



Firmy rodzinne w drodze budowania wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych

Warszawa, 23 lutego 2021 r.

MODUŁ I
POTRZEBA PROCESU SUKCESYJNEGO ORAZ
JEGO REALIZACJA A DZIAŁALNOŚĆ
OPERACYJNA W FIRMIE

*Czym jest sukcesja oraz kiedy zachodzi
potrzeba przeprowadzenia procesu sukcesji
w firmie?*

Sukcesja:

- to **długi i wieloetapowy proces przekazania wiedzy, zarządzania i własności;**
 - to proces zdefiniowania wartości firmy;
 - to proces wymagający strategicznego planowania;
 - ma na celu **zabezpieczenie firmy** przed niekontrolowanym przejęciem własności i zarządzania;
 - to **sposób na dywersyfikację działalności** w celu budowania wielopokoleniowego przedsięwzięcia;
 - sukcesja powinna uwzględniać strategię i wizję firmy rodzinnej oraz jej właścicieli;
 - sukcesja powinna zabezpieczać **ryzyka gospodarcze i prawne** firmy.
-

Planowanie procesu sukcesji pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania o charakter firmy:

- czy pozostanie firmą rodzinną?
- czy dojdzie do sprzedaży?
- czy proces sukcesji zakładać będzie wprowadzenie do firmy funduszu, wejście na giełdę?

Proces sukcesji ma na celu:

- zdefiniowanie wizji, strategii i wartości firmy,
- wyłonienie sukcesora oraz określenie wartości rodzinnych, którymi firma będzie się dalej kierować.

Sukcesja powinna pozwolić na **uniknięcie konfliktów pomiędzy spadkobiercami** oraz **zmniejszenie negatywnego wpływ potencjalnych konfliktów na działalność operacyjną firmy**.

- **Zapewnienie w firmie ciągłości** organizacyjnej na wypadek zdarzeń losowych dotyczących właściciela.
 - Świadome przekazanie zarządzania oraz własności kolejnemu pokoleniu.
 - Zachowanie w następnym pokoleniu właścicieli warunków współpracy z kluczowymi pracownikami oraz kadrą menadżerską w firmie.
 - Zapewnienie trwałości umów z pracownikami i współpracownikami firmy.
 - Zapewnienie trwałości kontraktów biznesowych zawartych przez firmę.
 - Utrzymanie warunków finansowania firmy (np. umów kredytowych).
-

Kto może być uczestnikiem sukcesji?

- właściciele firmy rodzinnej – nestorzy;
- sukcesorzy:
 - ☐ Członkowie Rodziny;
 - ☐ wybrane osoby spoza Rodziny;
 - ☐ kluczowi menadżerowie;
 - ☐ kluczowi pracownicy;
- firma rodzinna jako organizacja.

Jakie idee powinny przyświecać sukcesji?

- rodzina bez firmy może istnieć, ale firma bez rodziny nie;
 - nie ma zdrowej firmy rodzinnej bez zdrowej rodziny, która za nią stoi;
 - sukcesja – to musi być dowolność i dobrowolność.
-

*Jakie są scenariusze procesu sukcesji i
dlaczego nie ma uniwersalnego przepisu na
udaną sukcesję?*

Sukcesja może przybrać jeden z modeli:

- przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu – sukcesja na poziomie zarządczym i właścicielskim;
- przekazanie zarządzania kluczowym pracownikom firmy – sukcesja na poziomie zarządczym (nadzór zostaje zachowany w rękach członków rodziny);
- „wejście” inwestora / funduszu do firmy – zwiększenie potencjału rozwojowego poprzez zasilenie przez zewnętrzny kapitał;
- „wejście” firmy na giełdę – zwiększenie potencjału rozwojowego poprzez zasilenie przez zewnętrzny kapitał;
- Family Start-Ups – dywersyfikacja działalności z wykorzystaniem środków rodzinnych oraz potencjału młodego pokolenia;
- sprzedaż firmy;
- fundacja prywatna (obecnie tylko zagraniczna);

★ Wybór jednego scenariusza nie wyklucza podążania w przyszłości inną drogą lub wykorzystania kilku rozwiązań.

- Analiza otoczenia rodzinno-biznesowego, czyli audyt sukcesyjny;
 - Zdefiniowanie celów procesu sukcesji;
 - Wybór odpowiednich rozwiązań prawnych;
 - Przygotowanie wewnętrzne firmy (analiza umów z pracownikami/współpracownikami oraz umów z kontrahentami, analiza dokumentów korporacyjnych, uprządkowanie kwestii majątkowych) – *due diligence* sukcesyjne;
 - Przekazanie zarządzania w firmie/ własności kolejnemu pokoleniu;
 - Testament – czy to rozwiązanie dla każdego?
-

Jaki może być wpływ wydarzeń losowych dotyczących właściciela na działalność operacyjną w firmie oraz jak zabezpieczyć firmę przed niekontrolowaną sukcesją? Jak przygotować wewnętrznie firmę na proces zmiany pokoleniowej?

- **Ryzyko** wstąpienia do spółki przypadkowych osób niezainteresowanych dalszym prowadzeniem biznesu;
 - **Ryzyko** związane ze wspólnością ustawową małżeńską;
 - **Ryzyko** wstąpienia do spółki osoby małoletniej – uzależnienie spółki od decyzji sądu opiekuńczego;
 - **Ryzyko** spłaty spadkobierców zmarłego wspólnika według wartości rynkowej jego udziałów;
 - **Ryzyko** paraliżu decyzyjnego w okresie pomiędzy śmiercią wspólnika a nabyciem spadku (poświadczenie dziedziczenia lub uprawomocnienie się postanowienia sądu)
 - **Ryzyko** rozdrobnienia udziałów/akcji oraz utraty potencjału inwestycyjnego;
 - **Ryzyko** konfliktów pomiędzy spadkobiercami paraliżujących funkcjonowanie spółki.
-

Pierwszym krokiem w procesie sukcesji powinien być tzw. audyt sukcesyjny, którego celem jest m.in.:

- ustalenie jakie są oczekiwania poszczególnych uczestników sukcesji oraz jak wyobrażają sobie swoje zaangażowanie w firmie;
- ustalenie jaka jest wizja dalszego prowadzenia firmy oraz budowania jej **wielopokoleniowości**;
- zbadanie kondycji firmy, w tym jej stanu prawnego oraz podatkowego;
- **identyfikację ryzyk** finansowych, prawnych i podatkowych i ich wpływ na działalność operacyjną;
- ograniczenie ryzyk prawnych po stronie sukcesorów.

★ **Wiedza o problemie umożliwia właściwą reakcję!**

- wsparcie w zdefiniowaniu strategii i kierunków rozwoju firmy po sukcesji;
- **zabezpieczenie stabilności działalności operacyjnej** firmy w trakcie wdrażania procesu sukcesji;
- ograniczenie ryzyka nieplanowanego, nagłego przejęcia firmy;
- strukturyzacja działalności grupy kapitałowej, reorganizacja podmiotu (fuzje i przejęcia);
- ocenę prawną zasadności wprowadzenia programu motywacyjnego dla kadry menadżerskiej na potrzeby wsparcia procesu zmiany pokoleniowej.

✪ Wiedza o problemie umożliwia właściwą reakcję!

Proces sukcesji wymagać może prawnej reorganizacji prowadzonej działalności, w tym między innymi:

- zmiany formy prawnej (przekształcenie firmy w inną spółkę prawa handlowego – ograniczenie ryzyk osobowych przy wejściu nowych wspólników);
- strukturyzacji grupy kapitałowej;
- uporządkowania aktywów operacyjnych oraz tzw. aktywów prywatnych właścicieli;
- uporządkowania relacji właścicieli do firmy, w tym w zakresie przepływów finansowych (pożyczki, wypłaty, korzystanie ze składników majątkowych).

- Identyfikacja przyszłych sukcesorów i ich roli w firmie;
 - Opracowanie struktury organizacyjnej firmy;
 - Zapewnienie trwałości umów z pracownikami/współpracownikami firmy;
 - Zapewnienie trwałości umów z kontrahentami firmy (przesłanki rozwiązania umów, klauzule *change of control*, cesje umów);
 - Uprządkowanie kwestii majątkowych, w tym tytułów prawnych do nieruchomości oraz innych aktywów firmy;
 - Zabezpieczenie praw do znaku towarowego oraz innych praw własności intelektualnej.
-

- Nadanie firmie charakteru rodzinnego;
 - Uregulowanie „wejścia” do spółki spadkobierców;
 - Dookreślenie możliwości wstąpienia do spółki jako wspólnika współmałżonka;
 - Prawo pierwszeństwa w nabyciu udziałów/akcji przeznaczonych do zbycia;
 - Ograniczenia zbywalności udziałów/akcji;
 - Uprawnienia osobiste dla poszczególnych wspólników;
 - Regulaminy funkcjonowania organów.
-

- Darowizny pomiędzy małżonkami z majątku wspólnego do majątku osobistego jednego z nich;
- Darowizny na rzecz członków sukcesji jako element wdrażania planu sukcesji firmy;
- Programy motywacyjne dla kluczowych menadżerów w firmie. Przyszły sukcesor jako adresat programu motywacyjnego – droga do zwiększenia udziału kapitałowego;
- Przystąpienie sukcesorów do spółki w charakterze inwestorów;
- Testament - czy to rozwiązanie dla każdego?
 - Pominięcie spadkobierców ustawowych nie pozbawia ich prawa do zachowku, o ile nie zostali wydziedziczeni;
 - Możliwość ustanowienia zapisów windykacyjnych.

- Czynniki kluczowe przy przekazaniu zarządzania:
 - ☐ przygotowanie organizacji do zmiany zarządzającego;
 - ☐ przygotowanie zarządzającego do objęcia funkcji;
 - ☐ przygotowanie osoby ustępującej z funkcji do zmiany pokoleniowej.
-

*Czym jest fundacja rodzinna i dlaczego
stanowi sposób na zapewnienie
wielopokoleniowego
i efektywnego zarządzania majątkiem
rodzinnym?*

- **Fundacja rodzinna** = fundacja prywatna, której celem jest dbanie oraz zarząd nad majątkiem rodzinnym wniesionym do fundacji przy zapewnieniu określonemu kręgowi beneficjentów ustalonej części zysku.
 - Cele, które powinna spełniać fundacja rodzinna:
 - ☐ zapewnienie wielopokoleniowego zarządzania majątkiem rodzinnym;
 - ☐ ochronę majątku rodzinnego oraz efektywne zarządzanie tym majątkiem i realizację strategii dalszego jego rozwoju;
 - ☐ możliwość elastycznego ukształtowania zasad procesu sukcesji, w tym swobodne oznaczenie kręgu następców oraz sposobu i warunków otrzymywania przez nich aktywów.
 - Fundacja rodzinna stanowi skuteczne narzędzie ochrony firm rodzinnych.
-



- **Fundacje rodzinne** mogą być tworzone na gruncie wielu europejskich systemów prawnych (m.in. Austria, Holandia, Malta, Luksemburg).
- W krajach anglosaskich popularną formą ochrony majątku są **trusty**.

- Polskie prawo na obecną chwilę nie przewiduje możliwości tworzenia fundacji rodzinnych.
- Trwają prace na przygotowaniu ustawy o fundacjach rodzinnych.



Czym jest konstytucja firmy rodzinnej?

- powinna być sporządzona przez wszystkich członków rodziny, a nie tylko przez nestora;
 - definiuje wartości rodziny, jej przekonania, cele, a także zasady działania w biznesie oraz zasady udziału członków rodziny w firmie rodzinnej;
 - określa zasady prowadzenia firmy rodzinnej oraz podejmowania decyzji przez członków rodziny;
 - zapewnia trwałość wartości, którymi powinna kierować się firma rodzinna;
 - daje szansę na długowieczność firmy rodzinnej, w jasny sposób regulując proces podejmowania decyzji w przyszłości.
-

MODUŁ II

PROGRAM MOTYWACYJNY JAKO NARZĘDZIE DO BUDOWANIA WARTOŚCI FIRMY

Czym jest program motywacyjny i kiedy uzasadnione jest jego wdrożenie w firmie?

Program motywacyjny:

- co do zasady **skierowany jest do dla kadry menadżerskiej** (członków zarządów, menadżerów, kluczowych pracowników);
 - stanowi formę wynagrodzenia zmiennego;
 - ma na celu **zatrzymanie kluczowych menadżerów w firmie**;
 - ma za zadanie motywować menadżerów do spełniania określonych celów, głównie finansowych;
 - jego celem jest **długoterminowe motywowanie kadry zarządzającej do pracy nad wzrostem wartości firmy i jej rozwojem**;
 - realizuje zasadę w myśl, której tylko właściciel może najlepiej zarządzać swoim majątkiem.
-

- Zmiana właścicielska (wejście inwestora, sprzedaż firmy, zmiana pokoleniowa, zmiana struktury akcjonariatu);
 - Wejście na giełdę;
 - Potrzeba redefinicji polityki wynagrodzeń i systemu motywowania;
 - Budowanie wśród kadry menadżerskiej świadomości właścicielskiej;
 - Realizacja celów istotnych dla firmy i związana z tym potrzeba motywacyjna o określonej sile oddziaływania.
-

Jakie mogą być korzyści z wdrożenia programu motywacyjnego dla firmy?

- Motywowanie kadry menadżerskiej do pracy nad **wzrostem wartości firmy i jej rozwojem**;
 - Skuteczne zatrzymanie kluczowych menadżerów w firmie ("złote kajdany");
 - Niższe koszty podatkowe w porównaniu do tradycyjnych form wynagradzania;
 - **Brak bezpośrednich obciążeń finansowych** po stronie samej firmy.
 - **Wzrost wartości firmy**;
 - Możliwość wykorzystania **programów motywacyjnych w procesach sukcesji** (przyszły sukcesor jako adresat programu motywacyjnego);
 - Przeciwdziałanie częstym zmianom kadrowym wśród kadry menadżerskiej;
 - Motywowanie pracowników nieobjętych programem motywacyjnym do lepszej pracy;
 - Wyróżnianie się na rynku pracodawców.
-

Jakie mogą być korzyści z wdrożenia programu motywacyjnego dla menadżera?

- **Znaczące korzyści podatkowe** (pod warunkiem spełniania przez program motywacyjny określonych warunków);
 - Dużo większa **identyfikacja z firmą** z uwagi na powiązanie właścicielskie;
 - Możliwość nabywania udziałów/akcji firmy po preferencyjnej wartości;
 - Udział we wzroście firmy (**wzrost wartości firmy = wzrost wartości akcji**, tj. wzrost majątku menadżera);
 - **Zwiększanie swojego majątku** (prawo do dywidendy, potencjalne przychody ze sprzedaży udziałów/akcji);
 - Zwiększanie swojej roli w organizacji.
-

*Jakie są rodzaje programów motywacyjnych
oraz jak wygląda proces ich wdrożenia
w firmie?*

- **Program motywacyjny oparty na tzw. emisji menadżerskiej** - menadżer obejmuje udziały/akcje nowej emisji w zamian ze cenę emisyjną.
- **Program motywacyjny oparty na warrantach subskrypcyjnych** – menadżer obejmuje warranty subskrypcyjne, które w przyszłości uprawniać będą do objęcia akcji nowej emisji.
- **Program motywacyjny oparty na nabyciu przez spółkę akcji własnych** – spółka nabywa akcje własne, które mają być zaoferowane do nabycia pracownikom lub osobom, które były zatrudnione w spółce lub spółce z nią powiązanej przez okres co najmniej trzech lat.
- **Program motywacyjny oparty na odkupie udziałów/akcji od dotychczasowych wspólników/akcjonariuszy** – menadżer zawiera umowę odkupu określonego pakietu udziałów/akcji od dotychczasowego wspólnika/akcjonariusza.

✪ **Różne skutki podatkowe!**

Wdrożenie programu motywacyjnego w firmie jest wieloetapowym procesem, na który składa się przede wszystkim:

- **wyłonienie menadżera lub menadżerów**, do którego/yh skierowany będzie program motywacyjny;
 - określenie celów i zasad programu motywacyjnego (wybór odpowiedniego rodzaju programu motywacyjnego);
 - **ustalenie harmonogramu (horyzontu) czasowego** programu motywacyjnego;
 - identyfikacja i **zabezpieczenie ryzyk** związanych z wdrożeniem programu motywacyjnego;
 - precyzyjne **określenie celów**, które mają być zrealizowane przez menadżera;
 - sporządzenie dokumentacji wdrożeniowej.
-

Dlaczego program motywacyjny może stanowić element procesu sukcesji w firmie?

- Przyszły sukcesor (spadkobierca) jako beneficjent programu motywacyjnego (droga sukcesora do zwiększania swojego udziału kapitałowego).
- Zapewnienie ciągłości zarządzania w razie braku sukcesora na poziomie zarządczym.
- Zmniejszenie ryzyka wpływu zmiany pokoleniowej na zmiany wśród kluczowej kadry menadżerskiej.
- Finansowe zabezpieczenie sukcesorów.

★ **Zabezpieczenie rodzinnego charakteru firmy!**

*Jak zabezpieczyć interesy firmy i jej właścicieli
na wypadek wdrożenia programu
motywacyjnego?*

- Precyzyjne określenie celów uprawniających do objęcia udziałów/akcji w ramach programu motywacyjnego.
 - Uzależnienie możliwości objęcia udziałów/akcji w ramach programu motywacyjnego od pozostawania w tzw. stosunku służbowym.
 - Blokada zbywalności udziałów/akcji przez określony czas (ograniczenia statutowe i umowne).
 - Przyznanie właścicielom prawa pierwokupu/pierwszeństwa w nabyciu udziałów/akcji przeznaczonych do zbycia.
 - Określenie zasad wstąpienia do firmy spadkobierców menadżera.
-

MODUŁ III

**FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW JAKO
ELEMENT STRATEGII ROZWOJU FIRMY**

*Jakie są cele i motywy procesów fuzji i przejęć
w odniesieniu do strategii rozwoju firmy? Jak
wytypować przejmowany podmiot?*

- Uzyskanie efektu synergii (tj. rezultatu finansowego procesu polegającego w szczególności na zmniejszeniu kosztów lub zwiększeniu przychodów);
 - **Wzrost wartości firmy oraz umocnienie jej pozycji na rynku;**
 - Zwiększenie udziału w rynku;
 - Wyeliminowanie konkurencji;
 - Poszerzenie portfela produktów/usług;
 - Dywersyfikacja działalności;
 - **Zagospodarowanie nadwyżki gotówki (kapitału);**
 - Dostęp do nowych technologii i rozwiązań produkcyjnych;
 - Zwiększanie efektywności kadry zarządzającej;
 - Realizacja strategii rozwoju.
-

- Uzyskanie efektu synergii (tj. rezultatu finansowego procesu polegającego w szczególności na zmniejszeniu kosztów lub zwiększeniu przychodów);
 - Pozbycie się niepotrzebnych lub niedopasowanych aktywów;
 - **Pozyskanie gotówki (kapitału) na inne inwestycje;**
 - Chęć sprzedaży w najlepszym etapie rozwoju;
 - **Zmiana pokoleniowa w razie braku sukcesora;**
 - Obrona przed wrogim przejęciem;
 - Wyjście z inwestycji po zrealizowaniu celów.
-

Jakie są typy i rodzaje fuzji i przejęć przedsiębiorstw?

- **Pozioma:** podobne firmy działające na tym samym rynku i wytwarzające podobne produkty
 - cel: zwiększenie udziału w rynku, wyeliminowanie konkurencji, zwiększenie przychodów, ulepszenie produktu, pozyskanie nowych rozwiązań, wzrost wartości firmy oraz umocnienie jej pozycja na rynku.
 - **Pionowa:** firmy zajmujące się tym samym produktem, ale różnymi etapami jego powstawania
 - cel: zmniejszenie kosztów, zwiększenie kontroli produkcji, poprawa jakości, wzrost wartości firmy oraz umocnienie jej pozycji na rynku
 - **Konglomeratowa:** firmy działające na różnych rynkach, niekonkurencyjne względem siebie
 - cel: zwiększenie przychodów, poszerzenie portfela produktów, dywersyfikacja działalności, zagospodarowanie nadwyżki kapitału.
-

▪ Przejęcie przedsiębiorstwa (przejęcie kontroli):

- ☐ zakup pakietu większościowego istniejących udziałów/akcji od dotychczasowych właścicieli;
- ☐ objęcie akcji (udziałów) nowej emisji prowadzące do przejęcia kontroli;
- ☐ nabycie przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa;
- ☐ wystąpienie ze spółki wspólnika poprzez umorzenie kapitału (objęcie kontroli przez pozostałych właścicieli);
- ☐ zakup zobowiązań przedsiębiorstwa i ich konwersja na kapitał prowadząca do przejęcia kontroli.

★ Wybór rodzaju transakcji uzależniony jest od celu, który ma zostać osiągnięty!

- Połączenie podmiotów (konsolidacja w celu realizacji wspólnego celu inwestycyjnego):
 - ☐ przeniesienie całości lub części majątku jednego podmiotu na drugi podmiot w zamian za udziały/akcje;
 - ☐ zawiązanie nowego podmiotu przez istniejące firmy i wyposażenie go w majątek;
 - ☐ umowy inwestycyjne (umowy *joint venture*).

★ Wybór rodzaju transakcji uzależniony jest od celu, który ma zostać osiągnięty!

*Jakie są metody ustalania wartości
przedsiębiorstw w procesach fuzji i przejęć?
Jakie mogą być formy finansowania transakcji
fuzji i przejęć przedsiębiorstw?*

- Wartość przedsiębiorstwa:
 - ☐ kapitał wewnętrzny (aktywa, organizacja, procesy, innowacje);
 - ☐ kapitał zewnętrzny (klienci, kontrahenci, wizerunek, marka, renoma);
 - ☐ kapitał ludzki;
 - ☐ wartość księgowa;
 - ☐ czynniki wzrostu wartości.
 - Wartość księgowa a wartość rynkowa.
-

- Metody księgowe:
 - ☐ metoda skorygowanej wartości netto;
 - ☐ metoda odtworzeniowa;
 - ☐ metoda likwidacyjna.
 - Metoda dochodowa (zdyskontowane przepływy pieniężne).
 - Metoda rynkowa (mnożnikowa).
-

- **Finansowanie kapitałem własnym.**
 - **Finansowanie dłużne:**
 - ☐ kredyt;
 - ☐ mezzanine (coś pomiędzy kredytem zabezpieczony a kapitałem własnym, w szerokiej definicji rozumiane jako dług podporządkowany, typowo stosowane w transakcjach fuzji i przejęć);
 - ☐ obligacje emitowane przez podmiot przejmujący z zamiarem sfinansowania transakcji;
 - ☐ vendor financing (finansowanie ze strony sprzedającego w zamian za korzystniejsze warunki zamknięcia transakcji po stronie sprzedającego, typowo jako pożyczki dla kupującego lub inne formy odroczenia płatności;
-

*Jak ustrukturyzować transakcję z
uwzględnieniem procesu negocjacyjnego?*

- **Przygotowanie transakcji:**

- ☐ długa lista inwestorów;
- ☐ teaser i umowa o zachowaniu poufności;
- ☐ memorandum informacyjne;
- ☐ plany (projekcje) finansowe;
- ☐ oferty wstępne.

- **Badanie przedsiębiorstwa-celu:**

- ☐ krótka lista inwestorów;
 - ☐ przygotowanie dokumentów do badania;
 - ☐ Przygotowanie data room;
 - ☐ badanie due diligence;
 - ☐ spotkania z Zarządem i właścicielami.
-

- **Proces negocjacyjny:**

- ☐ skorygowane oferty;
 - ☐ ustalenie mechanizmu płatności (płatność jednorazowa, mechanizm korygujący, płatność rozłożona w czasie);
 - ☐ negocjacje i umowy inwestycyjne;
 - ☐ przygotowanie dokumentacji transakcyjnej;
 - ☐ spełnienia warunków zawieszających (zgoda UOKiK);
 - ☐ **zamknięcie transakcji.**
-

- **Kwestie finansowe:**

- ☐ analiza sprawozdań finansowych;
 - ☐ analiza sezonowości przychodów;
 - ☐ analiza rentowności na oddziały / produkty / klientów;
 - ☐ analiza portfela klientów;
 - ☐ analiza należności, zobowiązań i zapasów;
 - ☐ analiza środków trwałych i wymaganych inwestycji;
 - ☐ analiza kapitału obrotowego.
-

- **Kwestie prawne:**

- ☐ analiza tytułów prawnych do udziałów/akcji;
- ☐ analiza tytułów prawnych do nieruchomości i innych kluczowych aktywów;
- ☐ analiza kluczowych umów z kontrahentami (przesłanki rozwiązania umów, klauzule *change of control*, cesje umów);
- ☐ analiza kluczowych dotyczących finansowania (kredyty, dotacje) (przesłanki rozwiązania umów, klauzule *change of control*, cesje umów);
- ☐ analiza spraw sądowych;
- ☐ prawo pracy.

- **Kwestie podatkowe.**

- **Inne (kwestie techniczne, środowiskowe, pracownicze itp.).**

KONTAKT**Warszawa****r.pr. Piotr Grabowski – Wspólnik Zarządzający****+ 48 602 245 307****piotr.grabowski@gwlaw.pl****Gdynia****r.pr. Agnieszka Mitrega****+48 609 595 335****agnieszka.mitrega@gwlaw.pl****Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych****Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy,****XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego****KRS 0000467341, REGON 146768660, NIP 5252558402****ul. Bagno 2 lok. 71 , 12 piętro, 00 - 112 Warszawa****tel. +48 22 416 05 56 / fax +48 22 416 03 56**