

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 1(28) LUTY 2018 ISSN 2353-6470



**ZMIANY W PODATKACH
WPŁYNĄ NA RODZINNY
BIZNES?**



Temat numeru

- 4 Rewolucja w CIT i PIT od 2018 r. – kto zapłaci więcej? | Adam Ossowski
- 8 Sukcesja firm rodzinnych po 1 stycznia 2018 r. – amortyzacja majątku po spadku lub darowiźnie ponownie możliwa? | Sebastian Serowik
- 10 Zmiany w VAT – czy należy bać się JPK, czy mechanizmu podzielonej płatności? | Wojciech Kotowski

Firmy pod lupą

- 13 Przegląd organizacji, czyli jak przeciwdziałać kryzysom w firmie | Maciej Sasin
- 17 Finansowe aspekty innowacji w polskich firmach rodzinnych (synteza badań własnych) | Dr Alicja Winnicka-Popczyk

Sukcesja

- 21 Sukcesja nie tylko w dużym biznesie | Agnieszka Krysik

Inne kultury

- 24 Kreowanie konkurencyjności przez indyjskie firmy rodzinne | Gniewomir Pieńkowski



Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? 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 1(28), luty 2018
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m. 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:

Fotolia.com

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

1 stycznia br. zaczęły obowiązywać nowe przepisy dotyczące podatków dochodowych, które wprowadzają wiele istotnych zmian mających wpływ na sytuację przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. To jednak nie wszystko. Dużo zmian nastąpiło także w obszarze podatku VAT. Od stycznia wszyscy przedsiębiorcy, w tym także mikro, mają obowiązek składania Jednolitego Pliku Kontrolnego (JPK_VAT). Od połowy stycznia obowiązuje ustawa o Systemie Teleinformatycznym Izby Rozliczeniowej (tzw. STIR), która daje szefowi Krajowej Administracji Skarbowej możliwość blokowania rachunku przedsiębiorcy. Od lipca zacznie obowiązywać mechanizm podzielonej płatności – *split payment*.

Choć podatków nikt nie kocha, a przedsiębiorcy zdecydowanie nie lubią zmian i zwłaszcza komplikowania systemu podatkowego, nie mamy wyjścia – musimy się z tym zmierzyć. Niniejszy numer zaczynamy od omówienia najważniejszych dla firm rodzinnych nowych uregulowań podatkowych. Specjaliści z Kancelarii Prawnej Ożóg Tomczykowski, panowie Adam Ossowski, Sebastian Serowik i Wojciech Kotowski przygotowali wyjaśnienia najważniejszych zmian w podatkach dochodowych i VAT. Osobne miejsce zajęto omówienie kwestii amortyzowania majątku przejętego w drodze darowizny lub spadku.

Każda firma co jakiś czas musi być niemalże wymyślona na nowo, ponieważ tak bardzo zmieniają się warunki społeczne i technologiczne, w których

funkcjonują – pisze Maciej Sasin w artykule na temat przeglądu organizacji, który jest sposobem na usprawnienie działalności firmy. Alicja Popczyk tym razem przedstawia nam wyniki swoich badań nad innowacyjnością firm rodzinnych w Polsce. Dla odmiany – z innej kultury – o konkurencyjności rodzinnego biznesu w Indiach pisze Gniewomir Pieńkowski.

Jak zwykle zachęcam do lektury całego dwudziestego ósmego (już!) numeru RELACJI.

I na koniec ważna wiadomość dla zainteresowanych: **uruchamiamy w RELACJACH specjalną rubrykę „Ekspert odpowiada”**. Jeżeli wprowadzane zmiany w systemie prawnym są niezrozumiałe lub budzą wątpliwości, lub jeśli mają Państwo jakieś pytania związane z działalnością firmy rodzinnej, prosimy o przesyłanie pytań na adres redakcji. Stowarzyszenie IFR współpracuje z wieloma ekspertami, którzy chętnie podzielą się swoją wiedzą, udzielą wskazówek lub wskażą źródła informacji. Zainteresowani będą mogli zapoznać się z odpowiedzią w rozsądnym czasie, a najbardziej interesujące kwestie będą publikowane w naszym Magazynie w rubryce „Ekspert odpowiada”.

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu

Rewolucja w CIT i PIT od 2018 r. – kto zapłaci więcej?



Adam Ossowski
doradca
podatkowy
w Kancelarii
Ożóg Tomczykowski
sp. z o.o.

1 stycznia br. weszła w życie nowelizacja przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych („PIT”), ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych („CIT”) oraz ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne („Ryczał”).

W niniejszym artykule spróbujemy w krótkich słowach przybliżyć Państwu wprowadzone zmiany, albowiem część z nich może istotnie rzutować na prowadzoną działalność lub planowane przedsięwzięcia.

Wyodrębnienie źródeł przychodów w CIT

Od nowego roku uzyskiwane przychody i ponoszone koszty podatkowe („KUP”) należy alokować do jednego z dwóch źródeł, tj. zysków

Zmiana przepisów ma uniemożliwić obniżanie wyniku podatkowego uzyskanego w ramach jednego źródła przychodów o stratę podatkową osiągniętą przez podatnika w ramach innego źródła przychodów.

kapitałowych albo tzw. innych źródeł. Zmiana przepisów ma uniemożliwić obniżanie wyniku podatkowego uzyskanego w ramach jednego źródła przychodów o stratę podatkową osiągniętą przez podatnika w ramach innego źródła przychodów. Innymi słowy, jeżeli choćby w jednym źródle podatnik zanotuje dochód, to dochód ten będzie w całości podlegał opodatkowaniu 19% CIT. Straty poniesione przed 2018 r. podlegają rozliczeniu na dotychczasowych zasadach (stratę podatkową można rozliczyć w terminie nie krótszym niż 2 i nie dłuższym niż 5 lat) i mogą w dowolnej proporcji obniżyć dochód z każdym ze źródeł przychodów.

Limit na tzw. usługi niematerialne

Limitowaniu w zakresie zaliczania do KUP podlegają wydatki na tzw. usługi niematerialne ponoszone między podmiotami powiązanymi, jeżeli koszty te w roku podatkowym przekraczają 3 mln zł oraz równowartość 5% podatkowej EBITDA (nadwyżki sumy przychodów ze wszystkich źródeł przychodów – pomniejszonych o przychody z tytułu odsetek – nad sumą KUP pomniejszonych o wartość odpisów amortyzacyjnych i odsetek). Wydatki niezaliczone do KUP w danym roku podlegają rozliczeniu w pięciu kolejnych latach podatkowych

(z uwzględnieniem limitu obowiązującego w każdym z tych lat).

Choć przewidziano szereg wyłączeń z ww. limitu (m.in. przypadek nabywania usług, które bezpośrednio wiążą się z wytworzeniem towaru/świadczeniem usługi przez podatnika), to już dziś warto przyrzeć się strukturze ponoszonych wydatków pod kątem możliwości ich późniejszego odliczenia dla celów podatkowych.

Ograniczenia preferencji związanych z przeszacowaniem aktywów

Jeżeli podatnik w przeszłości nabył lub wytworzył wartość niematerialną i prawną (np. znak towarowy – „WNIPI”), a następnie go zbył i ponownie nabył, to do KUP będzie mógł zaliczyć odpisy amortyzacyjne do wysokości przychodu uzyskanego z uprzedniego zbycia.

Ponadto, wszelkiego rodzaju opłaty i należności za korzystanie lub prawo do korzystania z WNIPI nabytych lub wytworzonych przez podatnika, a następnie zbytych, będą wyłączone z KUP w części przekraczającej przychód uzyskany z ich zbycia.

Limit w zaliczaniu odsetek do KUP oraz badanie tzw. rynkowej zdolności kredytowej podatnika

Ograniczeniu podlega nadwyżka tzw. kosztów finansowania zewnętrznego (tj. wszelkiego rodzaju koszty związane z pozyskaniem lub korzystaniem ze środków finansowych), w tym finansowania otrzymywanego od podmiotów niepowiązanych, nad przychodami o charakterze odsetkowym. Podatnik będzie miał prawo odliczyć w roku podatkowym wspomnianą nadwyżkę w kwocie

nieprzekraczającej 3 mln zł oraz równowartości 30% podatkowej EBITDA (zdefiniowanej w poprzednim punkcie). Podobnie jak wydatki na usługi niematerialne, koszty finansowania niezaliczone do KUP w danym roku będzie można rozliczyć przez pięć kolejnych lat podatkowych (z uwzględnieniem limitu obowiązującego w każdym z tych lat).

Dodatkowo, organy podatkowe otrzymały nowy oręż w postaci uprawnienia do badania rynkowej zdolności kredytowej podatnika. W praktyce będzie to oznaczało, że organy przeanalizują, czy łączna wartość zadłużenia podatnika nie przekracza wartości finansowania, jaką mógłby uzyskać od podmiotów niepowiązanych. Przepis został sformułowany niejasno (planowana jest jego nowelizacja z mocą wsteczną), jednak można racjonalnie zakładać, że zamiarem ustawodawcy było, aby na jego podstawie organy mogły wyłączyć z KUP podatnika część zapłaconych odsetek. Niestety, dopiero praktyka pokaże, jak organy będą obliczały wartość odsetek podlegającą wyłączeniu, gdyż sam przepis tego nie przesądza.

Podatkowa grupa kapitałowa (PGK)

Z jednej strony złagodzeniu uległy wymogi, jakie należy spełnić, aby utworzyć PGK, tj. obniżono: poziom kontroli spółek zależnych z 95% do 75%, minimalny kapitał zakładowy spółek tworzących grupę z 1 mln zł do 0,5 mln zł oraz poziom dochodowości z 3% do 2%. Co więcej, limity w zaliczaniu do KUP kosztów odsetek i wydatków na usługi niematerialne nie znajdą zastosowania między spółkami tworzącymi PGK. Z drugiej strony, zastrzeżono konsekwencje naruszenia warunków funkcjonowania PGK (w zależności od rodzaju naruszenia), nakładając na spółki tworzące grupę obowiązek wstecznego rozliczenia CIT (nawet

do 3 lat wstecz) tak, jakby grupa nigdy nie istniała. W zamyśle ustawodawcy, takie rozwiązanie ma zapobiegać instrumentalnemu wykorzystywaniu PGK dla celów unikania opodatkowania.

Podatek od nieruchomości komercyjnych

Od 1 stycznia 2018 roku, właściciele lub współwłaściciele tzw. nieruchomości komercyjnych (biur, centrów handlowych, domów towarowych, sklepów lub lokali usługowych), których wartość początkowa przekracza 10 mln zł, są obciążeni płatnym miesięcznie podatkiem w wysokości 0,035% nadwyżki wartości początkowej tej nieruchomości ponad kwotę 10 mln zł. Obliczony



podatek pomniejsza zaliczkę na CIT. Opodatkowanie nie znajdzie jednak zastosowania w przypadku środków trwałych, które nie są używane na skutek zawieszenia wykonywania działalności gospodarczej albo zaprzestania działalności, w której te składniki były używane. Dodatkowo, wyłączone zostały z tej regulacji budynki biurowe wykorzystywane wyłącznie lub w głównym stopniu na własne potrzeby podatnika.

Pozostałe zmiany

Niezależnie od powyższych zmian, zaostrzono regulacje związane z zagranicznymi spółkami kontrolowanymi (liczba spółek o tym statusie zapewne ulegnie zdecydowanemu zwiększeniu),

Korzystną dla podatników zmianą jest podwyższenie wartości jednorazowego odpisu amortyzacyjnego dla składników majątku trwałego z 3.500 zł do 10.000 zł.

ograniczono zakres tzw. zwolnienia dywidendowego do określonych przepływów, wyłączono możliwość rozliczania kosztów finansowania pozyskanego na nabycie udziałów lub akcji spółki z jej działalnością operacyjną po transakcji (tzw. *debt push down*) oraz odmówiono neutralności podatkowej aportom zorganizowanej części przedsiębiorstwa lub całości przedsiębiorstwa, dokonywanym bez uzasadnienia ekonomicznego.

Spośród zmian korzystnych dla podatników należy natomiast wymienić: podwyższenie wartości jednorazowego odpisu amortyzacyjnego dla środków trwałych lub WNiP z 3.500 zł do 10.000 zł czy podwojenie wartości KUP przysługujących twórcom (wynosi on 85.528 zł zamiast połowy tej kwoty dawniej) – choć w przypadku ostatniej zmiany przystawiającą tyżką dziegiu w beczce miodu jest znaczące zawężenie adresatów tej preferencji (dodano katalog, który szczegółowo wylicza, którzy twórcy mogą skorzystać z ryczałtowych kosztów).

Na gruncie Ryczałtu, kluczową zmianą jest ograniczenie możliwości stosowania 8,5% stawki podatku w przypadku najmu do 100.000 zł przychodu. Po przekroczeniu tej kwoty, stawka ryczałtu wynosi 12,5%. ●





Sukcesja firm rodzinnych po 1 stycznia 2018 r. – amortyzacja majątku po spadku lub darowiźnie ponownie możliwa?



Sebastian Serowik
 prawnik w Kancelarii
 Ożóg Tomczykowski
 sp. z o.o.

Sektor firm rodzinnych obecnie znajduje się w okresie zmiany pokoleniowej. Odnotowania wymaga, iż znaczna część polskich przedsiębiorstw rodzinnych swoje pierwsze kroki stawiała tuż po transformacji ustrojowej, mającej miejsce prawie 30 lat temu. W związku z tym obecnie mamy do czynienia z sytuacją, w której osoby zakładające firmy w tamtych latach decydują się na przekazanie ich swoim następcom.

W aktualnym stanie prawnym, który wprowadzony został obowiązującą od 1 stycznia 2018 r. nowelizacją ustaw o PIT i CIT, podatnicy, którzy otrzymali firmę np. po rodzicach w drodze spadku lub darowizny (które to transakcje podlegają w najbliższej rodzinie zwolnieniu od podatku od spadku

i darowizn), nie mają możliwości dokonywania odpisów amortyzacyjnych od przekazanego im majątku.

Co istotne, dotyczy to również tych składników, które zostały przekazane do używania jeszcze przed 31 grudnia 2017 r. Ministerstwo Finansów tłumaczyło nowelizację chęcią ograniczenia agresywnych optymalizacji podatkowych, które polegały na dwu- lub nawet kilkukrotnym amortyzowaniu tego samego majątku poprzez przeniesienie go między podmiotami objętymi zwolnieniem z podatku od darowizn.

Zapowiedź zmiany do zmiany

Wprowadzone rozwiązanie, zmieniające całkowicie funkcjonujące do końca 2017 r. korzystne regulacje, spotkało się z ogromną falą krytyki ze strony przedsiębiorstw rodzinnych. Spowodowało to, iż ostatecznie, pod naporem nieustających głosów sprzeciwu, Ustawodawca zdecydował się na złagodzenie wprowadzanych zmian, przedstawiając w tym zakresie stosowną propozycję nowelizacji.

Wyżej wymieniona ustawa nowelizująca w pewnym stopniu przywracać ma poprzedni stan prawny, pozwalając na amortyzowanie środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych otrzymanych w drodze spadku i darowizny. O ile jednak dokonywanie odpisów od składników majątku nabytych poprzez spadkobranie umożliwi spadkobiercom – tak jak miało to miejsce do końca 2017 r. – ponowne określenie wartości początkowej środków trwałych, to w przypadku darowizny zmiany będą mniej korzystne. Jeżeli bowiem przekazywane środki będą przed darowizną amortyzowane, to obdarowany będzie jedynie uprawniony do kontynuacji rozpoczętej

przez darczyńcę amortyzacji na zasadach przyjętych przez przekazującego właściciela. Wykluczy to w tym przypadku możliwość dwukrotnej amortyzacji tych samych składników.

Zgodnie z zapowiedziami Ministerstwa Finansów, zmiany mają obowiązywać – z mocą wsteczną – od 1 stycznia 2018 roku. Ma to na celu ochronę podatników przed niekorzystnymi konsekwencjami stosowania przepisów, które weszły w życie od tej daty.

O ile wprowadzany projekt (będący w istocie nowelizacją nowelizacji) należy ocenić pozytywnie, to optymizmem nie napawa aktualny status prac nad regulacją. Istnieją bowiem obawy, iż przepisy nie zdążą zostać wprowadzone do 20 lutego 2018 roku, tj. do dnia, w którym podatnicy będą zobowiązani do rozliczenia podatku za styczeń. Jak jednak zapewnia Ministerstwo Finansów, gdyby przedsiębiorca został pozbawiony możliwości amortyzacji w tym okresie, to będzie mógł odpowiednio skorygować rozliczenie.

Zdaniem autora

Przedsiębiorstwa rodzinne bez wątpienia stanowią o sile polskiej gospodarki, będąc jednym z jej najbardziej stabilnych i wiarygodnych elementów. Cieszy, że Ustawodawca był zdolny do tego, aby zdobyć się na rzeczową refleksję w dobie wprowadzania coraz to bardziej restrykcyjnych, wymierzonych w podatników rozwiązań. Powodem do zadowolenia nie może być jednak tempo wprowadzanych restrykcji, z którym wiąże się znaczne ryzyko implementacji nieprzemysłanych regulacji, które godzi nie tylko w podmioty dokonujące tzw. agresywnych optymalizacji, ale również w uczciwych polskich przedsiębiorców. Dobitnie pokazuje to omawiany przypadek. ●



Zmiany w VAT – czy należy bać się JPK, czy mechanizmu podzielonej płatności?



Wojciech Kotowski
doradca podatkowy
w Kancelarii Ożóg
Tomczykowski
sp. z o.o.

Tradycyjnie, początek nowego roku jest momentem wprowadzania zmian w przepisach podatkowych. Nie inaczej jest również w tym roku, przy czym wdrożenie zmian podatkowych w VAT zostało rozłożone w czasie. Część z nich weszła od stycznia, inne wchodzi w życie za kilka miesięcy, a jeszcze część jest wciąż w procesie legislacyjnym. Podatnicy mają zatem czas na przygotowanie się do nowych obowiązków, warto więc go dobrze wykorzystać.

Od początku 2018 r. także mikroprzedsiębiorcy są zobowiązani do comiesięcznego tworzenia Jednolitego Pliku Kontrolnego, czyli ewidencji zakupu i sprzedaży VAT (JPK_VAT). Nie dotyczy to jedynie podatników korzystających ze zwolnienia podmiotowego, których obrót nie przekracza 200 tys. zł rocznie, ani tych, którzy nie są zarejestrowani jako podatnicy VAT czynni. Natomiast od 1 lipca 2018 r. na żądanie urzędu mikroprzedsiębiorcy będą musieli wystać także pozostałe pliki. Oznacza to konieczność wysyłania rejestru transakcji VAT za pośrednictwem bramki, którą udostępnił resort finansów. Czyli podatnicy, którzy do tej pory prowadzili rejestry wyłącznie w formie papierowej, np. książkę przychodów i rozchodów, będą musieli – jeżeli dalej chcą być podatnikami VAT – skomputeryzować się lub skorzystać z usług profesjonalnych biur księgowych, co oznacza konieczność poniesienia dodatkowych kosztów. A wszystko po to, żeby ograniczyć w Polsce skalę wyłudzeń z VAT.

Nowe uprawnienia Krajowej Administracji Skarbowej

Od 13 stycznia br. obowiązują przepisy, które umożliwią organom podatkowym blokowanie od 30 kwietnia br. rachunków bankowych na trzy dni, jeżeli zajdzie podejrzenie, że konta podatnika mogły służyć do wyłudzeń skarbowych. Działanie Systemu Teleinformatycznego Izby Rozliczeniowej (STIR) ma polegać na umożliwieniu organom podatkowym analizowania danych i informacji o rachunkach bankowych. Na tej podstawie Szef Krajowej Administracji Skarbowej będzie mógł wydać postanowienie o blokadzie rachunku podmiotu na okres nie dłuższy niż 72 godziny. Uzasadnieniem blokady będzie informacja posiadana przez organ podatkowy, w szczególności wyniki analizy ryzyka, że dany podatnik może

Od 13 stycznia br. obowiązują przepisy, które umożliwią organom podatkowym blokowanie rachunków bankowych na trzy dni, jeśli zajdzie podejrzenie wyłudzeń skarbowych.

wykorzystywać działalność banków lub spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych do celów mających związek z wyłudzeniami skarbowymi lub do czynności zmierzających do wyłudzenia skarbowego, a blokada rachunku podmiotu kwalifikowanego jest konieczna, aby temu przeciwdziałać. W niektórych przypadkach blokada będzie mogła być wydłużona aż do trzech miesięcy. Instytucja blokady rachunku nie będzie miała zastosowania w stosunku do osób fizycznych, które nie prowadzą działalności zarobkowej ani gospodarczej.

Mechanizm płatności podzielonej

Od lipca 2018 r. wchodzi w życie także inna nowelizacja przepisów o VAT, która już teraz budzi duże emocje u przedsiębiorców, szczególnie tych mikro. Mowa o mechanizmie płatności podzielonej w rozliczeniach pomiędzy podatnikami. Polega on na tym, że zaptata za fakturę będzie podlegała rozbięciu na część odpowiadającą kwocie podatku z tej faktury, płatną na tzw. rachunek VAT, oraz kwocie netto, płatną na rachunek, którym dysponuje podatnik. Rachunek VAT jest rachunkiem bankowym (lub SKOK) prowadzonym dla rachunku rozliczeniowego, w walucie polskiej. Możliwość dysponowania przez podatnika środkami

zgrupowanymi na rachunku VAT będzie ograniczona, będzie m.in. mógł je wykorzystać do zapłaty podatku od towarów i usług, sankcji VAT lub odsetek podatkowych. Natomiast przekazanie zgromadzonych środków na inny rachunek bankowy (lub SKOK), którym dysponuje podatnik będzie możliwe na jego wniosek, po dokonaniu weryfikacji przez urząd skarbowy.

Stosowanie mechanizmu płatności podzielonej będzie dobrowolne, warto przy tym zwrócić uwagę, że decyzja o jego zastosowaniu będzie leżała po stronie kontrahenta uiszczającego zapłatę. Jest to o tyle istotne, że korzyści związane ze stosowaniem płatności podzielonej skupiają się po stronie podmiotu uiszczającego zapłatę, zaś obciążenia zasadniczo są po stronie podmiotu otrzymującego płatność.

Korzyści wiążą się ze zwiększonym bezpieczeństwem podatkowym po stronie podmiotu realizującego płatność. Ustawa m.in. wyłącza wobec niego stosowanie odpowiedzialności solidarnej, przewidzianej dla niektórych transakcji w art. 105a Ustawy o VAT oraz ryzyko sankcji VAT.

Obciążenia wynikające ze stosowania płatności podzielonej związane są przede wszystkim z pogorszeniem płynności finansowej podatników.

Nie można jednak traktować płatności podzielonej jako narzędzia całkowicie eliminującego ryzyko – wskazane korzyści nie mają bowiem zastosowania, jeżeli np. dotyczy czynności pozornych. Jeżeli więc podatnik nieświadomie weźmie udział w transakcji mającej na celu wyłudzenie VAT, prawdopodobnie nie ustrzeże się ryzyka kwestionowania prawa do odliczenia.

Obciążenia wynikające ze stosowania płatności podzielonej związane są przede wszystkim z pogorszeniem płynności finansowej podatników. Warto w związku z tym zweryfikować istniejące schematy rozliczeń i postanowienia umów, w celu ustalenia, czy jest możliwe wdrożenie schematów poprawy płynności. Stosowanie lub brak stosowania płatności podzielonej będzie też miało skutek dla decyzji biznesowych i konkurencyjności podatników.

Niewykluczone, że dostawcy towarów i usług będą chętniej współpracowali z takimi nabywcami, którzy nie będą stosowali płatności podzielonej, lecz wdrożą alternatywne metody minimalizacji ryzyka podatkowego w VAT. W związku z tym, w każdym przypadku warto zastanowić się, jaki schemat bezpieczeństwa jest optymalny. Jednak czasu na zastanowienie jest coraz mniej – mechanizm płatności podzielonej wchodzi w życie 1 lipca 2018 r. ●





Przegląd organizacji, czyli jak przeciwdziałać kryzysom w firmie

Przegląd organizacji to sposób na zapanowanie nad bezpieczną przyszłością firmy. Tak jak w samochodzie robimy cykliczny przegląd, aby zawnoczu wykryć potencjalne usterki i uniknąć kosztownej diagnozy/naprawy, podobnie powinno się postępować w kontekście organizacji. Niestety, do konsultantów rozwoju organizacji firmy zgłaszają się wtedy, kiedy potrzebna jest diagnoza braku efektywności organizacji, a koszty jej funkcjonowania rosną.



Maciej Sasin

konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji. Autor książek „Budowanie zaangażowania”, „Efektywny system pracy” oraz „Skuteczna sprzedaż”.

W Polsce mamy do czynienia z rozwojem prawdziwej przedsiębiorczości od niemalże 30 lat. W tym czasie powstało wiele świetnych firm, które mogłyby odnieść globalny sukces. Większość z nich to firmy rodzinne lub zainicjowane przez rodziny. 20-30 lat funkcjonowania to czas, po którym firma może stać się dojrzała. Pewnie przeszła już niejednym kryzys, a czasami nie potrafi sobie poradzić z aktualnymi wyzwaniami takimi jak sukcesja, rewolucje technologiczne, internetowe czy walka z silną konkurencją.

Wiele globalnych firm takich, jak: Atari, Kodak, Nokia czy Polaroid, nie przetrwało próby czasu, chociaż w swoim czasie święciły sukcesy. Czego im zabrakło? Na pewno refleksji nad swoim działaniem i wyczucia rynku. Myślę jednak, o czym nie zawsze się mówi, że częstym powodem spektakularnych upadków firm jest grzech pychy i zaniebdania, to znaczy przekonanie, że wcześniejsze sukcesy legitymizują przyszłe decyzje i wybory. Nic bardziej mylnego. Każda firma co jakiś czas musi być niemalże wymyślona na nowo, ponieważ tak bardzo zmieniają się warunki społeczne i technologiczne, w których funkcjonują.

Naturalny proces dojrzewania firm

Kiedy firma wchodzi w kolejne, naturalne fazy rozwoju, musi się zmierzyć z typowymi dla niej problemami. Do najważniejszych z nich, które należy okiełznać w drodze do dojrzałości, należą między innymi:

- przekazywanie władzy z rąk właścicieli do pracowników (empowerment),
- uporządkowanie struktury organizacyjnej,
- opanowanie procesów wewnętrznych,
- wyznaczenie strategii rozwoju,
- usprawnienie komunikacji wewnętrznej,

Wiele firm boryka się ze swoimi wyzwaniami, nie zdając sobie sprawy, że są one typowe dla każdego przedsiębiorstwa, które się rozwija bardzo dynamicznie.

- wprowadzenie mierników do zarządzania (oceny, kluczowe wskaźniki efektywności i cele),
- budowanie zaangażowania pracowników w cele firmy,
- wdrożenie systemów IT (ERP, CRM).

Wiele firm boryka się ze swoimi wyzwaniami, nie zdając sobie sprawy, że są one typowe dla każdego przedsiębiorstwa, które się rozwija i to często bardzo dynamicznie. Zarządzający uznają też, że mają niezaangażowanych pracowników i że muszą brać ciężar pracy tylko na siebie. Towarzyszy temu kolejne zjawisko: właściciele są tak emocjonalnie związani z firmą i tak bardzo są w nią zapatrzeni, jak rodzice w swoje dzieci. Widzą drzewa, ale nie widzą lasu. To wszystko utrudnia im pójście z biznesem dalej.

Jak radzić sobie z zawirowaniami wewnątrz firm?

Aby przejść bez większych turbulencji przez te etapy destabilizujące życie firmy, przyda się spojrzenie z zewnątrz doświadczonych konsultantów, którzy mają doświadczenie z dziesiątek organizacji i mogą wesprzeć w świadomym zarządzaniu rozwojem organizacji. Żeby było trudniej, poszczególne części organizacji mogą być na różnych etapach rozwoju, tym bardziej potrzebny jest przegląd organizacji i jej wszystkich działań.

Przeгляд organizacji jest jak promienie rentgena

Promienie rentgena docierają do wnętrza, ukazując to, co ukryte pod powierzchnią. Firmy lubią pokazywać siebie jako idealne, odnoszące sukces, jednak kiedy przyjrzeć się im z bliska widać rysy na szkłe, które zniekształcają odbity wizerunek. Przeгляд organizacji umożliwia zobaczenie firmy w bardziej neutralnym świetle. Kluczem do obiektywnego spojrzenia na organizację jest... brak emocjonalnego zaangażowania właściciela. Coś o tym wiem, ponieważ sam prowadzę firmę i kiedy ktoś spoza niej pokazuje jej niedoskonałości, naturalnie w pierwszym odruchu pojawia się reakcja obronna, a dopiero po chwili pojawia się racjonalny namysł nad tym, co się usłyszało. Nauczyłem się jednak, że informację zwrotną, przekazaną w dobrej wierze, można przyjąć lub odrzucić, ale nigdy nie powinniśmy jej bagatelizować w pierwszym odruchu. Przeгляд organizacji

kończy się właśnie informacją zwrotną o tym, co działa dobrze w firmie, a co wymaga poprawy.

Jak wygląda przeгляд organizacji?

Konsultant lub konsultanci spędzają w firmie kilka dni (liczba dni zależna jest od wielkości organizacji), rozmawiając z pracownikami wszystkich szczebli, współuczestnicząc w trakcie wykonywanej pracy czy ankietując pracowników. Na co zwraca się uwagę? Na wiele niaunsov, od aspektów miękkich takich, jak: komunikacja, współpraca czy styl zarządzania, po twarde takie, jak: analiza struktury organizacyjnej, procesów, wskaźników czy przyglądanie się strategii firmy. W trakcie przeglądu dąży się do rozpoznania dobrze funkcjonujących części firmy, jak i tych, które mogą stać się lub już są wąskim gardłem w rozwoju organizacji.

Po rozmowach okazuje się zazwyczaj, że pracownicy firmy postugują się częściową perspektywą,



z której patrzą na swoją pracę. Sam ten fakt doprowadza do nieporozumień, strat i spadku efektywności. W pierwszej kolejności należy zazwyczaj scalić różne punkty widzenia i nazwać to, co się dzieje w organizacji na poziomie przekonań, stereotypów i błędnych założeń.

Raport po przeglądzie organizacji

Po przeglądzie powstaje raport, który jest omawiany przed zarządem, właścicielami, także pracownikami. Raport jest płaszczyzną do wymiany różnych punktów widzenia z zarządzającymi, a informacje w nim zawarte są inspirujące dla osób piastujących wysokie stanowiska w organizacji.



Jest to naturalny odruch wynikający z oczywistego dla badaczy organizacji zjawiska: do zarządzających organizacją docierają tylko przefiltrowane informacje, które przeptywając z dołu organizacji, ogołcone są z ważnych treści, niczym w zabawie w głuchy telefon.

Wraz z raportem zlecający otrzymują wskazówki do zmian, tak poszczególnych działań, jak i całości firmy. Oczywiście, mają swobodę w podjęciu decyzji, w jakim stopniu zgadzają się z diagnozą i co chcą z nią zrobić dalej. Mogą też się nie zgodzić z jej rekomendacjami. Rolą konsultanta jest przedstawienie zobiektywizowanych faktów w kontekście rozpoznanych wzorców.

Co się dzieje po przeglądzie organizacji?

Jeśli zarządzający zgadzają się z perspektywą konsultanta, można przejść do działania zgodnie z rekomendowanym planem. Zaczyna się wtedy od najbardziej pilnych działań, które wprowadzą organizację na nowe tory. Interwencje doprowadzają do bardziej zrównoważonego rozwoju firmy, większego zaangażowania pracowników, a finalnie do zwiększenia dochodów.

Jeśli jest taka potrzeba, konsultant może wejść w rolę *interim managera*, czyli realnie zarządza zmianami w firmie, pracując z zarządem i kierownictwem wysokiego szczebla nad strategią firmy, a następnie pracując z menedżerami średniego szczebla usprawnia procesy, wdraża systemy ułatwiające pracę, czy określa KPI (kluczowe wskaźniki efektywności).

Przeгляд organizacji to pierwszy krok do przeciwdziałania problemom firmy. A jak jest w Twojej organizacji? Przydatby się jej taki przegląd? ●



Finansowe aspekty innowacji w polskich firmach rodzinnych (synteza badań własnych)



**Dr Alicja Winnicka-
Popczyk**

Katedra Finansów
i Strategii
Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki.
Autorka książki
„Finansowanie
innowacji w polskich
firmach rodzinnych”

Zasadniczym celem badań przeprowadzonych przez autorkę było pogłębienie wiedzy z zakresu finansowej strony innowacji w firmach rodzinnych, niechętnie analizowanej z powodu trudności w dotarciu do pożądaných i rzetelnych informacji. Udało się jednak ustalić: charakter i intensywność nakładów na innowacje, rodzaje wdrażanych innowacji oraz dominujące źródła ich finansowania, przeciętny wzrost wartości firmy, zasadnicze ograniczenia w procesie innowacyjnym. Sięgnięto również do oceny przyjętego wzorca konkurencji jako „zaczynu” aktywności innowacyjnej wraz z jej aspektami finansowymi¹.

Oceny dokonano na podstawie ankiet 115 przedsiębiorstw².



Charakter nakładów na innowacje

Jedynie 31,3% ogółu badanych firm rodzinnych w sposób ciągły finansuje innowacje. Pozostałe firmy czynią to skokowo. Ustalono jednoznacznie, że charakter wydatków na innowacje powiązany jest z: wiekiem firmy, jej kondycją finansową, wielkością zatrudnienia, formą prawną, znaczeniem innowacji w opinii liderów, internacjonalizacją działalności firmy. Ciągłe nakłady na inwestycje w innowacje ponoszą: firmy starsze (założone do 1989 r.), w lepszej kondycji finansowej, o większych rozmiarach, w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, wprowadzające innowacje przetomowe lub znaczące, ambitne – kierujące się własnymi aspiracjami, podejmujące internacjonalizację działalności i osiągnące wyższe dochody z rynków zagranicznych. Ciągły charakter wydatków na innowacje cechuje zatem firmy dojrzałe, rozwinięte, efektywne, o orientacji prorozwojowej.

Intensywność nakładów na innowacje

Odpowiedzi na to pytanie są rozproszone i dają następujący obraz badanego zagadnienia: podejmowane w wysokości, aby utrzymać się na rynku – 27,8%; poszukiwanie szans i podejmowanie samodzielnej inicjatywy – 25,2%; nieznaczne – 24,3%; znaczące nakłady, wyróżniające się na tle konkurencji – 18,3%; nakłady ekspansywne – 4,3%. Więcej wiedzy na temat uwarunkowań wielkości nakładów na innowacje dostarcza stworzony dla nich model zależności. Dodatnią korelację nakładów stwierdzono w przypadku takich zmiennych jak: liczba członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzanie innowacji z powodu troski o klientów, prowadzenie działalności w krajach Europy Wschodniej czy posiadanie udziałowca zagranicznego. Powiązanie ujemne wystąpiło w przypadku: wielkości i wieku

firmy, zrealizowania sukcesji, wprowadzania innowacji na poziomie dostosowawczym.

Z punktu widzenia firm rodzinnych fundamentalne znaczenie mają nie tyle same kwoty kapitału przeznaczane na innowacje, co stwierdzona dodatnia korelacja między nakładami a liczbą członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą oraz wprowadzaniem innowacji z powodu troski o klientów, jak również ujemne powiązanie wydatków na innowacje z przeprowadzeniem sukcesji. Rodzina (dzięki rozwiniętemu, silnemu kapitałowi społecznemu) wspiera innowacyjność firmy, upatrując w niej szans dalszego rozwoju oraz lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, będących najważniejszym elementem otoczenia dla każdego wrażliwego społecznie (a nie jedynie ekonomicznie) rodzinnego przedsięwzięcia. Zdarza się również, że po dokonaniu sukcesji kolejne pokolenie właścicieli zwalnia tempo innowacji, pragnąc realizować własne priorytety zarządzania firmą.

Rodzaje wdrażanych innowacji

W badanych firmach najczęściej wdrażano innowacje o charakterze produktowym (57,4% firm) oraz procesowym (50,5%). W następnej kolejności występowały innowacje marketingowe (33,9%), organizacyjne (29,6%) i menedżerskie (18,3%). Dla każdego rodzaju innowacji udało się stworzyć modele zależności. Badane firmy rodzinne są zatem w stanie wygenerować innowacje o wysokim zaangażowaniu technologicznym (produktowe i procesowe). Zadeklarowało je ponad 50% podmiotów. Pozostałe rodzaje innowacji (marketingowe, organizatorskie, menedżerskie) prawdopodobnie nie stanowią pierwszoplanowego elementu realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii rozwojowych. Z punktu widzenia dostosowania firm rodzinnych do wymogów

W badanych firmach innowacje finansowane są głównie ze środków własnych, wyraźnie rzadziej ze źródeł obcych.

gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, zaawansowanie technologiczne innowacji ma znaczenie fundamentalne.

Dominujące źródła finansowania innowacji

W badanych firmach innowacje finansowane są głównie ze środków własnych (85,2%), wyraźnie rzadziej wskazywano pozostałe źródła finansowania: kredyty inwestycyjne – 37,4% badanych, leasing – 35,7%, regionalne fundusze unijne – 24,3%. Pozostałe źródła finansowania wykorzystywało mniej niż 7% przedsiębiorców. W przypadku dwóch źródeł finansowania: kredytów inwestycyjnych i leasingu udało się zidentyfikować wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne, czyli stworzyć modele zależności. Podsumowując, przeznaczanie głównie środków własnych na innowacje w przypadku aż 85,2% badanych (dodatkowo w ponad 50% firm opracowywanie ich we własnych jednostkach badawczo-rozwojowych), przy jednoczesnym umiarkowanym korzystaniu z kredytów inwestycyjnych oraz leasingu, świadczą o prawidłowym finansowaniu nowych rozwiązań.

Niepokoje jedynie stosunkowo niski udział funduszy unijnych w tak innowacyjnych firmach, dlatego należałoby ustalić przyczynę tego zjawiska. Zaprezentowany sposób finansowania dotyczy konkretnego badania, nie wyczerpuje jednak innych,

Dodatni wpływ na wzrost wartości badanych firm miało prawnicze wykształcenie lidera i troska o klienta.

równie efektywnych możliwości pozyskania kapitału, jak choćby za pośrednictwem publicznego czy prywatnego rynku kapitałowego.

Przeciętny wzrost wartości firmy

W tym przypadku również udało się stworzyć model zależności. Dodatni wpływ na zmienną zależną (przeciętny wzrost wartości firmy w latach 2012–2014) miały takie zmienne niezależne jak: prawniczy kierunek wykształcenia lidera i wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta. Ujemny wpływ wywarły: typ firmy rodzinnej B i A³ oraz działanie na rynkach krajów wysokorozwiniętych spoza Unii Europejskiej. O ile czynniki, które dodatnio wpływają na przeciętny wzrost wartości badanych firm, nie budzą wątpliwości, o tyle ujemne oddziaływanie wymaga pogłębionych badań. Można domniemywać, że wartość firmy nie jest priorytetem w przypadku firm rodzinnych (typ B) oraz od wskaźników ekonomicznych ważniejsze mogą okazać się interes i dobro rodziny (typ A).

Ograniczenia finansowania innowacji

Liderzy uskarżali się głównie na bariery o charakterze ekonomicznym (47% badanych), rzadziej prawnym (27,8%), kadrowym (19,1%), psychologicznym (17,4%). 13% badanych nie potrafiło zidentyfikować napotykaných barier. Kolejność wymienionych barier wydaje się być typowa: od trudności w pozyskaniu kapitału, poprzez nieumiejętne

wykorzystanie go, a na awersji do ryzyka skończywszy. Można śmiało stwierdzić, że określone rodzaje barier będą towarzyszyć finansowaniu na stałe. Ważne, by umieć sobie z nimi radzić, eliminując bądź ograniczając do bezpiecznych rozmiarów. W pokonywaniu barier finansowania podstawową rolę odgrywa edukacja ekonomiczna i finansowa oraz doświadczenie biznesowe.

Opinia badanych na temat wzorca konkurencyjności

Zdecydowana większość liderów (87,0%) opowiedziała się za budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o wartość dodaną. Jedynie 13% przedsiębiorców wskazało na konkurencyjność kosztami/ceną. Kwestia wzorca konkurencyjności równie dobrze mogłaby rozpoczynać (a nie kończyć) niniejsze badanie. Dla przedsiębiorstwa, które pragnie przystosować się do wymogów, przetrwać, a nawet rozwinąć w gospodarce aspirującej do miana opartej na wiedzy, świadomość konieczności konkurencyjności w oparciu o tworzenie wartości dodanej odgrywa pierwszorzędą rolę. Nie jest możliwe funkcjonowanie w dłuższej perspektywie np. bez wprowadzania innowacji, dbania o jakość, kreowania marki, doskonalenia wizerunku. Badani liderzy bardzo dobrze to rozumieją. ●

¹ Więcej na ten temat w A. Winnicka-Popczyk, „Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 182-184.

² Wśród 1932 poddanych badaniu innowacyjnych prywatnych (w sensie – nie z publicznego rynku kapitałowego) przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2016” zidentyfikowano 543 firmy rodzinne, wyodrębniając 409 małych, 108 średnich oraz 26 dużych podmiotów, do których skierowano ankiety. Otrzymano zwrot kompletnie wypełnionych ankiet od 115 właścicieli lub głównych decydentów, co stanowiło 21,2% badanej populacji biznesów rodzinnych (przy przeciętnej zwrotów w przypadku przedsiębiorstw prywatnych na poziomie 5%).

³ Przedsiębiorstwo rodzinne typu „A” – rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem; typ „B” – rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności.



Sukcesja nie tylko w dużym biznesie

Każdy biznes ma swój rozmiar. Uwarunkowany predyspozycją osobistą założyciela, załogi oraz rynku. Kreślony ramą własnych potrzeb ekonomicznych oraz okazji sprzedażowych. Weryfikowany relacjami rodzinnymi oraz zawodowymi.



Agnieszka Krysik

radca prawny w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych, specjalizująca się w problematyce prawnej sukcesji w firmach rodzinnych, współautorka komentarza do Kodeksu Spółek Handlowych Wydawnictwa C.H. Beck oraz innych publikacji książkowych

Każdy biznes miał swój początek. Decyzja o jego rozpoczęciu wiązała się z podjęciem ryzyka, a w jej podjęciu pomagało wsparcie najbliższych. Niejednokrotnie w trakcie rozwoju firmy wsparcie to przybierało różny rozmiar i formy.

Jednoosobowa działalność nadal popularna...

Początki firm parę dekad temu to najczęściej jednoosobowa działalność gospodarcza. Forma prowadzenia działalności, która utrzymuje się

od ponad dwudziestu lat. Ułatwiająca rozwój, łatwość w zdobyciu finansowania najczęściej zabezpieczonego na prywatnym majątku założyciela, umożliwiająca najprostszą formułę decyzyjną, nadzorczą oraz właścicielską.

Rozrastająca się firma zatrudniająca dziesiątki, a nawet setki pracowników oraz współpracowników. Strony umowy: pracownik, współpracownik oraz osoba fizyczna – właściciel firmy. Podatnik i płatnik podatku – ten sam właściciel. Strona kluczowych kontraktów handlowych, często negocjowanych latami, uwarunkowana osobistymi relacjami biznesowymi. Kontrakty zawierające czasem mniej, czasem bardziej precyzyjnie określone zasady współpracy, realizacji zamówień, terminów dostaw, płatności, ceny czy też warunków obowiązku zapłaty kar umownych. Korzyści ekonomiczne powstające bezpośrednio w majątku właściciela, straty również. Kadra pracownicza oddana założycielowi o jasno zdefiniowanych warunkach świadczonej pracy lub usług.

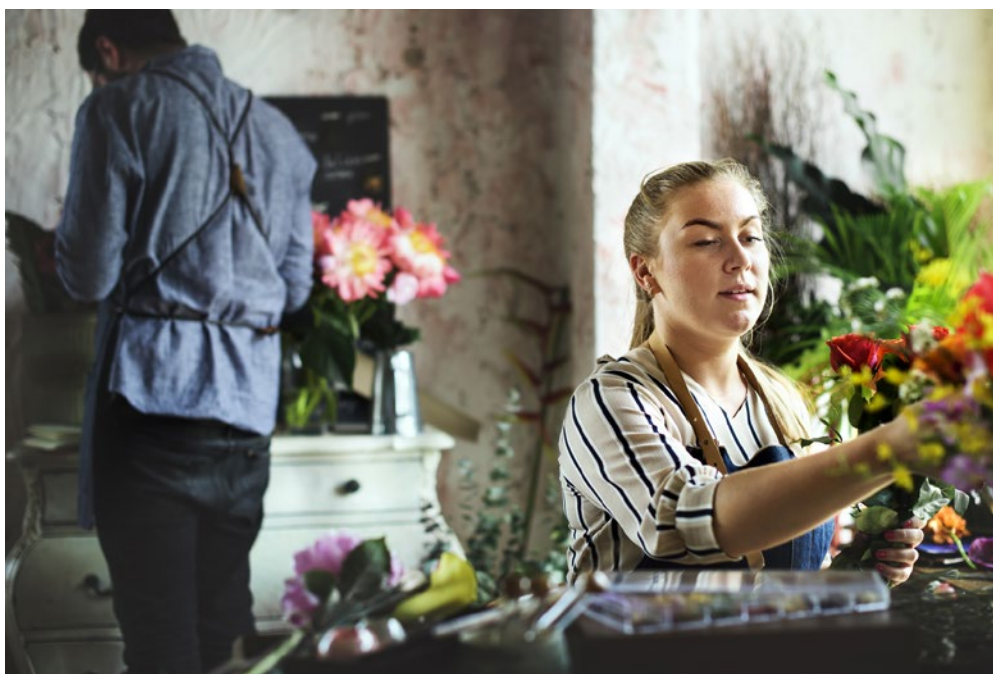
A w tle rodzina...

W tym czasie w tle rozwijającej się działalności dorastały dzieci. Początkowo niezorientowane na działalność operacyjną, kierowane przez rodziców na rozwój i wykształcenie niezwiązane z kluczowymi aspektami podstawowej działalności. W części realizujące swoje pasje zawodowo oraz osobiste. W innej ze względu na warunki dotyczące prowadzonej przez rodziców działalności zobowiązane do wsparcia w firmie w tzw. codzienności: pomoc w porządkowaniu dokumentacji,

wsparcie w prowadzeniu biura, obecność na targach i roznoszenie materiałów reklamowych, folderów sprzedażowych. Kontakt z klientami i kontrahentami, na tym etapie swobodny i pozbawiony świadomości potrzeb sprzedażowych oraz konieczności osiągnięcia określonego wyniku sprzedażowego na koniec roku.

Potrzeba sukcesji...

W pewnym momencie następuje potrzeba wprowadzenia następcy. Dochodzi do tego poprzez zatrudnienie osób zewnętrznych na stanowisku dyrektora zarządzającego albo też, w przypadku zainteresowania w otoczeniu rodzinnym, kierownicze stanowiska przejmowane są przez dzieci. Zachodzi potrzeba zabezpieczenia ryzyka prowadzonej działalności od strony właściciela w przypadku działań i decyzji podejmowanych przez zewnętrzne osoby na stanowiskach kierowniczych. Każde wycofanie się właściciela z działalności operacyjnej, sfery decyzyjnej oznacza powiększenie obszaru ryzyka związanego z podejmowanymi



decyzjami, dostępem do informacji stanowiących tajemnicę handlową na – często – bardzo wrażliwym rynku. Rodzi się pytanie o ryzyko zerwania kontraktów handlowych, które przez lata utrzymywały firmę i pozwalały na rozwój produktowy, aż w końcu o ryzyko utraty rynku.

Jakże ważne są aspekty pracownicze. Bezpośrednia więź prawna pomiędzy pracownikiem i osobą założyciela. Warunki świadczonej pracy ustalone pomiędzy dwoma osobami fizycznymi. I ich liczba, często w dziesiątkach.

Bagatelizowany często obszar praw autorskich oraz praw do znaku towarowego czy równie ważny obszar własności aktywów niewykorzystywanych w działalności gospodarczej, należących do przedsiębiorcy.

I do tego istniejąca wizja kontynuacji biznesu. Nie tylko po to, by zapewnić sobie stałe źródło finansowania codziennej egzystencji, ale i po to, by móc z tylnego fotela obserwować wzrastający potencjał oraz realizację wyzwań biznesowych przez nowe pokolenie, inwestujące nie tylko w dotychczas rozwijany profil działalności.

I konsekwencje prawne...

Co się stanie z dostępem do wiedzy, know-how oraz relacji biznesowych, kiedy dojdzie do nagłej sukcesji, a kadra kierownicza to jedynie osoby niezwiązane z rodziną? W jaki sposób zapewnić kontynuację operacyjną przedsiębiorstwa, które stworzył założyciel? Jak utrzymać warunki dotychczasowych kontraktów? Jak utrzymać warunki finansowania? Jak ograniczyć ryzyko zajęcia majątku, stanowiącego zabezpieczenie finansowania? Jak zapewnić współpracę i jej warunki z kadrami pracowniczą? Jak będzie wyglądał

Co się stanie, kiedy dojdzie do nagłej sukcesji, a kadra kierownicza to jedynie osoby niezwiązane z rodziną?

obowiązek podatkowy oraz z tytułu ubezpieczeń pracowniczych? Jak realizować i kontynuować działalność w świetle szczegółowych przepisów dotyczących spadkobrania, kręgu spadkobierców, wspólnego wykonywania praw do majątku?

Znajomość rozwiązań prawnych – to, czego potrzebuje biznes, nie tylko ten największy

Warto zastanowić się, czy w dobie aktualności tematu sukcesji w biznesie oraz planowanych zmian legislacyjnych nie należałoby bardziej pochylić się nad aspektami prawnymi, podatkowymi, społecznymi zasad prowadzenia biznesu, jego uwarunkowań ekonomicznych oraz konsekwencji prawnych dla sukcesorów, pracowników, współpracowników i instytucji finansowych. Firma to przecież stałe dochody osób prywatnych, a także budżetu państwa, wynikające z całokształtu działań, jakie podjął założyciel biznesu lata temu.

Aspekty prawne, zarówno w przypadku planowanej, jak i nagłej sukcesji mają znaczący wpływ na zabezpieczenie finansowe właściciela, sukcesora, a także pozostałych uczestników przedsięwzięcia gospodarczego.

Zwykło się mówić, że wygrywają najsilniejsze jednostki. Pojęcie siły może być jednak względne. Na jej miarę wpływa świadomość, w tym świadomość rozwiązań prawnych. A ich wdrożenie zależy od jednej decyzji. ●



Kreowanie konkurencyjności przez indyjskie firmy rodzinne

Współczesne Indie nie istniałyby bez firm rodzinnych. Wypracowują one blisko 90% indyjskiego PKB.



Gniewomir Pieńkowski
Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Znaczenie dla indyjskiej gospodarki

Często niewielkie, rodzinne przedsiębiorstwa, założone tylko z myślą o wspólnym budowaniu dobrobytu rodziny, rozwijają się w olbrzymie firmy, przypominające pod względem funkcjonowania,

osiąganych obrotów oraz wpływu wywieranego na lokalną i krajową społeczność największe zagraniczne korporacje. Blisko połowa indyjskich firm rodzinnych osiąga obroty na poziomie przekraczającym sto milionów dolarów. Tylko 6% z nich

ma obroty poniżej dziesięciu milionów dolarów. Jeśli spojrzelibyśmy na wyniki finansowe indyjskich firm rodzinnych, które (poza nielicznymi przypadkami) prawdopodobnie nie wyróżniałyby ich z tysięcy im podobnych w skali świata, przez pryzmat otoczenia, w którym muszą funkcjonować, docenilibyśmy ich wyniki jeszcze bardziej (tab. 1).

Mimo dwóch dekad olbrzymiego wzrostu gospodarczego, sytuacja polityczna i gospodarcza w Indiach często nie sprzyja ani zakładaniu firm, ani prowadzeniu działalności gospodarczej. Olbrzymia bieda, niski poziom siły nabywczej gospodarstw domowych, zagrożenia atakami terrorystycznymi przez różnego rodzaju ugrupowania fundamentalistyczne oraz problemy ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanych pracowników, zmusiły zarządzających indyjskimi firmami rodzinnymi do znalezienia sposobów funkcjonowania, aby nie tylko

Tab. 2. Struktura firm rodzinnych w Indiach ze względu na obroty

Lp.	Roczny obrót [mln USD]	Udział [%]
1.	Powyżej 500	8
2.	101-500	16
3.	51-100	22
4.	21-50	28
5.	11-20	20
6.	5-10	4
7.	Poniżej 5	2

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family Business Survey: The India perspective, PwC 2012-2013*; N. Saraf, *What Determines Entrepreneurial Intention in India?*, *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, vol. 1/ 2015

przetrwąć w warunkach kryzysowych, ale także zbudować solidne podstawy dalszego rozwoju (także w wymiarze międzynarodowym) (tab. 2).

Tab. 1. Największe indyjskie firmy rodzinne

Lp.	Firma	Rodzina	Obroty [mld USD]	Generacja
1.	Tata Group	Tata	84	5
2.	Reliance Industries	Ambani	58	2
3.	Aditya Birla	Birla	35	4
4.	Hinduja	Hinduja	25	2
5.	Essar	Ruia	17	1
6.	OP Jindal	Jindal	14	2
7.	Mahindra	Mahindra	13	3
8.	Bharti	Mittal	12	1
9.	Vedanta	Agarwal	11	1
10.	Reliance Group	Ambani	9	2
11.	Wipro	Premij	7	2

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family firms: The Bollygarchs' magic mix* <http://www.economist.com>; S. Prasad, *Indian Family Businesses*, <http://www.forbes.com>

Konieczność zmian

Większość firm rodzinnych w Indiach to przedsiębiorstwa młode (prawie 70% z nich to przedsiębiorstwa pierwszej i drugiej generacji), które są zarządzane przez założyciela lub jego bezpośredniego sukcesora. Stanowią one nie tylko rdzeń małej i średniej przedsiębiorczości, ale także tej dużej – siedem z dziesięciu największych indyjskich firm rodzinnych to właśnie wspomniane już przedsiębiorstwa pierwszej i drugiej generacji. Powstały one w większości w latach dziewięćdziesiątych na fali zmian politycznych i gospodarczych (odejście od systemu centralnego planowania, wprowadzenie reform gospodarczych i liberalizacja przepisów w zakresie handlu zagranicznego oraz prowadzenia działalności gospodarczej) oraz

Tab. 3. Generacja rodzinnego biznesu w Indiach

Lp.	Generacja	Udział [%]
1.	Pierwsza	20
2.	Druga	48
3.	Trzecia	16
4.	Czwarta i kolejne	16

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family Business Survey: The India perspective, PwC 2012-2013*; M. Rutten, *Family Enterprises and Business Partnerships, Journal of Entrepreneurship, vol. 10/ 2001*

Tab. 4. Wiek nestora

Lp.	Wiek	Udział [%]
1.	65 i więcej	6
2.	55-64	24
3.	45-54	36
4.	35-44	24
5.	Do 35 lat	10

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family Business Survey: The India perspective, PwC 2012-2013*

Do tej pory prawo do sukcesji miał tylko najstarszy w rodzie mężczyzna, który mógł je utracić jedynie w przypadku popełnienia przestępstwa lub niemoralnego trybu życia.

boomu technologicznego, zwłaszcza w sektorze IT (tab. 3).

Blisko dwie trzecie zarządzających rodzinnymi interesami jest w przedziale wiekowym od 45 do 64 lat. Zaledwie co dziesiąty ma 35 lat i mniej. Nie może zatem dziwić, że znaczna część indyjskich firm rodzinnych stoi u progu zmian sukcesyjnych. Zarządzający firmą nestor rodu będzie musiał w najbliższych latach wyznaczyć swojego sukcesora (tab. 4).

I nie będzie to wcale zadanie proste. Hinduskie rodziny są bardzo liczne. Do tej pory obowiązywał cenzus wieku i płci – prawo do sukcesji miał jedynie najstarszy w rodzie mężczyzna, który mógł je utracić tylko w przypadku popełnienia przestępstwa lub prowadzenia niemoralnego trybu życia, niezgodnego z zasadami religijnymi i normami społecznymi. Współcześnie ta sytuacja powoli się zmienia. Spośród licznego grona potencjalnych sukcesorów jest wybierana osoba, która spełnia surowe kryteria merytoryczne nestora, niezależnie od płci i wieku.

Zmiany te coraz częściej wykorzystują kobiety, które zaczynają nie tylko zgłaszać swój akces

do zarządzania rodzinnym biznesem lub zajmowania w nim coraz wyższych stanowisk menedżerskich, ale także chcą mieć coraz większy wpływ na kształtowanie indyjskiej gospodarki i życia społecznego kraju. Łącząc empatię z zaawansowaną wiedzą menedżerską, wyniesioną z najlepszych światowych uczelni, nie tylko troszczą się o dobro rodziny i bezpieczeństwo rodzinnego biznesu, ale także zwracają coraz większą uwagę na zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Zasady te do tej pory nie były uważane za ważne w takim samym stopniu, jak



Tab. 5. Obszary działalności

Lp.	Obszar	Udział [%]
1.	Produkcja przemysłowa	64
2.	Handel detaliczny	12
3.	Handel hurtowy	6
4.	Pozostałe sfery działalności biznesowej	18

Źródło: Opracowanie na podstawie: Family Business Survey: The India perspective, PwC 2012-2013; K. J. Sanjay, Y. Luo, J. Vaidyanathan, Entry Strategies in Business Process Offshoring, Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 20/ 2013

w przypadku europejskich, amerykańskich czy japońskich przedsiębiorstw.

Można byłoby nawet powiedzieć, że to właściwa pora na takie zmiany, zwłaszcza jeśli spojrzymy na obszary działalności indyjskich firm rodzinnych (tab. 5). 64% firm zajmuje się produkcją przemysłową, m.in. w sektorach: włókiennictwie (24% zatrudnionych, główna specjalizacja: przemysł bawełniany), przemyśle spożywczym (produkcja tytoniu, cukru i oleju) oraz hutnictwie metali, przemyśle chemicznym i nawozów sztucznych. Dzięki wdrożeniu wspomnianych działań z zakresu CSR, możliwe stało się podniesienie jakości i bezpieczeństwa produkcji, ochrona unikalnego środowiska Indii oraz polepszenie jakości życia pracowników, którzy stali się równymi partnerami, współuczestnikami rozwoju (w ciągu dwudziestu lat indyjska klasa średnia powiększyła się kilkudziesięciokrotnie – z kilku procent do blisko trzydziestu obecnie i możliwe czterdziestu pod koniec dekady).

Proinnowacyjne nastawienie

Indyjskie firmy rodzinne, pomimo licznych problemów związanych z kryzysem finansowym

przetemu pierwszej i drugiej dekady XXI wieku, w kolejnych latach planują dalszy rozwój. Blisko 74% indyjskich firm rodzinnych wykazuje stały wzrost sprzedaży wytwarzanych przez siebie produktów, zaś 94% przewiduje, że w ciągu najbliższych dwóch-trzech lat będzie się rozwijało dynamicznie, z każdym rokiem osiągając coraz wyższe wskaźniki ekonomiczne. Oprócz tego zarządzający rodzinnymi biznesami zwracają szczególną uwagę na konieczność ekspansji poza granice swojego kraju oraz innowacyjność. Po latach pozyskiwania drogich patentów z zagranicy, inwestują we własne działy badawcze (B+R), zatrzymując w ten sposób odpływ wykształconych

Zarządzający rodzinnymi biznesami zwracają szczególną uwagę na konieczność ekspansji zagranicznej oraz innowacyjność. Inwestują w działy badawcze, zatrzymując w ten sposób odpływ wykształconych pracowników.

Tab. 6. Najważniejsze zadania do realizacji wewnątrz firmy

Lp.	Zadania	Udział [%]
1.	Pozyskanie nowych pracowników	36
2.	Kontrola kosztów	20
3.	Reorganizacja przedsiębiorstwa	18

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family Business Survey: The India perspective*, PwC 2012-2013; *Reflections on Family Business in India*, <http://www.theifbcg.com>; K. J. Sanjay, M.Bhatia, *Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms*, *The Journal of Business Perspective*, vol. 11/ 2007

Tab. 7. Najważniejsze zadania do realizacji na zewnątrz firmy

Lp.	Zadania	Udział [%]
1.	Rynek (kondycja)	54
2.	Polityka i regulacje prawne	36
3.	Konkurencyjność	20

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Family Business Survey: The India perspective*, PwC 2012-2013; *Reflections on Family Business in India*, <http://www.theifbcg.com>; K. J. Sanjay, M.Bhatia, *Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms*, *The Journal of Business Perspective*, vol. 11/ 2007

pracowników do firm z państw Zachodu. Dzięki tego typu działaniom możliwe się stanie ograniczenie kosztów produkcji oraz upowszechnienie w społeczeństwie konieczności ustawicznego kształcenia się, zwłaszcza na kierunkach politechnicznych (tab. 6).

Dzięki wzrostowi innowacyjności możliwa będzie także realizacja celów zewnętrznych indyjskich firm rodzinnych – poprawienia ich sytuacji na rynku oraz zwiększenia konkurencyjności w kraju i za granicą. Nie będzie to jednak możliwe, jeśli cały ciężar tego zadania zostanie przerzucony tylko na rodziny, menedżerów i specjalistów tworzących firmy rodzinne. Bez pomocy państwa w postaci regulacji prawnych ułatwiających funkcjonowanie firm rodzinnych w Indiach oraz prowadzenia polityki zapewniającej bezpieczeństwo inwestycji, wejście na nowy poziom rozwoju będzie bardzo trudne, o ile niemożliwe do osiągnięcia (tab. 7). Tylko zgodna i równa współpraca na linii państwo – firmy rodzinne może doprowadzić do wzniesienia się przez nie na wyższy poziom rozwoju, a co za tym idzie, stworzyć dobrobyt w samym kraju. ●

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifir[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH