem się zostać zarządcą sukcesyjnym, ale... wtedy brat powiedział: nie. Dopóki nie dogadamy się co do rozliczenia wartości spadku, nie ma mowy o żadnej współpracy.

Przyszła kryśka na Matyska



Władek: Tak długo czekałem. Przez tyle lat. Te wszystkie upokorzenia, zawody. Mama nigdy nie poznała nikogo innego.

Nie chciała albo już nie potrafiła ułożyć sobie życia. A ja nie miałem ojca. Obiecałem mamie przed śmiercią, że jeśli jeszcze kiedyś będę miał okazję... nie odpuszczę. Z jednej strony trochę to na mnie wymusiła, ale z drugiej...

Nareszcie jest okazja. Byłem przekonany, że ojciec zrobi testament, że mnie wydziedziczy albo jeszcze coś gorszego. A tym czasem on... tego nie zrobił. Nie sądzę, że świadomie. Gdyby wiedział, czym to skutkuje, pewnie nie zaniedbałby niczego. Po prostu się nie spodziewał – może napisanie testamentu odkładał na „wieczne nigdy”. Tak czy owak mam szczęście. Myślałem, że będzie walka o zachówek, podważanie testamentu, a tu... taka niespodzianka. Adwokat przygotował mnie na wszystkie możliwości. Ale że będzie tak dobrze – nie mogłem się spodziewać.

Czyli teraz zapłacę. Przyszedł czas, żeby się odegrać. Należy mi się. Adwokat powiedział krótko: nic nie podpisuj, na nic się nie gódź. Firma jest warta przynajmniej 15 mln zł. 1/6 należy do ciebie. Weź ile można w gotówce, na resztę niech podpiszą weksle. Jak się nie zgodzą, idziemy w sądowy dział spadku. Zaczniemy od wyceny na 20-21 mln zł i zobaczymy, jak sprawy się potoczą. I tak jestem taskawy.

Uгода



Łukasz Martyniec: Tym razem się udało. Po 5 tygodniach rozmów, wyceny i wsparciu banku, udało się spłacić Władka. 1,75 mln zł, w tym 1 mln od razu. Reszta w ratach kwartalnych przez rok. Rezerwy emerytalne rodziców i wydrenowana firma, wraz z obietnicą banku, że nie będzie problemu z utrzymaniem kredytów obrotowego i inwestycyjnych.

Nie wiem, czy rozmowy miałyby znacząco inny przebieg, gdyby nie presja na powołanie zarządcy sukcesyjnego. Ale argument był mocny. Inaczej firmy nie udałoby się uratować i przegraliby wszyscy. To była jedna z przestanek na odłożenie sporu na bok, pomimo ważnych powodów osobistych. Miałem okazję długo rozmawiać z każdym z braci. Na szczęście wygrał zdrowy rozsądek. Kwestia rozliczenia ze spadkobiercą tak czy owak była aktualna, niezależnie od zapisów nowej ustawy sukcesyjnej.

Nie twierdzą, że próg do powołania zarządcy po śmierci przedsiębiorcy w ustawie o zarządzie sukcesyjnym jest za wysoki. Pamiętam rozmowy na ten temat, jeszcze podczas konsultacji w Ministerstwie Rozwoju. Trudno wybrać, które rozwiązanie byłoby lepsze. Jedni mówili: 55/100, inni 90/100. A przepis jest, jaki jest.

Wiem jedno. Zabrakło wyobraźni i planowania; z uwzględnieniem interesu firmy, Adama, Władka i mamy, która przy okazji śmierci męża straciła cały kapitał na emeryturę. Wszystkie punkty widzenia należało wziąć pod uwagę. To nie pierwsza historia tego typu i pewnie nie ostatnia. Oby ich było jak najmniej. Warto rozmawiać. ●

Prawne aspekty budowania długowiecznej firmy rodzinnej. Dostosowanie struktury do przyszłej sukcesji



Magdalena Zielińska Mirowiecka
Radca prawny, Partner w CZM
Kancelaria Adwokatów i Radców
Prawnych Mirowiecki i Partnerzy
sp. p. z siedzibą we Wrocławiu.

Część II. Spółki osobowe

W poprzednim numerze RELACJI przedstawiliśmy pierwszą część artykułu, omawiającą jednoosobową działalność gospodarczą i spółki kapitałowe.

Zalety spółki jawnej i komandytowej

Spośród spółek osobowych, które cieszą się popularnością wśród firm rodzinnych są spółka jawna i komandytowa. Cechami charakterystycznymi spółek osobowych jest to, że nie posiadają osobowości prawnej, posiadają własną strukturę odrębną od wspólników, posiadają zdolność prawną, zdolność do czynności prawnych, mają własny majątek odrębny od majątku wspólników czy też

są zdolne do ponoszenia zobowiązań. Co do zasady w spółkach osobowych mamy do czynienia z zasadą stałości składu osobowego, co oznacza, że śmierć wspólnika czy wypowiedzenie przez niego udziału pociąga za sobą rozwiązanie spółki. Niemniej jednak ogół praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej, zwany udziałem spółkowym, może zostać przeniesiony na inny podmiot pod warunkiem, że przewiduje to umowa spółki oraz

pozostali wspólnicy wyrażą na to pisemną zgodę (chyba że umowa spółki stanowi inaczej). W takiej sytuacji transfer udziału spółkowego (sprzedaż, zamiana, darowizna), jak również dopuszczalność poszerzenia składu osobowego spółki zarówno za życia nestora, jak i po jego śmierci winny zostać uregulowane w umowie spółki.

Transfer biznesu w spółkach osobowych

W spółkach, jawnej i komandytowej, podobnie jak w przypadku spółek kapitałowych, sposobem na transfer biznesu jest sprzedaż lub darowizna udziału spółkowego. O ile przekazanie udziału spółkowego jednemu sukcesorowi nie jest skomplikowane, to przekazanie kilku sukcesorom – ze względu na niepodzielność ogółu praw i obowiązków – już jest. Uprawnienia organizacyjne i majątkowe wspólników stanowią funkcjonalną całość i nie ma możliwości ich rozczepienia w celu przeniesienia na inny podmiot. Oznacza to zatem, że w razie nabycia przez kilku sukcesorów udziału spółkowego konieczne będzie ustanowienie przedstawiciela. Darowizna udziału spółkowego skutkuje tym, że nestor zostaje wyłączony z grona wspólników i tym samym nie ma już wpływu na prowadzony biznes rodzinny.

Na etapie planowania sukcesji potencjalnym sukcesorom często brakuje wiedzy i doświadczenia związanego z prowadzoną działalnością gospodarczą, a na początkowym etapie niezbędna jest pomoc i wsparcie nestora. Bardziej racjonalnym rozwiązaniem jest zatem umożliwienie wstąpienia do spółki innych wspólników w zamian za wniesienie wkładów. Sukcesor lub sukcesorzy wstępują do spółki powiększając grono wspólników. Problemem może jednak okazać się brak funduszy umożliwiających przyznanie zakładanego w planie

W spółkach jawnej i komandytowej sposobem na transfer biznesu jest sprzedaż lub darowizna udziału spółkowego.

sukcesyjnym udziału w zysku. Stąd projekt ustawy dotyczący „podziału” ogółu praw i obowiązków wspólnika w spółce osobowej między kilka osób, o czym piszę poniżej.

Wskazać należy na korzyści płynące z utworzenia spółki komandytowej, w której jeden wspólnik – komplementariusz – ponosi odpowiedzialność za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem (na tych samych zasadach, jak osoba fizyczna prowadząca działalność i wspólnik spółki jawnej), natomiast komandytariusz ponosi odpowiedzialność tylko do wysokości sumy komandytowej określonej w umowie spółki. Korzystne przepisy podatkowe powodują, że warte rozważenia jest utworzenie przez przedsiębiorcę rodzinnego spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jako komplementariusza przy zachowaniu przez przedsiębiorcę pozycji komandytariusza. Takie rozwiązanie umożliwi przedsiębiorcy transfer zysków do majątku prywatnego. Podatnikiem podatku dochodowego nie jest spółka komandytowa, a poszczególni jej wspólnicy proporcjonalnie do udziału w zysku, co przy przyjęciu, że komandytariusz będący osobą fizyczną ma udział na poziomie np. 99%, czyni tę formę działalności bardzo korzystną.

Zapis windykacyjny

W tym miejscu warto wskazać na projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych autorstwa Ministerstwa

Przedsiębiorczości i Technologii, który obecnie znajduje się na etapie konsultacji publicznych. Ustawodawca, uwzględniając zgłaszane postulaty, zamierza wprowadzić zmiany mające na celu ułatwić planowanie sukcesji w spółkach osobowych, często wykorzystywanych w działalności firm rodzinnych. Uzasadnienie projektu przewiduje umożliwienie uczynienia przedmiotem zapisu windykacyjnego udziału kapitałowego w spółce osobowej. Oznacza to zatem, że jeżeli na mocy umowy spółki lub uzgodnienia dokonanego po śmierci współnika przewidziano wstąpienie do spółki spadkobierców (zapisobierców windykacyjnych) nabędą oni nie tylko udział kapitałowy w spółce, ale również ogół praw i obowiązków, tzw. udział spółkowy. Jeżeli jednak spadkobiercy nie wstąpią do spółki, zapisobierca windykacyjny będzie miał roszczenie o wypłatę wartości udziału kapitałowego przypadającego na zmarłego współnika. Proponuje się dopuszczalność „podziału” ogółu praw i obowiązków współnika na części ułamkowe czyli utworzenie idealnych części udziału pod warunkiem zgody wszystkich pozostałych współników. W oparciu o projektowane rozwiązania możliwe będzie utworzenie idealnej części udziału w spółce osobowej przez przeniesienie go na kilka osób, jak i wydzielenie takiej idealnej części i przeniesienie jej na inną osobę (wówczas pozostałą część udziału zachowa współnik).

Kolejnym istotnym rozwiązaniem mającym przyczynić się do powodzenia sukcesji w firmie rodzinnej jest umożliwienie zobowiązanemu do zapłaty sumy pieniężnej potrzebnej do pokrycia zachowku lub jego uzupełnienia prawa do żądania jej obniżenia, odroczenia terminu płatności lub rozłożenia tej sumy na raty. Nadto projekt przewiduje wprowadzenie instytucji zrzeczenia się

Nie ma jednej optymalnej formy prowadzenia działalności gospodarczej, bo zachodzą zmiany w biznesie rodzinnym, w rodzinie i w prawie.

prawa do zachowku, który ma szczególne znaczenie przy planowaniu sukcesji pokoleniowej w przedsiębiorstwie. W projekcie podkreślono, że realizacja roszczeń zachowkowych może zagrozić płynności finansowej przedsiębiorstwa oraz jego integralności gospodarczej, a w skrajnych przypadkach prowadzić do likwidacji przedsiębiorstwa wbrew woli spadkodawcy. Projekt przewiduje nadto inne rozwiązania takie, jak przedłużenie trwania spółki osobowej po śmierci współnika, poszerzenie zakresu przedmiotowego ustawy o zarządzie sukcesyjnym, a które ze względu na zakres materii wymagałyby odrębnego omówienia.

W kontekście podniesionych wyżej okoliczności stwierdzić należy, że nie ma możliwości ustalenia jednej optymalnej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Dynamika zdarzeń, rozwój i zmiany w biznesie rodzinnym, w rodzinie, w prawie, w tym w szczególności w podatkach powoduje, że coś, co było optymalne, w niedługim okresie już nie jest. Dążąc do przekazania firmy rodzinnej, przy której budowie i rozwoju niejednokrotnie uczestniczyli członkowie rodziny przedsiębiorcy, warto wybrać takie rozwiązanie, które uwzględni postulaty nestora i pogodzi dążenia i oczekiwania sukcesorów. Sposobów na przeprowadzenie sukcesji jest tyle ile jest przedsiębiorców zmierzających do tego by firma rodzinna istniała i rozwijała się nawet po ich śmierci. ●



Firma rodzinna i korporacje

Marka Ergonet ma blisko 15 lat. Firma specjalizuje się w IT w zakresie usług abonamentowych. Była jedną z 3 pierwszych graczy wprowadzających na rynek polski pocztę w komórce w 2006 r. Dziś jest w grupie 5 firm światowych, które uzyskały najwyższą certyfikację usług chmurowych VMware. I znów edukuje polski rynek. Z właścicielami firmy i członkami zarządu, Mariolą Skowrońską i Przemysławem Skowrońskim, rozmawia Anna Moszczyńska.



Dr Anna Moszczyńska

Na co dzień współpracuje z firmami rodzinnymi, wspiera w biznesie męża, tworzy własną firmę w duchu organizacji turkusowych.

Anna Moszczyńska: Jak się narodziła Państwa firma?

Przemysław Skowroński: Działalność na rynku zaczęliśmy 25 lat temu. Podobnie, jak wiele polskich firm w latach 90. XX w. – nasza powstała z marzenia i wiary, że możemy wszystko. Razem z żoną byliśmy młodymi ludźmi zafascynowanymi komputerami i Internetem. Rozpoczęliśmy od usług elektronicznego opracowania materiałów do druku. Potem otworzyliśmy Ergomedia, firmę handlującą sprzętem IT i oprogramowaniem. Szybko jednak okazało się, że bardziej interesuje nas udział w czymś, co nazwalibyśmy dziś cyfrową transformacją.

To duże apetyty, jak na początkującą firmę?

PS (ze śmiechem): Tak, wtedy nikt jeszcze nie słyszał o start-up'ach. My szukaliśmy sposobu, by uzyskać dostęp do najnowszych technologii, by się ich uczyć. By rozumieć Internet i w nim działać. Tak zaczęła się nasza przygoda ze współpracą z korporacjami (dostawcami oprogramowania IT). W 2005 r. utworzyliśmy markę Ergonet, która wprowadzała w Polsce z sukcesem pocztę biznesową na telefon. Dzięki temu mamy blisko 15-letnie doświadczenie w świadczeniu nowatorskich usług IT polskim przedsiębiorcom.

Korporacje – to największy wróg lokalnych rynków. Dlaczego tak postąpiliście?

Mariola Skowrońska: Jest w tym stwierdzeniu sporo racji. Korporacje są silne, ponieważ mają zasoby i wiedzę. My w Polsce wciąż uczymy się tworzyć złożone usługi. Budujemy wiedzę – z zasobami bywa lepiej. Pod koniec lat 90. nie było lepszego źródła wiedzy o zaawansowanym IT niż

Korporacje są silne, ponieważ mają zasoby i wiedzę. My w Polsce wciąż uczymy się tworzyć złożone usługi.

korporacje. Dzięki nim bardzo wiele się nauczyliśmy. Naszą misją od tamtej pory do dziś jest oferowanie polskim firmom najlepszych, światowych rozwiązań IT. W 2005 r. poczta w telefonie była możliwa tylko dzięki współpracy z największymi graczami.

Korporacje Państwa firmie nie zagrażają?

MS: Oczywiście zagrażają. Doświadczyliśmy tego – w walce rynkowej nie mamy szans. Z drugiej jednak strony wśród nich są nasi najlepsi kooperatori – dostawcy rozwiązań, których my własnymi siłami w Polsce ani nawet w Europie dziś jeszcze nie jesteśmy w stanie wytworzyć.

PS: Korzystamy z oprogramowania w jakości korporacyjnej po to, by tworzyć na miejscu polskie usługi dla polskich przedsiębiorstw. Zgodnie z naszą misją.

W czym Państwo upatrują największej szansy dla swojej firmy?

PS: Mamy swoje doświadczenie jako podmiot zmieniający i edukujący rynek. Na nasz poradnik o profesjonalnej poczcie elektronicznej wchodzi co miesiąc tysiące czytelników. Lubimy być w awangardzie. Wyprzedzanie rynku bywa jednak frustrujące. W Polsce firmy wciąż niechętnie płacą za wiedzę i usługi ekspertów. Mimo że to niezmiernie zmniejsza naszą, polską

konkurencyjność na rynkach światowych! Póki tego nie zrozumiemy jako przedsiębiorcy, będziemy walczyć głównie ceną. A to wciąż będzie uniemożliwiało rozwój.

Paradoks polega na tym, że jednocześnie Polacy wciąż chętniej za usługi płacą dostawcom obcym niż własnym. To na pewno pochodna braku zaufania jeszcze z PRL i trochę narodowych kompleksów.

MS: Na szczęście widzimy też jasne strony. Mamy klientów, którzy doceniają nasze wizjonerskie posunięcia i korzystają u nas z najbardziej zaawansowanych usług na świecie: prywatnej chmury (wszystkie dane są wyłącznie w Polsce); zaawansowanego backupu (czyli kopii danych informacyjnych) czy replikacji (możliwości uruchomienia własnej serwerowni w innej, niezależnej lokalizacji).

Retencja klientów, którzy zaczęli współpracę z nami, jest bardzo wysoka. Utraciliśmy jedynie tych, których odbiły nam korporacje...

Gdzie są zatem te szanse?

PS: Jesteśmy wizjonerami. Nasza misja jest niezmienna: dostarczać polskim firmom najlepsze rozwiązania IT wraz z pełnym wsparciem technicznym.

MS: Szansy upatrujemy w rosnącej informatyzacji małych i średnich polskich przedsiębiorstw. W sukcesorach, którzy – nierzadko po zagranicznych studiach – są bardziej otwarci na współpracę z ekspertami i mają większe zaufanie do profesjonalistów. Rozumieją też wagę bezpieczeństwa w świecie cyfrowym. Traktują nas jak partnera.

Ergonet.pl – mamy bzik, na punkcie wsparcia! ●





5 sposobów na budowanie dobrych relacji z klientem

Żadna to rewelacja, że klienta łatwiej zdobyć niż utrzymać. Budowanie długofalowych relacji biznesowych w oparciu o konglomerat takich cech obsługi, jak profesjonalizm doradcy, terminowość realizacji plus domieszka osobistego zaangażowania to piękna idea, tylko jak właściwie to zrobić?

Jak mówi zasada Pareta, 20% stałych klientów generuje w branży usługowej aż 80% przychodów firmy, czyli stanowią oni podstawę zysków, a zdobycie nowego klienta może kosztować nawet 7 razy tyle co utrzymanie obecnego. Te statystyki z pewnością przekonują nie tylko menedżerów, ale też opiekunów klienta (zwanych z angielska *account managerami*), że warto inwestować energię w budowanie lojalności klientów.

Sztuka pracy w roli *accounta* polega w dużej mierze na umiejętnościach komunikacyjnych. Kiedy mamy do przekazania dobre wieści, obsługa klienta to sama przyjemność, ale jak



Katarzyna Półtorak
Head od Client Service
RECEVENT sp. z o.o.

poinformować, że zlecenie zostanie zrealizowane z opóźnieniem? Jak rozmawiać, żeby klient otrzymywał od nas te dane, które z jego perspektywy są najważniejsze?

1. Nie szukaj uniwersalnej recepty

Nie tujź się, że istnieje zestaw formuł, które możesz odczytać w danej sytuacji jak ze skryptu telemarketera. Każdy klient jest inny, do tego miewa dobry i zły humor, dobry czy zły dzień. Dlatego przede wszystkim rozmawiaj, **wykaż się empatią**. Dostosuj komunikację do charakteru odbiorcy. Jeśli klient wymaga od Ciebie przede wszystkim deklaracji terminu, w pierwszej kolejności podawaj mu tę informację, ale pamiętaj, że inna osoba może uznać ten komunikat w pierwszym zdaniu za oschłą, przedmiotowe traktowanie i warto rozpocząć rozmowę od grzecznościowego wprowadzenia dotyczącego choćby samopoczucia czy hobby.

2. Patrz do przodu

Przekazujesz klientowi wiadomość, że zlecenie nie zostanie wykonane zgodnie z pierwotnymi założeniami. Co należy powiedzieć? Nie tłumacz się, nie zrzucaj winy na czynniki niezależne od Ciebie, zamiast tego miej w rękawie gotowe rozwiązanie i wychodź z inicjatywą, bo ostatecznie najważniejsze jest, **jak osiągnąć cel mimo trudności**.

3. Zapracuj na lojalność i zaufanie

Lepsza zła prawda niż obietnica bez pokrycia. Długofalowa dobra relacja może być budowana

Osobista sympatia do danej osoby w wielu przypadkach może przeważać nad atrakcyjnością oferty konkurencji

tylko na szczerości i poczuciu bezpieczeństwa. Spraw, by klient Ci zaufał. Nie mydl mu oczu, nie obiecuj niewykonalnego, informuj o napotkanych problemach i przedstawiaj możliwe rozwiązania. A do tego zawsze **bądź słowny!**

4. Buduj więź emocjonalną

Nie każdy lubi się dzielić prywatnymi sprawami, a jednak osobista sympatia do danej osoby w wielu przypadkach może przeważać nad atrakcyjnością oferty konkurencji. Również z tego powodu tak ważne jest indywidualne podejście do klientów. Czasy, kiedy decyzja zakupowa zależała głównie od ceny produktu czy usługi, już dawno minęły. Klient oczekuje od firmy wartości dodanej, a tą w dużej mierze jest właśnie jakość obsługi.

5. Nie bój się pytać

Kto najlepiej wie, jak częstego kontaktu oczekuje klient albo jaką jego formę preferuje? Tak, tak, dobrze myślisz. Wie to tylko klient, dlatego nie bój się go o to zapytać. Dopytuj o wszystkie aspekty zlecenia, które budzą Twoje wątpliwości. Nie projektuj, co klient miał na myśli, nie podejmuj decyzji samodzielnie, nie udawaj mądrzejszego. Nie ma głupich pytań, a każde z nich prowadzi do zwiększenia precyzji w realizacji zlecenia. Pomyśl, ile **możesz zyskać, jeśli po prostu zapytasz**, a nie będziesz się domyślać, strzelać w ciemno.

Choć nie istnieje gotowy przepis na zadowolonego klienta, warto znać i wdrażać **zestaw dobrych praktyk**, które podnoszą jakość obsługi, a w dalszej perspektywie umożliwiają budowanie relacji interpersonalnych opartych na lojalności i zaufaniu. Koniec końców to człowiek rozmawia z człowiekiem. Pamiętaj, że za silnymi markami stoi profesjonalizm i zaangażowanie osób, które je tworzą. ●

Wybrane bariery wejścia na rynek izraelski dla polskich firm rodzinnych

Wiele firm rodzinnych od lat próbuje zwiększyć efektywność swoich działów handlu międzynarodowego i zaistnieć na nowych rynkach. Często nie jest to takie łatwe, jak pozornie się wydaje. Kolejne zmiany we wdrażanych procesach kończą się niepowodzeniami i nieprzerwanym zadawaniem pytania: „Gdzie popełniamy błędy?”

Diagnozowanie problemów w handlu międzynarodowym

Diagnoza problemów w handlu międzynarodowym nie jest łatwa. Wymaga umiejętności szerszego i wielopłaszczyznowego spojrzenia na nasze działania. W ten sposób nie tylko lepiej poznamy naszego kontrahenta, ale także państwo, w którym przyjdzie nam się odnaleźć. Poznanie przepisów prawnych i finansowych, systemu politycznego, zasad funkcjonowania społeczeństwa pozwoli nam nie tylko na uniknięcie tzw. „szoku kulturowego”, ale także przybliży nas do osiągnięcia sukcesu biznesowego.



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Najlepszym przykładem do ukazania tego typu zależności jest Izrael. Niewielkie państwo na Bliskim Wschodzie od lat stanowi duże wyzwanie dla rodzinnych specjalistów handlu międzynarodowego.

Różnice w licznych sferach gospodarczych, politycznych, społecznych i prawnych powodują, że osiągnięcie sukcesu w tym regionie jest olbrzymim wyzwaniem dla rodzinnych. Wyrastające jedna po drugiej bariery zniechęcają rodzinnych przedsiębiorców do wejścia na nowy rynek. Zamiast rezygnować warto je poznać i zastanowić się, co moglibyśmy zrobić, aby je pokonać. Może po dłuższej chwili namysłu okażą się one nie przeszkodą tylko szansą dla zawarcia nowych, wartościowych kontraktów biznesowych i poznania tak samo interesujących rodzinnych przedsiębiorców, jak w naszym państwie?!

Bariery prawne

Przepisy prawne regulujące współpracę Polski z Izraelem są jasne i klarowne. Izrael jest członkiem WTO, OECD i państwem stowarzyszonym z Unią Europejską. Pomiedzy Polską i Izraelem obowiązuje umowa o wolnym handlu. Jedyne w odniesieniu do szeregu artykułów rolnych i pochodzenia rolniczego obowiązują ograniczenia w postaci ceł i kontyngentów. Polscy eksporterzy są traktowani na równi z eksporterami z innych krajów i nie stwierdzono stosowania szczególnych barier w tym względzie. Występujący od kilku lat zakaz importu żywych cieląt z Polski w istocie dotyczy wszystkich krajów, w których stwierdzono przypadki wystąpienia choroby BSE i obejmuje także zakaz importu wołowiny i jej przetworów ze zwierząt w wieku powyżej 48 miesięcy.

Szczególnym rodzajem ograniczania dostępu do rynku jest wymóg koszerności. Jest to bariera wynikająca z religijnego charakteru państwa. W konsekwencji mięso wieprzowe i jego przetwory (tak jak mięso innych zwierząt uznanych za „nieczyste”) nie może być przedmiotem importu. Generalnie jednak w odniesieniu do większości

produktów spożywczych (poza mięsem) brak certyfikatu koszerności nie stanowi dzisiaj bariery w ich imporcie. Należy podkreślić, że wiele produktów polskich posiada już certyfikaty koszerności, a izraelscy importerzy chętnie współpracują w zakresie certyfikacji, często pokrywając niezbędne koszty.

Stosowane w Izraelu procedury, wymagania celne i przywózowe są analogiczne bądź zbliżone do standardów europejskich. W odniesieniu do wymogów sanitarnych, fitosanitarnych i weterynaryjnych problemem jest trudność w bezpośrednim uzyskaniu wzorów wymaganych świadectw. Wszelkie produkty sprowadzane do Izraela muszą spełniać miejscowe standardy opracowywane przez „The Standards Institution of Israel”. W sprawie uzyskania certyfikatu dla konkretnego produktu z wnioskiem winien wystąpić zarejestrowany izraelski importer. Spełnianie wymogów sanitarnych potwierdzane jest przez Ministerstwo Zdrowia. Tu również procedura przygotowana jest pod kątem importera miejscowego. Import do Izraela owoców świeżych jest możliwy tylko i wyłącznie po uzyskaniu certyfikatu dla konkretnego produktu i producenta, po przeprowadzeniu badań fitosanitarnych.

Omawiając prawne bariery współpracy polsko-izraelskiej warto także zwrócić uwagę na przepisy regulujące zagadnienia z zakresu polityki zatrudnienia. W tym przypadku Izrael stosuje restrykcyjną politykę w zakresie zatrudnienia obywateli obcych i konsekwentną politykę deportacji nielegalnych imigrantów (w tym z Polski). Legalna praca możliwa jest po uzyskaniu wizy z pozwoleniem na pracę. Możliwość taka dotyczy jednak tylko niektórych dziedzin gospodarki i niektórych posad, a ponadto jest limitowana.

Bariery podatkowe

Jeśli będziemy chcieli założyć oddział firmy w Izraelu, a następnie zatrudnić pracowników w naszym izraelskim oddziale, musimy zwrócić uwagę na nietypowy system podatkowy w tym państwie. Podatek dochodowy w Izraelu jest progresywny i zależy od dochodów. Od sumy 30 tysięcy szekli miesięcznie płaci się podatek dochodowy 50%. Najniższy podatek to 10% od dochodu powyżej 4 tysięcy szekli. Jedne z najważniejszych decyzji dotyczących zmian w izraelskich podatkach zostały podjęte w 2005 r. Do najważniejszych zmian należało: zmniejszenie płatności na ubezpieczenia społeczne, obniżenie podatku VAT z 17% do 16,5%; podjęcie próby obniżenia tutejszego odpowiednika podatku CIT z 34 do 25%; stopniowe obniżanie tutejszego PIT z 49,0% do 44,0%. Z kolei podatek od zakupu nieruchomości (szczególnie mieszkań) miał zostać zmniejszony, o ile wartość zakupu nie przekroczy 550 tysięcy szekli (ok. 111 tysięcy dolarów). Ogólny koszt reformy podatkowej szacowany jest na 11 miliardów szekli.

Mimo chęci obniżenia niektórych podatków Izraelskie Ministerstwo Finansów bada w ostatnich latach różne możliwości zmniejszenia ogromnego deficytu budżetowego, a wśród nich wzrost podatku VAT (obecnie wynosi on 16%). Analitycy ministerstwa stwierdzili, że podwyższenie podatku VAT o 1% mogłoby zwiększyć przychody państwa o 4 miliardy szekli – około 800 milionów Euro rocznie. Uważa się, że zwiększenie podatku VAT może być skutecznym narzędziem do ograniczania deficytu, gdyż odprowadza on do budżetu państwa sumy większe niż większość innych podatków i w odróżnieniu od innych cięć budżetowych rozciąga się na całą gospodarkę kraju.

Bariery podmiotów typu Joint Venture

Analizując bariery podatkowe warto wspomnieć o tym, że Izraelska Administracja Podatkowa (ITA) w 2012 r. opublikowała regulę podatkową (nr 1312/12), która ma wpływ na podmioty gospodarcze typu Joint Venture z udziałem firm izraelskich i zagranicznych.

Przykładem takiego Joint Venture może być izraelska spółka handlowa zamierzającą stworzyć spółkę w państwie posiadającym porozumienie podatkowe z Izraelem. Odpowiedzialność podzielona będzie w stosunku 50:50 między obydwu założycieli. Oznacza to, że zagraniczna spółka musi składać w Izraelu zeznania podatkowe i płacić izraelski podatek dochodowy. Izraelska spółka podlega izraelskiemu opodatkowaniu jako przedstawiciel zagranicznej spółki. Pracownicy zagranicznej spółki podlegają izraelskiemu opodatkowaniu. Ponadto, jeśli firma będzie kiedykolwiek sprzedana, nowe reguły kładą podwaliny pod konieczność zapłacenia izraelskiego podatku od zysków kapitałowych. W przypadku zaistnienia podwójnego opodatkowania zagraniczna firma może uzyskać zwolnienie podatkowe w kraju pochodzenia z tytułu podatku płaconego w Izraelu.

Podsumowanie

Wejście na rynek izraelski nie należy do najłatwiejszych. Kiedy uda nam się ominąć bariery finansowe i prawne, będą na nas czekały kolejne. Tym razem polityczne i społeczne. Jeśli i te ominiemy, to osiągniemy wymarzony sukces. Nie zniechęcajmy się i nie bójmy nowych wyzwań. Przecież dla rodzinnych przedsiębiorców nie ma niczego niemożliwego! ●

Warszawa | 24-26 października 2019

ifr
inicjatywa
firm rodzinnych
Łączymy by budować

Największa konferencja biznesowa Firm Rodzinnych w Polsce!

ROZWÓJ I BEZPIECZEŃSTWO

12
OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINYZAPISZ SIĘ JUŻ DZIŚ
www.u-rodziny.pl

Ruszyła rejestracja na 12. U-RODZINY 2019 w Warszawie

Dzięki wieloletniej tradycji stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych przedsiębiorcy z całego kraju co roku na jesieni mogą spotkać się w rodzinnym gronie, podyskutować o kluczowych dla nich sprawach i nauczyć się czegoś nowego. Samego tytułu wystarczy zapewne, aby wyjaśnić o co chodzi. Bez wątplenia Zjazd Firm Rodzinnych stał się niezastąpionym wydarzeniem w środowisku polskich przedsiębiorców rodzinnych, wydarzeniem, które łączy pokolenia, integruje ludzi i pomaga w nawiązaniu relacji biznesowych i przyjacielskich. Odwieczne hasło Zjazdu, a zarazem jego niebanalna nazwa – U-RODZINY – utrwaliła się w pamięci uczestników wszystkich edycji wydarzenia i stała się częścią tożsamości naszego Stowarzyszenia i środowiska Rodzinnych.

W tym roku U-RODZINY wracają do miasta, które już gościło kiedyś firmy rodzinne z całego kraju.

Zgodnie z zapowiedzią **12. edycja Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych** odbędzie się w **Warszawie**, w dniach **24-26 października**. Wracamy, gdyż chcemy, aby tegoroczna edycja U-RODZIN skupiła jeszcze więcej przedsiębiorców niż dotychczas, aby – korzystając z tej atrakcyjnej lokalizacji – poinformować o naszym środowisku i jego potrzebach wiele osób i instytucji, a także zapewnić obecność ciekawych prelegentów. Jesteśmy dumni, że Miasto Stołeczne Warszawa jest współgospodarzem Zjazdu i również przyłoży się do organizacji tego wyjątkowego wydarzenia.

Kilka miesięcy przygotowaliśmy, pracy nad programem merytorycznym oraz listą prelegentów – teraz już oficjalnie ogłaszamy – REJESTRACJA NA 12. U-RODZINY ROZPOCZĘŁA SIĘ! Dla pierwszych zdecydowanych przygotowaliśmy specjalną ofertę „EARLY BIRD” – zniżki na wszystkie bilety. Oferta

obowiązuje do 30 czerwca br., więc nie zwlekajcie i rejestrujcie się już dzisiaj.

Czego można spodziewać się podczas 12. U-RODZIN? Jak zawsze opracowujemy dla Was wyjątkowy program merytoryczny, szereg warsztatów i *case studies*, nie zabraknie również burzliwych dyskusji i zajmujących debat. Tegoroczna edycja Zjazdu będzie skupiona wokół dwóch tematów przewodnich – **rozwój i bezpieczeństwo polskich firm rodzinnych**. Zaplanowaliśmy dla Was dwie ścieżki, obydwie będą nieść coś wyjątkowego dla każdego uczestnika.

Razem z naszymi ekspertami i praktykami przedsiębiorczości porozmawiamy m.in. o promocji polskich produktów pod marką „made in Poland”, razem zastanowimy się, jak budować tę markę oraz dowiemy się, czym jest polski *design*. Skupimy się także na ekspansji zagranicznej, roli państwa w wychodzeniu polskiego biznesu za granice oraz głównych kierunkach polskiego eksportu. W pierwszym dniu Zjazdu poruszymy również kwestie automatyzacji i robotyzacji, powiemy o kulturze organizacyjnej w firmach oraz wpływie rozwoju osobistego pracowników na prosperowanie przedsiębiorstwa.

Po piątkowym balu charytatywnym sobotni poranek rozpoczniemy od panelu motywacyjnego, który pomoże obudzić się po rodzinnej imprezie. Porozmawiamy zatem o strategii jako kluczowym elemencie bezpieczeństwa każdej firmy, a także o bezpieczeństwie ekspansji zagranicznej. Oczywiście dotkniemy spraw prawnopodatkowych i dowiemy się, jak przygotować firmę na kontrolę urzędników, ale także omówimy aktualny obecnie temat pracowniczych planów kapitałowych. Nie

możemy pominąć oczywiście bezpieczeństwo IT, bezpieczeństwo zdrowia oraz dzieci.

A skoro o dzieciach – to jak zawsze na Zjeździe Rodzinnych osobny program będzie także dla dzieci i młodzieży – zajęcia z przedsiębiorczości, zwiedzanie Centrum Nauki Kopernika oraz osobny bal z przeznaczonymi dla młodych uczestników atrakcjami.

Warto także zapowiedzieć naszych tegorocznych prelegentów i gości specjalnych. Podczas 12. U-RODZIN będzie można usłyszeć m.in. Macieja Panka (Prezesa Zarządu Panek S.A.), Grzegorza Putkę (Dyrektora Zarządzającego Piekarni Cukierni Putka), Tomasza Domogałę (Przewodniczącego Rady Nadzorczej TDJ S.A.), dr Stanisława Hana (Założyciela i Prezesa Zarządu Hasco-Lek S.A.), Adama Rozwadowskiego (Założyciela Centrum Medycznego Enel-Med S.A.), Jacka Ptaszka (Współwłaściciela i Członka Zarządu JMP Flowers). Na tym lista prelegentów oraz program 12. U-RODZIN się nie zamyka – sukcesywnie będziemy ogłaszać nowe nazwiska oraz informować o nowych punktach agendy wydarzenia.

Obiecujemy, że tegoroczna edycja Zjazdu zaskoczy nawet statych bywalców U-RODZIN – przygotowaliśmy dla Was kilka niespodzianek i ciekawostek. Serdecznie zapraszamy do rejestracji! Przypominamy – oferta „Early Bird” obowiązuje tylko do 30 czerwca. Wszystkie szczegóły oraz formularz zgłoszeniowy znajdziecie na www.u-rodziny.pl ●

Opracowanie: Andriy Tsyaputa, Specjalista ds. komunikacji, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych



OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH U-RODZINY

Warszawa | 24-26 października 2019

Największa konferencja biznesowa Firm Rodzinnych w Polsce!

„ROZWÓJ I BEZPIECZEŃSTWO”

www.u-rodziny.pl

ZAPISZ SIĘ JUŻ DZIŚ 

Organizator:



Współgospodarz:



Partnerzy Strategiczni:

