



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Moduł 3

Zagadnienia prawne i finansowe

Dr. Ilyés Csaba

Budapest Business School

Budapest, 2016

Aleksander Surdej, Jan Brzozowski, Anna Konopacka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Cracow, 2016



Moduł: Aprobata Schematu Działania (MAT)

Zwięzły Opis Modułu

Ten moduł pomaga w opracowaniu finansowej i prawnej perspektywy działania dla rodzinnych firm i stwarza podstawy do pójścia naprzód i wdrożenia operacyjnych umiejętności działania, kompetencji i zdolności do podejmowania decyzji. Będzie się on koncentrować na osobach prowadzących rodzinne firmy i na ich sposobach i praktykach działania oraz na podejmowanych przez nich posunięciach, zmierzających do stworzenia skutecznie działającego przedsiębiorstwa. Ten moduł pomaga rodzinnym firmom w osiągnięciu sukcesu i zysków z działalności operacyjnej w trakcie i po transformacji.

Cele Modułu

Celem niniejszego modułu jest zapewnienie, że studenci zrozumieją charakter zagadnień finansowych i prawnych zarówno ze strony teoretycznej, jak i praktycznej. Celem jest dostarczenie studentom takiej wiedzy z dziedziny prawa i finansów, która jest niezbędna do prowadzenia przynoszącego dochód rodzinnego biznesu.

Wyniki Szkolenia

Po zakończeniu niniejszego modułu, studenci winni być w stanie wykonać następujące działania:

1.

Krytycznie ocenić i wdrożyć konwencje, narzędzia i techniki, które pomogą rodzinnym firmom przekształcić się w dochodowe przedsiębiorstwa.

2.

- Określić przyszłe cele firm rodzinnych (różne opcje transformacji); a następnie określić krótkoterminową wizję, zadania na przyszłość i adekwatne techniki planowania; a następnie
- Przygotować korporacyjny business plan i zastosować metody, które są przydatne podczas wdrażania procesu transformacji;
- Przygotować konkretny business plan dla danego, badanego przypadku.

3.

- Opracować system księgowy i system raportowania które pozwolą na monitorowanie procesów biznesowych i prowadzonych operacji, koncentrujący się na transformacji;
- Monitorować odchylenie rzeczywistych danych od budżetu, podejmować i/lub wspierać decyzje i kontrolować wynikające z tych decyzji konsekwencje.

4.

Zrozumieć, krytycznie ocenić i wdrożyć koncepcje, narzędzia i techniki w sferze rozwiązań prawnych dotyczących działalności biznesowej:

- Otoczenie prawne, zagadnienia prawne związane z prowadzonymi operacjami i przeniesieniem własności;
- Trudności prawne występujące podczas generowania zmiany własności i minimalizacja niekorzystnych sytuacji prawnych;
- Wzajemne prawne zobowiązania pomiędzy udziałowcami, możliwość dzielenia się odpowiedzialnością za zarządzanie;
- Wybór odpowiedniej formy prawnej – jeśli jest to konieczne – dla osiągnięcia celów transformacji.

Program

(Tydzień (Wykład) / Warsztaty / Źródła dla Samodzielnego Studiowania)

Tydzień 1: Wprowadzenie do zagadnień księgowych

Praca w grupach w celu omówienia głównych punktów widzenia w oparciu o prezentację teoretyczną lub dyskusję.

Zdolność do zrozumienia podstawowych pojęć i funkcji.

Tydzień 2: Interes Właścicielski

Praca w grupach w celu omówienia głównych elementów, w oparciu o prezentację teoretyczną lub dyskusję.

Zdolność do zrozumienia na czym polega interes właścicielski.

Tydzień 3: Raportowanie Działalności Korporacyjnej i Osiąganych Wyników

Praca w grupach w celu omówienia tego, w jaki sposób należy pozyskiwać informacje z przedstawionych raportów finansowych. (Będzie ona oparta na sprawozdaniach finansowych analizowanych przypadków).

Zdolność do zrozumienia i wykorzystania różnego rodzaju raportów finansowych.

Tydzień 4: Ogólne omówienie głównych cech rodzinnego biznesu, koncentrujące się na zagadnieniach prawnych i finansowych.

Praca w grupach w celu omówienia tego, w jaki sposób należy określać główne cechy rodzinnego biznesu (FB). (Praca będzie prowadzona w oparciu o analizę różnych przypadków).

Zdolność do rozumienia definicji, zrozumienie na czym polega różnica pomiędzy FB a innymi rodzajami działalności.

Tydzień 5: Dobrobyt społeczny.

Praca w grupach w celu omówienia związku pomiędzy dobrobytem społecznym a FB. W jaki sposób można określić główne cechy FB?

Zdolność do zrozumienia definicji dobrobytu społecznego i wpływu FB na gospodarkę kraju.

Tydzień 6: Zadanie 1: W jaki sposób role w zarządzie winny być przekazywane krewnym?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy WAMECH (PL).

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Tydzień 7: Zadanie 2: W jaki sposób rola w zarządzie winna być przekazana osobie nie będącej członkiem rodziny?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy BI-KA Logistics Ltd. (HU).

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Tydzień 8: Zadanie 3: Łączenie firmy z innym przedsiębiorstwem i odejście na emeryturę lub usunięcie się z firmy.

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy Szentkirályi (HU).

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Tydzień 9: Zadanie 4: Wyjście z rodzinnego biznesu (Sprzedaż udziałów)?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy <?>.

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Tydzień 10: Zadanie 5: Zamykanie rodzinnego biznesu?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy <?>.

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Tydzień 11: Podsumowanie i Planowanie Powtórki I.

Tydzień 12: Podsumowanie i Planowanie Powtórki II.

Tydzień 1: Wprowadzenie do zagadnień księgowych

Praca w grupach w celu omówienia głównych punktów widzenia w oparciu o prezentację teoretyczną lub dyskusję.

Zdolność do zrozumienia podstawowych pojęć i funkcji.

Księgowość to działalność usługowa. Jej celem jest dostarczenie informacji ilościowych dotyczących podmiotów gospodarczych. Są to głównie informacje o charakterze finansowym i winny one być przydatne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych. Jeśli podmiot gospodarczy, dla którego te informacje finansowe są przeznaczone jest firmą, wówczas te informacje są wykorzystywane przez jej zarząd (w przypadku FB [Family Business – Firma Rodzinna] jest to zwykle właściciel – menadżer) do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są zasoby formy?
- Jaką firmę posiada długi?
- Czy firma ma przychody?
- Czy wydatki są zbyt wysokie w stosunku do sprzedaży?
- Czy nadmierna ilość produktów nie jest składowana w magazynach?
- Czy kwoty należne od klientów są odzyskiwane bez zwłoki?
- Czy firma będzie w stanie spłacić swoje zadłużenie w chwili, kiedy te należności staną się wymagalne?
- Czy zakład winien być rozbudowywany?
- Czy powinny zostać wprowadzone nowe produkty lub usługi?
- Czy ceny sprzedaży powinny zostać podniesione?

Ponadto, podmioty przyznające kredyty, takie jak banki, krewni rodziny, partnerzy, klienci czy konkurencja wykorzystują informacje księgowe do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy perspektywa uzyskiwania przychodów przez klienta jest dobra?
- Jaka jest jego zdolność do spłacania zadłużenia?
- Czy w przeszłości wszelkie zadłużenie było spłacane terminowo?
- Czy temu klientowi winien zostać przyznany dodatkowy kredyt?

Ponadto

- Organizacje administracji rządowej wykorzystują informacje księgowe w celu regulowania działalności biznesowej i pobierania podatków.
- Związki zawodowe wykorzystują je podczas negocjowania warunków pracy i umów o wynagrodzeniach.

- Inwestorzy szeroko wykorzystują różne dane księgowe podczas podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Zatem system księgowy rozpoczyna się od zebrania i przetworzenia informacji finansowych. Informacje finansowe są organizowane w postaci raportów dystrybuowanych następnie do osób podejmujących decyzje. Osoby podejmujące decyzje mogą opierać się na raportach aby podejmować pewne ważne rozstrzygnięcia dotyczące przyszłości.

System księgowy służy do zbierania i przetwarzania informacji o organizacji i przekazywania tych informacji do osób podejmujących decyzje. System księgowy dostarcza raporty finansowe i księgowe, zawierające okresowe sprawozdania finansowe i związane z nimi informacje, ujawniane osobom spoza firmy, podejmującym decyzje mające wpływ na działalność firmy. Te osoby podejmujące decyzje to między innymi inwestorzy, wierzyciele, dostawcy, klienci, przedstawiciele związków zawodowych i wszystkie inne zainteresowane strony. System księgowy również dostarcza raporty księgowe zarządu, włączając w to także szczegółowe plany i raporty zawierające informacje o ciągłości osiąganych wyników. Te raporty są wykorzystywane przez osoby podejmujące decyzje wewnątrz organizacji do podejmowania decyzji dotyczących wyceny, jakości produkcji i wielu różnych innych aspektów działalności firmy.

Podmioty gospodarcze (także FB) zwykle publikują raporty finansowe w postaci następujących dokumentów:

1. BILANS HANDLOWY – służy do specyfikowania kwoty aktywów i zobowiązań i kapitału własnego firmy na dany dzień, na który przygotowano bilans.
2. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT – służy do raportowania przychodów pomniejszonych o poniesione wydatki, w danym okresie rozliczeniowym.
3. SPRAWOZDANIE O ZYSKACH ZATRZYMANÝCH – służy do przekazania informacji o tym, w jaki sposób przychód netto i dystrybucja dywidendy wpłynęły na pozycję finansową firmy w danym okresie rozliczeniowym.
4. RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH – służy do przekazywania informacji o tym jak wyglądał wpływ i wypływ gotówki w firmie w kategoriach takich jak działalność operacyjna, inwestycje czy finansowanie – w danym okresie rozliczeniowym.

Jeśli właściciel – menadżer FB – chciałby skutecznie wykorzystać te raporty finansowe, musi on posiadać pewną wiedzę o tym, w jaki sposób te dane zostały zebrane i w jaki sposób osiągnięto ostateczne liczny zawarte w raportach. Musi on także mieć świadomość tego, jakie ograniczenia dotyczą zebranych danych oraz zakres w jakim te dane są oparte na szacunkach a nie na precyzyjnych wyliczeniach; musi także mieć świadomość w których rozdziałach sprawozdań finansowych znajdują się informacje oparte na danych szacunkowych.

Tydzień 2: Interes Właścicielski

Praca w grupach w celu omówienia głównych elementów, w oparciu o prezentację teoretyczną lub dyskusję.

Zdolność do zrozumienia na czym polega interes właścicielski.

Struktura organizacyjna i regulacje, pytania dotyczące działalności operacyjnej.

Relacje personalne:

W teorii, struktura rodzinnej firmy nie różni się od firmy nie prowadzonej przez rodzinę. Jednak pojawia się wiele pytań dotyczących prowadzenia rodzinnego biznesu. Kwestie dotyczące księgowości wewnątrz firmy i odpowiedzialności, kompetencji i ocen nie zawsze są jasno sprecyzowane. Postawmy proste pytanie! Kto jest rzeczywistym właścicielem firmy prowadzonej przez rodzinę? Często widzimy scenariusz, w którym głowa rodziny (w kontekście relacji personalnych) może być rzeczywistym lub prawnym właścicielem firmy. Być może autorytet rodzica lub członka rodziny (faktycznie spokrewnionego lub domniemanego) może mieć wpływ na osoby zarządzające firmą, nawet po dokonaniu sukcesji. Przykładowo: ojciec ma „coś do powiedzenia” w kwestiach zarządzania firmą nawet po tym, kiedy formalnie syn stanął już na jej czele. To powoduje, że pojawiają się pytania dotyczące oceny tego kto jest rzeczywistym i formalnym właścicielem: czyje działanie tworzy faktyczną wartość firmy?

Z punktu widzenia prawa:

Wielką zaletą firmy prowadzonej przez rodzinę jest to, że członkowie rodziny są zwykle bardzo lojalni i zaangażowani w osiągnięcie sukcesu przez firmę. Ma to niewątpliwie pozytywny efekt na działalność tych firm. Zmierzenie tego mogłoby być odrębnym zadaniem, kiedy patrzy się na potencjalną siłę biznesu lub porównuje firmę rodzinną z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami. Jednak ten skutek również sam w sobie zawiera pewne niebezpieczeństwa. W takiej sytuacji, kiedy członkowie rodziny są zaangażowani, nie jest konieczne i niezbędne precyzyjne określenie zakresu działalności każdego z pracowników, ponieważ rozsądnym wydaje się założenie, że ci pracownicy (jako członkowie rodziny) będą myśleć i działać pro – aktywnie. Zatem rozwiązania prawne obowiązujące w innych firmach (np. umowy o pracę) mogą nie być postrzegane jako niezbędne lub ważne w firmach rodzinnych. Kontrakty pomiędzy firmami często istnieją tylko w sposób formalny.

Taka organizacja pracy może stać się problemem w sytuacji, kiedy osoba z zewnątrz przejmie prowadzenie firmy od członka rodziny, w sytuacji kiedy zawieranie kontraktów, poprzednio uważane za zbędne, stanie się niezbędne. Inne ważne pytanie dotyczy kwestii księgowości i odpowiedzialności. Zakładając pro – aktywne działanie, w sytuacji, kiedy ktoś poszukuje osób odpowiedzialnych za jakieś działanie (niekoniecznie z zamiarem ukarania tej osoby, ale np. w celu zbadania popełnionego błędu), wówczas środowisko w którym praca nie jest uregulowana przy pomocy kontraktów utrudnia wykonanie takich czynności.

Także takie środowisko powoduje, że nie jest oczywiste kto ponosi odpowiedzialność za proces, w którym pojawił się błąd. Często po prostu stwierdza się, że popełniono błąd: nikt nie jest faktycznie za niego odpowiedzialny. Jeśli relacje nie są odpowiednio uregulowane, wówczas pracownicy spoza rodziny mogą odczuwać uprzedzenie w stosunku do tych pracowników, którzy są członkami rodziny.

Ważne jest zwrócenie uwagi studentów na znaczenie jakie ma prawidłowe uregulowanie, przy pomocy odpowiednich umów, zobowiązań kontraktowych oraz relacji personalnych.

Ocenianie przedsiębiorstw prowadzonych przez rodzinę:

Firmy rodzinne, które muszą zmierzyć się z konkurencją w postaci innych, „zwykłych” przedsiębiorstw zwykle dysponują wieloma korzyściami i zasobami, które pozwoliły im zająć odpowiednie miejsce na rynku. Firmy rodzinne w wielu aspektach różnią się od swoich konkurentów funkcjonujących w zwykłym, biznesowym środowisku. Możemy tutaj mówić o ukrytych rezerwach / „wyjściach awaryjnych” oraz zasobach, potencjale i korzyściach, które zostają przeniesione do firmy z wewnętrznych struktur i powiązań występujących w rodzinie.

Lojalność i zaufanie, jakim jedni członkowie rodziny darzą innych przychodzą w tych firmach w sposób naturalny; nie ma konieczności wydawania pieniędzy lub marnowania czasu na pozyskanie tych ważnych elementów. W firmie rodzinnej kultura biznesowa pojawia się natychmiast i nie wymaga formalizowania. To daje takim firmom następującą przewagę:

1. Członek rodziny jest chętny do tego, by wykonać to samo zadanie za mniejszą sumę, co stwarza korzyści kosztowe dla firmy; nawet kiedy takie zjawisko nie jest korzystne na dłuższą metę.
2. Członkowie rodziny zaangażowani w działalność biznesową są zwykle bardziej stanowczy i zdeterminowani do tego, by rozwiązać konkretny problem niż np. osoba z zewnątrz (choćby to może także być niebezpieczne, jeśli „uprą się przy swoim”, nawet jeśli nie jest to korzystne z komercyjnego punktu widzenia).
3. Ogólna lojalność i zaufanie jakie członkowie rodziny mają do siebie nawzajem gwarantuje, że sekrety handlowe i interesy firmy pozostaną wewnątrz firmy.
4. Członkom rodziny zwykle zależy na tym, żeby rodzina odniosła sukces (polegający także na tym, że rodzinna firma odnosi sukces) i przedkładają ten sukces nad własne chwilowe korzyści, co zapowiada i zabezpiecza zrównoważony rozwój w długim okresie czasu.
5. Członek rodziny poświęci więcej czasu na wykonanie zadania i wykona dokładniej daną pracę niż pracownik zewnętrzny.
6. Kwestia liberalnego podejścia do kwestii finansowych oraz dobrze przemyślanego wycofywania zasobów winny być także omówione.
7. Połączenie budżetów rodziny i firmy.
8. Pokładanie zbyt dużego zaufania w członku rodziny, który nie jest odpowiednio wyposażony do zajmowania konkretnej pozycji, jednak nikt nie jest chętny (lub nie jest w stanie) aby im o tym powiedzieć.
9. Tutaj należałoby wymienić dalsze korzyści i zagrożenia, być może analizę SWOT dla przedsiębiorstwa rodzinnego?

Przychód i planowane zyski w firmie rodzinnej

Jak widzieliśmy w przedstawionej powyżej analizie, tolerancja komercyjna i elastyczność przedsiębiorstwa rodzinnego jest znacznie większa niż konkurencyjnych firm. Uwaga studentów winna być zwrócona na fakt, że muszą oni być w stanie obiektywnie ocenić rentowność przedsiębiorstwa, nawet w przypadku firm rodzinnych. Odrzućmy sytuacje, które nie mają znaczenia pod względem monetarnym. Takie np. jak bardziej niezależnie harmonogramy pracy lub radość, jaką daje niezależna praca i tworzenie wartości wraz z dołączoną do niej wartością moralną.

Zatem jeśli weźmiemy pod uwagę tylko rentowność firmy rodzinnej patrząc na nią z monetarnego punktu widzenia, musimy wyróżnić dwa ważne rodzaje dochodów; i musimy także nauczyć studentów, aby rozróżniali te dochody. Typowym problemem dotyczącym przedsiębiorstwa rodzinne (również typowym dla sektora SMSC) jest to, że właściciel i zarząd są ze sobą ściśle spleceni, zatem inwestujący w akcje i pracownicy nie mogą być z łatwością rozdzieleni.

Wykonawca musi zostać ostrzeżony, że chociaż otrzymuje jedną kwotę zapłaty, wpływającą na jeden rachunek za pozornie jedno działanie, to jednak realizowane są dwa rodzaje przychodów. Jednym z nich jest przychód z akcji, który musi być rozumiany jako przychód z inwestycji w tym samym przedsiębiorstwie / ryzyku, a drugim przychodem jest zapłata, jaka wykonawca otrzymuje za swoją pracę. Często widzimy przedsiębiorstwa, w których (nadal pomijając przyjemność, jaką sprawia niezależność w pracy i tworzenie wartości wraz z dołączoną do niej wartością moralną) właściciel – szef chwali się o ile więcej zarabia w porównaniu ze swoimi przyjaciółmi pracującymi w globalnych korporacjach!

Ale czy rzeczywiście zarabia więcej? Ktoś, kto pracuje w globalnej korporacji nie inwestuje w przedsiębiorstwo, zatem on tylko zarabia swoją pensję. Jeśli odejmiemy przychód z akcji od dochodów wspomnianego właściciela – szefa, to czy nadal będzie on zarabiał więcej? Mówiąc w uproszczeniu, rodzina winna być w stanie zarobić tyle samo pieniędzy w przedsiębiorstwie rodzinnym ile jej członkowie zarobiliby pracując w innej firmie, wykonując czynności odpowiadające ich wykształceniu i doświadczeniu, a zasoby które inwestują w firmę winny równać się tej zarobionej kwocie. Jeśli rodzina uzyskuje mniej, wówczas takie przedsiębiorstwo – pod względem komercyjnym – jest nieopłacalne i nie warto go zakładać i prowadzić.

Pojawia się jeszcze inne ważne pytanie! Czy pensja członka rodziny stanowi przychód czy wydatek firmy? Czy jest to przychód poszczególnego członka rodziny, czy rodziny jako całości? Z punktu widzenia ekonomii i księgowości, może to zostać ustalone poprzez porównanie tej sytuacji do scenariusza, w którym dane stanowisko byłoby obsadzone przez osobę spoza rodziny.

Po pierwsze musi zostać określone, czy pensja płacona członkowi rodziny stanowi wydatek przedsiębiorstwa, oraz stanowi przychód nie rodziny a indywidualnego jej członka, zatem firma nie musi się już w żaden sposób dalej rozliczać z tego przychodu, chyba że osoba spoza rodziny, za ten sam zakres wykonywanych czynności, otrzymywałaby inna pensję. Jeśli członek rodziny zarabia więcej, niż jest to przyjęte w danej branży, wówczas

przedsiębiorstwo działa ponosząc dodatkowe wydatki, ale rodzina otrzymuje dodatkowe przychody. Jeśli członek rodziny wykonuje pracę za niższą pensję, co jest jednym z pozytywnych aspektów prowadzenia firmy rodzinnej, wówczas przedsiębiorstwo odnosi korzyści z obniżenia kosztów i zyskuje przewagę nad konkurencją, jednak przychód rodziny zostaje zredukowany, ponieważ konkretny członek rodziny otrzymuje mniej pieniędzy niż gdyby nie pracował w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Rachunek wyników ekonomicznych:

Kwestia rentowności powoduje, że pojawia się szereg dalszych pytań; przykładowo w przypadku firm mieszanych (rodzinnych i nierodzinnych), w jaki sposób w analizach finansowych i raportach można oddzielić wyniki rodziny od wyników biznesu, biorąc pod uwagę całość osiągniętych wyników ekonomicznych.

Ma to znaczenie z tego powodu, że w takich wypadkach, tylko pozytywna synergia rodziny może mieć znaczenie, tak więc przykładowo wspomniane uprzednio korzyści związane z wydatkami i harmonogramami pracy mogą się pojawić tylko w części przedsiębiorstwa, ponieważ nie można oczekiwać „lojalności wykraczającej poza konieczny zakres” od osób obcych. Księgowość stwarza wiele możliwości wykazania tych wyników, np. w grupie 5 [5th accounting group], klasyfikuje członków rodziny jako kody quasi – projektowe, zatem w sprawozdaniach, ich wyniki mogą zostać oddzielone. Jednak system księgowy musi być na to przygotowany i takie działanie musi być prowadzone systematycznie. Innym dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie grup księgowych 6 i 7, umożliwiających prowadzenie rejestrów osób ponoszących koszty.

Jestem w stanie sobie wyobrazić wprowadzenie procesu opartego na rejestrach, który może być powiązany z zagadnieniami związanymi z planowaniem projektów i kontrolą nad projektami, który nie różni się od zwykłego rejestrowania, biorąc pod uwagę fundamenty księgowości, i który bada zadania wykonane przez poszczególne osoby, jako taki rodzaj projektu.

Zatem uprzednio wspomniany obiektywizm jest realizowany w sposób taki, że zapisy zorientowane na wykonywane zadanie odzwierciedlają rzeczywiste kompetencje osoby i wartość dodaną, matematycznie obejmują całą działalność przedsiębiorstwa ale zostają rozdzielone na poszczególne osoby. Rozwiązanie księgowe dla tak postawionego problemu jest prostą modyfikacją lustra księgowego.

Rejestry pieniężne:

Stale występującym zjawiskiem i potencjalnym problemem jest przypadek, w którym finanse rodziny i firmy są połączone. To może powodować ogromne straty dla rodziny i/lub przedsiębiorstwa. Studenci muszą zostać ostrzeżeni, że w firmie rodzinnej, dyscyplina finansowa jest jeszcze ważniejsza niż w przypadku innych firm. Przekazy realizowane czekami lub niewystarczająco udokumentowane przelewy winny być niedopuszczalne, ponieważ wówczas rzeczywista finansowa sytuacja przedsiębiorstwa nie będzie przejrzysta.

Tydzień 3: Raportowanie Działalności Korporacyjnej i Osiąganych Wyników

Praca w grupach w celu omówienia tego, w jaki sposób należy pozyskiwać informacje z przedstawionych raportów finansowych. (Będzie ona oparta na sprawozdaniach finansowych analizowanych przypadków).

Zdolność do zrozumienia i wykorzystania różnego rodzaju raportów finansowych.

Podczas tego wykładu zostaną omówione szczegółowo wszystkie rodzaje raportów finansowych.

BILANS HANDLOWY

Celem sporządzenia bilansu handlowego jest przygotowanie raportu obrazującego pozycję finansową podmiotu gospodarczego (aktywa, zobowiązania, kapitał własny) na określony dzień. Kategorie uwzględnione w bilansie handlowym, również znane jako elementy bilansu handlowego, to aktywa, zobowiązania i kapitał własny.

Aktywa to zasoby ekonomiczne będące własnością podmiotu gospodarczego. Szczegółowa lista aktywów zależy od konkretnej firmy, jednak poniższa lista może być uznana za reprezentatywną. Oczekuje się, że wszystkie aktywa będą wykorzystane w przyszłości w celu dostarczenia korzyści przedsiębiorstwu, które jest ich właścicielem. Zobowiązania to długi lub zobowiązania firmy.

Kapitał własny firmy zwykle składa się z dwóch komponentów. Pierwsza to kapitał wniesiony do firmy, wskazujący kwotę finansowania, zapewnioną przez właścicieli przedsiębiorstwa. Zatrzymane zyski to kwota, która została zarobiona przez firmę, która została ponownie zainwestowana w działalność biznesową. Część przychodów jest zwykle dystrybuowana pomiędzy udziałowcami w formie dywidendy, a reszta jest zatrzymywana w firmie.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Raport dotyczący rachunku zysków i strat zawiera informacje dotyczące przychodów, od których odjęto wydatki – w każdym przypadku dotyczy to konkretnego okresu rozliczeniowego.

Pierwsza kategoria, lub pierwszy element to przychody. Firmy mogą uzyskiwać przychody ze sprzedaży towarów i usług klientom. Przykładami przychodów mogą być na między innymi przychód ze sprzedaży, przychód w postaci odsetek, czy przychód z wynajmu obiektów.

Wydatki, to wyrażone w Euro lub w polskich złotych kwoty zasobów, wykorzystanych do uzyskania przychodów – w danym okresie rozliczeniowym. Przykładami mogą być wydatki na płace, wynajem pomieszczeń, czy wydatki na reklamę.

Kiedy w danym okresie rozliczeniowym, przychody przekraczają wydatki, wówczas firma przynosi dochód netto. Jeśli w tym okresie rozliczeniowym wydatki są większe niż przychody, oznacza to, że firma poniosła stratę.

SPRAWOZDANIE Z ZYSKÓW ZATRZYMANÝCH

Celem tego sprawozdania jest przedstawienie raportu o dochodach firmy pozyskanych w danym okresie rozliczeniowym, które zostały ponownie zainwestowane w działalność biznesową, po odjęciu od nich dywidendy wypłaconej udziałowcom.

Ten raport rozpoczyna się od wyszczególnienia zysków zatrzymanych w poprzednim okresie rozliczeniowym a następnie dodaje się do niego dochód netto, wykazany w rachunku zysków i strat na ten rok. Wszelkie dywidendy zadeklarowane w tym okresie są odejmowane, tak by uzyskać wynik końcowy w postaci zatrzymanych zysków.

RACHUNEK PRZEPŁÝWÓW PIENIĘŻNYCH

Rachunek Przepływów Pieniężnych służy do raportowania wpływów i wypływów gotówki w danym okresie rozliczeniowym, wykorzystując do tego trzy kategorie: działalność operacyjna, inwestycje i działalność finansowa.

W rachunku przepływów pieniężnych działalność operacyjna obejmuje gotówkę dostarczoną i używaną w normalnej działalności biznesowej firmy. W tej sekcji sprawozdania uwzględnia się gotówkę pozyskaną w wyniku sprzedaży produktów klientom, gotówkę wypłaconą dostawcom za dostarczone materiały oraz pracownikom za pracę wykonaną podczas produkcji i dystrybucji produktu. Ponadto, w tej sekcji uwzględnia się gotówkę wypłaconą w postaci odsetek i podatków.

Działalność inwestycyjna obejmuje zakup lub sprzedaż długoterminowych aktywów produkcyjnych, pożyczanie pieniędzy innym podmiotom oraz zwrot kwoty głównej tych pożyczek. Kiedy FB nabywa długoterminowe aktywa produkcyjne, wówczas jest to wpływ gotówki; kiedy FB sprzedaje aktywa produkcyjne, wówczas jest to wpływ gotówki. Kiedy FB pożycza fundusze innym podmiotom gospodarczym, wówczas jest to wpływ gotówki; kiedy FB otrzymuje zwrot kwoty pożyczki, wówczas jest to wpływ gotówki.

Działalność finansowa obejmuje pożyczanie i zwrot kwot pieniędzy od instytucji finansowych oraz sprzedaż i wykup akcji firmy. Ponadto, wypłata dywidendy w gotówce jest klasyfikowana jako działalność finansowa. Kiedy FB pożycza pieniądze od instytucji finansowej, wówczas jest to wpływ gotówki; spłata kwoty pożyczki jest księgowana jako wpływ gotówki. Kiedy firma sprzedaje akcje, wówczas jest to wpływ gotówki; jeśli firma odkupuje swoje własne akcje, wówczas jest to wpływ gotówki. Wypłata dywidendy w gotówce jest zawsze księgowana jako wpływ gotówki.

Pomiędzy poszczególnymi raportami finansowymi występuje kilka zależności i powiązań. Po pierwsze, zysk netto wykazany w rachunku zysków i strat jest wpisywany w sprawozdanie z zysków zatrzymanych i zwiększa stan konta zatrzymanych przychodów. Zatem zysk netto

wykazany w rachunku zysków i strat zwiększa kwotę zatrzymanych zysków, wykazaną w sprawozdaniu z zysków zatrzymanych.

Inne powiązanie istniejące pomiędzy sprawozdaniami finansowymi jest takie, że końcowa wartość zatrzymanych zysków ze sprawozdania z zysków zatrzymanych jest jednym z dwóch komponentów kapitału własnego, wykazanego w bilansie księgowym. Zatem końcowa wartość zatrzymanych zysków ze sprawozdania z zysków zatrzymanych także pojawia się w Bilansie Księgowym. W Rachunku Przepływów Pieniężnych, całkowity wzrost lub obniżka ilości gotówki z trzech kategorii działalności jest dodawana do bilansu gotówki na początek roku, tak by uzyskać bilans gotówki na koniec roku. Ta kwota także pojawia się w Bilansie Księgowym.

Wszystkim sprawozdaniom finansowym winny towarzyszyć uwagi, dostarczające czytelnikowi dodatkowych informacji dotyczących sytuacji finansowej firmy i wyników operacji prowadzonych przez tę firmę. Te uwagi dostarczają dodatkowych informacji o sytuacji finansowej firmy, bez których pełne zrozumienie sprawozdań finansowych jest niemożliwe.

Istnieją trzy rodzaje takich dodatkowych uwag. Typ pierwszy to opis reguł księgowych, zastosowanych podczas przygotowywania raportów finansowych w firmie. Drugi typ uwag to te, w których zawarto dodatkowe szczegóły o linii na sprawozdaniu finansowym. Przykładowo, często spotyka się uwagi, opisujące szczegóły długoterminowych umów dłużnych. Ostatni typ uwag to te, w których zawarto dodatkowe informacje finansowe, dotyczące tych pozycji które nie zostały uwzględnione w sprawozdaniach finansowych. Przykładowo, firma może zdecydować się np. na leasing a nie na zakup najważniejszych maszyn i urządzeń.

Tydzień 4: Ogólne omówienie głównych cech rodzinnego biznesu, koncentrujące się na zagadnieniach prawnych i finansowych

Podczas tego wykładu nakreślone zostaną w sposób ogólny główne cechy charakteryzujące firmy rodzinne. Będzie on się koncentrował na obszarze prawa i finansów; ocenie firm rodzinnych i środków służących do oceny wyników osiąganych przez firmy rodzinne; wycenie firmy (wartość księgowa/wartość rynkowa, itp.).

W jaki sposób system księgowy i system raportów księgowych winien być wykorzystywany i opracowywany? W jaki sposób właściciele winni być wspierani poprzez dostarczanie im rzetelnych i przydatnych informacji?

Z punktu widzenia finansów:

- Główne cechy firm rodzinnych, z finansowego punktu widzenia (może być to tylko przypomnienie studentom posiadanej przez nich wiedzy).
- Metody oceny; ocenianie firm rodzinnych, mierzenie osiągnięć firm rodzinnych i osiąganych przez nie wyników.
- Opracowywanie i wykorzystywanie systemów księgowości i raportowania.
- Przepływy finansowe i problemy, które mogą się pojawić.
- Wprowadzenie do księgowości:
 - Pokazanie sposobu wyliczania wartości księgowej: na podstawie ksiąg rachunkowych: Ćwiczenia służące pokazaniu różnic w osiąganych wynikach w zależności od decyzji podejmowanych w firmie (zwiększenie kapitału poprzez dokonanie wpłat na kapitał własny lub z innych elementów kapitału, wycofanie kapitału, rzetelna (uczciwa) wycena, wpłaty w przypadku strat).
 - Pokazanie sposobu wyliczania wartości rynkowej: w oparciu o plany biznesowe lub rzetelną wycenę aktywów i zobowiązań; pokazanie tych działań na podstawie analizy konkretnych przypadków.
 - Czym jest informacja księgowa, która winna być kontrolowana i zrozumiana przed jej przekazaniem osobie spokrewnionej (członkowi rodziny) lub osobie obcej?
- Interes Właścicielski.
- Raportowanie działalności korporacyjnej i osiąganych wyników:
 - Jakie dane i informacje przekazywane właścicielom, i dlaczego właśnie te dane są ważne?
 - W jaki sposób można wyliczyć wyniki osiągane przez firmę rodzinną (przychód – wydatki, wpływy – wypływy gotówki)?

- Zestaw Wskaźników Skuteczności Działania (KPI): podanie przykładu KPI i wyjaśnienie, na czym one polegają.
- W jaki sposób właściciel może uzyskać te informacje bazując na systemie finansowym i zarządzając systemem księgowym?

Z punktu widzenia prawa:

W oparciu o przepisy węgierskie

- Główne cechy firm rodzinnych, z punktu widzenia prawa (może być to tylko przypomnienie studentom posiadanej przez nich wiedzy).
- Przepisy i ustawy regulujące działalność firm rodzinnych:
 - I. Przepisy o korporacjach

Akt założycielski firmy, zmiany w zapisach statutu spółki, zarządzanie firmą i jej reprezentowanie, główne ciała w firmie, rada nadzorcza, audytowanie, formy korporacji, zwiększenie kapitału w korporacji. Przekształcenie w nową formę korporacji w przypadku sukcesji w rodzinie lub poza rodziną. Sukcesja w formie umowy przekazania udziałów. Sukcesja w formie przyznania prawa do reprezentacji. Przekazanie udziałów osobom spoza rodziny.
 - II. Przepisy o organizacjach pozarządowych (NGO)

Dofinansowanie fundacji. Dofinansowanie fundacji poprzez przepis końcowy, prawa założyciela, organizacje, przedstawiciele fundacji, przepisy prane, na podstawie których działa fundacja. (Sukcesja poprzez dofinansowanie fundacji).
 - III. Zasady sukcesji, sukcesja poprzez przepis końcowy, umowa sukcesji lub dziedziczenia. Sukcesja na drodze dziedziczenia.
 - IV. Powiernictwo, Jeśli nie ma odpowiedniego sukcesora: nowa instytucja prawna mająca na celu zabezpieczenie własności.
 - V. Uгода lub umowa o dożywotniej rencie rocznej, Sukcesja na drodze ugody i umów o rencie rocznej.
 - VI. Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa, zgodnie z przepisami prawa; definicja firmy rodzinnej – z punktu widzenia prawa.
 - VII. Zasady działania i obowiązki,

Płatność podatków w przypadku dziedziczenia lub umowy darowizny, oraz określenie, kto posiada taki obowiązek w przypadku dziedziczenia lub umowy darowizny dotyczącej aktywów małej firmy. Zobowiązania podatkowe w kontekście przejęcia zarządu nad własnością powierzoną. Podatek od transferu mienia.

Tydzień 5: Dobrobyt społeczny

Praca w grupach w celu omówienia związku pomiędzy dobrobytem społecznym a FB. W jaki sposób można określić główne cechy FB?

Zdolność do zrozumienia definicji dobrobytu społecznego i wpływu FB na gospodarkę kraju.

W jaki sposób właściciel może oddzielić firmę rodzinną od rodziny? Czym jest dobrobyt społeczny? Definicja i wykorzystanie Ekonomicznych Wskaźników Dobrobytu Społecznego (SWEI). Konieczność mierzenia Dobrobytu Społecznego. Domena Dobrobytu Społecznego.

Zalety / wady różnych sposobów pozyskiwania funduszy.

Zachowanie zgodności z przepisami prawa.

Obszary:

- Koncepcja dobrobytu społecznego.
- Definicje i wykorzystanie Ekonomicznych Wskaźników Dobrobytu Społecznego (SWEI).
- Korzyści i wady różnych sposobów pozyskiwania funduszy.
- Zachowanie zgodności z przepisami prawa.
- Wpływ firm rodzinnych na procesy makroekonomiczne i ostateczne wskaźniki makroekonomiczne.

Wskaźniki SWEI służą do pomiaru zdrowia ekonomicznego i jakości życia. Dostrzega się zarówno warunki wstępne i wymogi dla prowadzenia zdrowych firm, zachowania konkurencyjności w działalności gospodarczej oraz spełnienia się w życiu osobistym.

Wykazują one, w jaki sposób jakość życia i zdrowa gospodarka oraz konkurencyjność są ze sobą powiązane i służą zapewnieniu rozwoju możliwości człowieka. Wykazują one, w jaki sposób można rozwiązać pozornie trudne do rozwiązania problemy, takie jak np. cierpienie spowodowane chroniczną biedą, brakiem wsparcia w wychowaniu dzieci i w opiece nad osobami starszymi oraz nierównościami rasowymi czy dyskryminacją ze względu na płeć.

Rodzaje wskaźników służących do mierzenia Dobrobytu Społecznego:

Dobrobyt Społeczny koncentruje się na stanie ludzkiej infrastruktury, oraz obejmuje postęp w następujących dziedzinach:

- Rozwój potencjału ludzkiego (zarówno możliwości wzrostu wydajności ekonomicznej, jak i możliwości opieki i kreatywności);
- System wartości przewodnich (zwłaszcza określenie, czy sprawowanie opieki nad innymi osobami, poczynając od wczesnego dzieciństwa, poprzez resztę życia jest cenione pod względem społecznym i ekonomicznym);
- Wdrażanie wartości poprzez inwestycje rządu i przedsiębiorstw w opiekę.

Dobrobyt Społeczny krzyżuje się z innymi domenami życia i łączy trzy główne pod – domeny:

1. Potencjał Ludzki: Mierzy stopień rozwoju potencjału ludzkiego w kontekście odniesienia sukcesu gospodarczego oraz prowadzenia zdrowego i spełnionego życia.
2. Sprawiedliwość Społeczna: Mierzy wartości przewodnie, ponieważ odnoszenie się do nierówności społecznych powoduje, że społeczeństwo staje się wydajniejsze, bardziej zharmonizowane i zdrowsze.
3. Inwestycja w Opiekę: Mierzy inwestycje publiczne (rządowe, biznesowe, organizacji pozarządowych) i troskę o ludzi poprzez zapewnienia bezpłatnej pomocy dla rodzin oraz społeczności oraz poprzez odpłatne sektory pomocy.

Wskaźniki Potencjału Ludzkiego

1. Mierniki zasobów na zapewnienie opieki;
2. Mierniki zasobów na edukację, Mierniki zasobów na zdrowie;
3. Więzy społeczne oraz środki zapewniające spójność;
4. Czynniki środowiskowe mające wpływ na potencjał ludzki.

Wskaźniki Sprawiedliwości Społecznej

1. Mierniki zasobów na zapewnienie przestrzegania praw człowieka;
2. Mierniki bogactwa i rozwarstwienia społecznego;
3. Wskaźnik braku czasu;
4. Status kobiet i dzieci jako wstępne wskaźniki ogólnej jakości życia i długoterminowe wskaźniki ekonomiczne;
5. Wskaźniki polityczne i prawne.

Wskaźniki Inwestycji w Opiekę

1. Inwestycje rządowe w pracę opiekunów;
2. Inwestycje biznesu w opiekę; polityka / praktyka działania firm;
3. Korelacja pomiędzy inwestycjami w opiekę (płatną i bezpłatną) i rozwojem potencjału ludzkiego oraz gospodarki;
4. Budżet na wojsko w porównaniu z budżetem na edukację;
5. Inwestycje w opiekę i ochronę naszego środowiska naturalnego.

Tydzień 6: Zadanie 1: W jaki sposób role w zarządzie winny być przekazywane krewnym?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy WAMECH (PL).

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Z punktu widzenia prawa: Transformacja do nowej formy korporacji poprzez sukcesję wewnątrz rodziny lub poza nią. Sukcesja poprzez umowę transferu udziałów w firmie. Sukcesja w formie przyznania prawa do reprezentacji. Przekazanie udziałów do osób nie będących członkami rodziny. Zmiany w statucie firmy, zagadnienia prawne związane z przekazaniem odpowiedzialności.

Z punktu widzenia finansów: W jaki sposób transformacja winna być finansowana? Przegląd wymagań dla zarządzania; modyfikacja systemu raportowania, itp. Finansowanie niezbędnych zadań, zaktualizowanie funkcji związanych z transformacją. Należne podatki związane z dziedziczeniem lub umową darowizny, oraz określenie, kto posiada taki obowiązek w przypadku dziedziczenia lub umowy darowizny aktywów małej firmy. Zobowiązania podatkowe w kontekście przejęcia zarządu nad własnością powierzoną. Podatek od transferu mienia.

Z punktu widzenia finansów:

1. Temat

- Struktura właścicielska rodzinnej firmy (rodzinnych firm).
- Rodzaj spółki: zwłaszcza poziom odpowiedzialności – ograniczona odpowiedzialność, czy pełna i bezwarunkowa odpowiedzialność; zalety i wady aktualnej formy w jakiej działa firma.
- Jeśli w grę wchodzi więcej firm: liczba firm, powiązania pomiędzy firmami (relacje właścicielskie, relacje biznesowe).
- Odpowiedzialność członków rodziny w rodzinnej firmie.
- Przychód członków rodziny:
 - o a) Przychód inwestorski (oparty na własności / udziałach w firmie);
 - o b) Zarobki;
 - o c) Dodatkowe świadczenia socjalne;
 - o d) Inne korzyści.

2. Ocena

- Ocena wyników mapowania, co powinno zostać zmienione po przekazaniu zarządu, jakie modyfikacje są wymagane?

3. Planowanie

- Planowanie nowych parametrów: struktury właścicielskiej (stare pokolenie przekazuje wszystko młodemu pokoleniu lub zachowuje część udziałów; kto może być współwłaścicielem: każdy członek rodziny lub tylko ci, którzy pracują w rodzinnej firmie; struktura grupy (jeśli ma zastosowanie w danym przypadku); przychody członków rodziny (przychody aktywnych i pasywnych członków rodziny).
- Czy dokonano transferu własności czy nie?
- Transfer własności w wyniku:
 - o a) Umowy kupna – sprzedaży;
 - o b) Darowizny.

4. Potrzeby finansowe i możliwe źródła pozyskania środków do ich zaspokojenia.

W oparciu o przepisy polskie

Wymagane kwalifikacje

Co do zasady w Polsce obowiązuje swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, a co za tym idzie brak jest przepisów, które regulowałyby kompetencje osób przejmujących zarząd nad firmami. Właściciele mogą powierzyć całość lub tylko pewne elementy zarządzania firmą wykorzystując w tym celu wszystkie rodzaje umów dostępne w systemie prawnym.

Sposób przekazywania zarządu firmą i jego sprawowanie zależą od formy prawnej jaką właściciel wybrał do prowadzenia swojej działalności. Przykładowo nie można powierzyć całości zarządu w spółce cywilnej, spółce jawnej lub spółce z ograniczoną odpowiedzialnością osobom, które nie są partnerami w tej spółce. Zatem konieczne jest dokonanie wcześniejszej transformacji prawnej struktury firmy (która wiąże się z koniecznością poniesienia wydatków) w ramach której może nastąpić przekazanie własności krewnym.

Istnieją także działy gospodarki, wymagające posiadania szczególnych kwalifikacji od osób zarządzających firmami (np. firmy audytorskie, prawnicze, spółki lekarskie). Przekazanie zarządu nad firmą osobom nieposiadającym odpowiednich uprawnień może – w niektórych przypadkach – powodować konieczność zatrudnienia dodatkowych osób do zarządzania firmą, które spełnią warunek posiadania niezbędnych w danej branży kwalifikacji.

Podatki

W Polsce, samo przekazanie zarządu nad firmą członkom rodziny bez przekazania prawa własności nie różni się niczym pod względem prawnym od przekazania zarządzania firmą

osobie trzeciej (niespokrewnionej) i nie wiąże się z żadnymi obciążeniami podatkowymi. Obciążenia podatkowe pojawiają się natomiast w przypadku przekazywania własności.

Transfer własności w formie darowizny lub dziedziczenia zależy od stopnia pokrewieństwa. System prawny określa wyłączenia pewnych kwot od opodatkowania – im dalsze pokrewieństwo, tym niższa jest kwota wyłączona spod opodatkowania. Stawka podatkowa jest progresywna i zależy od stopnia pokrewieństwa – wynosi ona między 3% a 20% wartości przekazywanego majątku.

W przypadku dziedziczenia lub darowizny, najbliższa rodzina – to jest partner, dzieci, wnuki, prawnuki, rodzice, dziadkowie, pasierb/pasierbica, rodzeństwo, ojczym i macocha – przejmująca firmę może skorzystać z całkowitego wyłączenia spod opodatkowania, pod warunkiem, że urząd podatkowy zostanie poinformowany o transakcji w ciągu 6 miesięcy od przejęcia firmy na drodze dziedziczenia lub darowizny oraz że złożona zostanie odpowiednia dokumentacja. Podatek od spadku to podatek osobisty i nie może zostać uznany za koszt firmy.

Sprzedaż udziałów lub przedsiębiorstwa przez osoby cywilne jest aktem podlegającym w Polsce ogólnym zasadom Ustawy o Podatku Dochodowym od Osób Cywilnych. Podatek jest naliczany od przychodów podlegających opodatkowaniu, co stanowi różnicę pomiędzy wpływami z podatków a wydatkami podlegającymi opodatkowaniu. W zależności od okoliczności, może zostać naliczona jednolita stawka podatkowa 19%, lub podatek progresywny 18% i 32%.

W przypadku tego typu transakcji, może także mieć zastosowanie podatek od czynności cywilnoprawnych (1% od wartości rynkowej). Jest on naliczany kupującemu. Sprzedaż udziałów w firmie lub całego przedsiębiorstwa nie jest objęta podatkiem VAT. System podatkowy określa szereg sytuacji specjalnych: każda transakcja musi być zbadana pod tym względem.

Wycena przedsiębiorstwa i monitorowanie osiągniętych wyników

Transfer zarządu nad firmą może wymagać dokonania analizy struktury właścicielskiej tej firmy, jej kondycji finansowej, oszacowania jej wartości czy przeprowadzenia audytu. Te czynności mogą być sfinansowane z aktywów obrotowych firmy.

Ocena sytuacji firmy może być trudna w przypadku braku odpowiednich raportów finansowych. W Polsce stosuje się dwa systemy księgowe. Księgi są prowadzone zgodnie z zapisami polskiej Ustawy o Rachunkowości lub z Międzynarodowymi Standardami Raportowania Finansowego. W takim wypadku dostępny jest bilans księgowy oraz rachunek zysków i strat; oraz w przypadku większych firm, także rachunek przepływów pieniężnych i raporty ze zmiany kapitału własnego.

Drugi system to uproszczony system rejestrowania podatków, oparty na przepisach podatkowych. Jako zasada, ten system może być wykorzystywany przez firmy, których roczne obroty nie przekraczają 1 200 000 EUR, i które prowadzą działalność w formie jednoosobowej działalności gospodarczej lub działają jako spółka cywilna lub spółka jawna

– większość małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi działalność w takiej formie.

W takim wypadku, zbierane są tylko informacje niezbędne do wyliczenia przychodu podlegającego opodatkowaniu, odbiegającego od przychodów zaksięgowanych. Nie jest obligatoryjne zbieranie informacji o zobowiązaniach, należnościach czy przepływach gotówki, a wiele operacji księgowych – wymaganych w przypadku prowadzenia pełnej księgowości – nie jest tutaj wykonywanych. W przypadku prowadzenia księgowości uproszczonej, wycena przedsiębiorstwa może być znacznie trudniejsza z powodu braku danych do przeprowadzenia takiej wyceny oraz do monitorowania wyników takiego przedsiębiorstwa.

Należy także zwrócić uwagę na możliwe poważne różnice pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw – polska Ustawa o Rachunkowości bazuje zasadniczo na zasadzie kosztów historycznych.

Przychody członków rodziny

Możliwość odbierania przychodów z firmy przez członków rodziny zależy w znacznej mierze od formy prawnej tego przedsiębiorstwa. Przykładowo, w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością i w spółce akcyjnej możliwe jest odbieranie przychodów jedynie w formie wynagrodzenia w związku z pełnionymi funkcjami lub w formie wypłaconej dywidendy. Jeśli członek rodziny nie jest zaangażowany w zarządzanie firmą, wówczas może on odebrać wynagrodzenie jedynie w tym wypadku, kiedy firma odnotuje zysk i tylko po zakończeniu roku finansowego.

W przypadku sprzedaży, cena winna być jasno określona a jej rozdzielenie na raty może stanowić źródło przychodów dla właściciela. W przypadku innych form działalności gospodarczej możliwe jest wycofanie kapitału w trakcie roku finansowego, jednak należy najpierw sprawdzić zapisy Kodeksu Spółek Handlowych oraz statut spółki. Polskie prawo nie uznaje powszechnych funduszy powierniczych, zapewniających stały dochód właścicielowi firmy.

W oparciu o przepisy francuskie

Wymagane kwalifikacje

We Francji, za wyjątkiem niektórych wyraźnie określonych zawodów, nie ma ustalonych wymagań dla kompetencji wymaganych by objąć zarząd nad firmą. Właściciele mogą przekazać część lub całość zarządu nad firmą korzystając w tym celu ze wszystkich rodzajów umów dostępnych w systemie prawnym.

Partner w firmie może przekazać swoje udziały lub akcje w ramach darowizny. Zatem darowizna dokonana pomiędzy osobami żyjącymi jest aktem, na skutek którego darujący pozbawia się, całkowicie i nieodwołalnie i od określonej daty (daty darowizny), obiektu będącego przedmiotem darowizny, na rzecz osoby obdarowanej, która przyjmuje tę darowiznę.

Ojciec i matka oraz inni wstępni mogą dokonać podziału i rozdzielenia swojej własności pomiędzy dzieci i innych zstępnych. Ta czynność może zostać przeprowadzona w formie rozliczenia/spląty lub przekazania udziałów. Ta technika charakteryzuje się rzeczywistą elastycznością i faktycznie w trakcie swojego życia, osoba posiadająca władzę dysponuje swoje dziedzictwo, co pozwala na uniknięcie późniejszych sporów pomiędzy spadkobiercami.

Prosta darowizna i ugoda/splata

Udziałowiec może przekazać swoje prawa na drodze zwykłej darowizny, która może faworyzować otrzymującego darowiznę lub może respektować zasadę równości pomiędzy spadkobiercami, w ten sposób, że będzie ona stanowić „zaliczkę” na poczet przyszłego spadku otrzymanego przez tego spadkobiercę.

Właściciel dysponuje swoje dziedzictwo w jeszcze za swojego życia i zgodnie ze swoją wolą, co zwykle pozwala na uniknięcie przyszłych sporów. Zwykła darowizna, oraz rozliczenie/splata pozwalają na przekazanie majątku bez konieczności czekania na śmierć osoby posiadającej władzę. Jednak w przypadku rozliczenia/spląty, która musi być dokonana w obecności notariusza, cena akcji zostaje zafiksowana na dzień rejestracji, a w przypadku zwykłej darowizny, wartość będzie wartością aktualną na dzień śmierci pierwotnego właściciela.

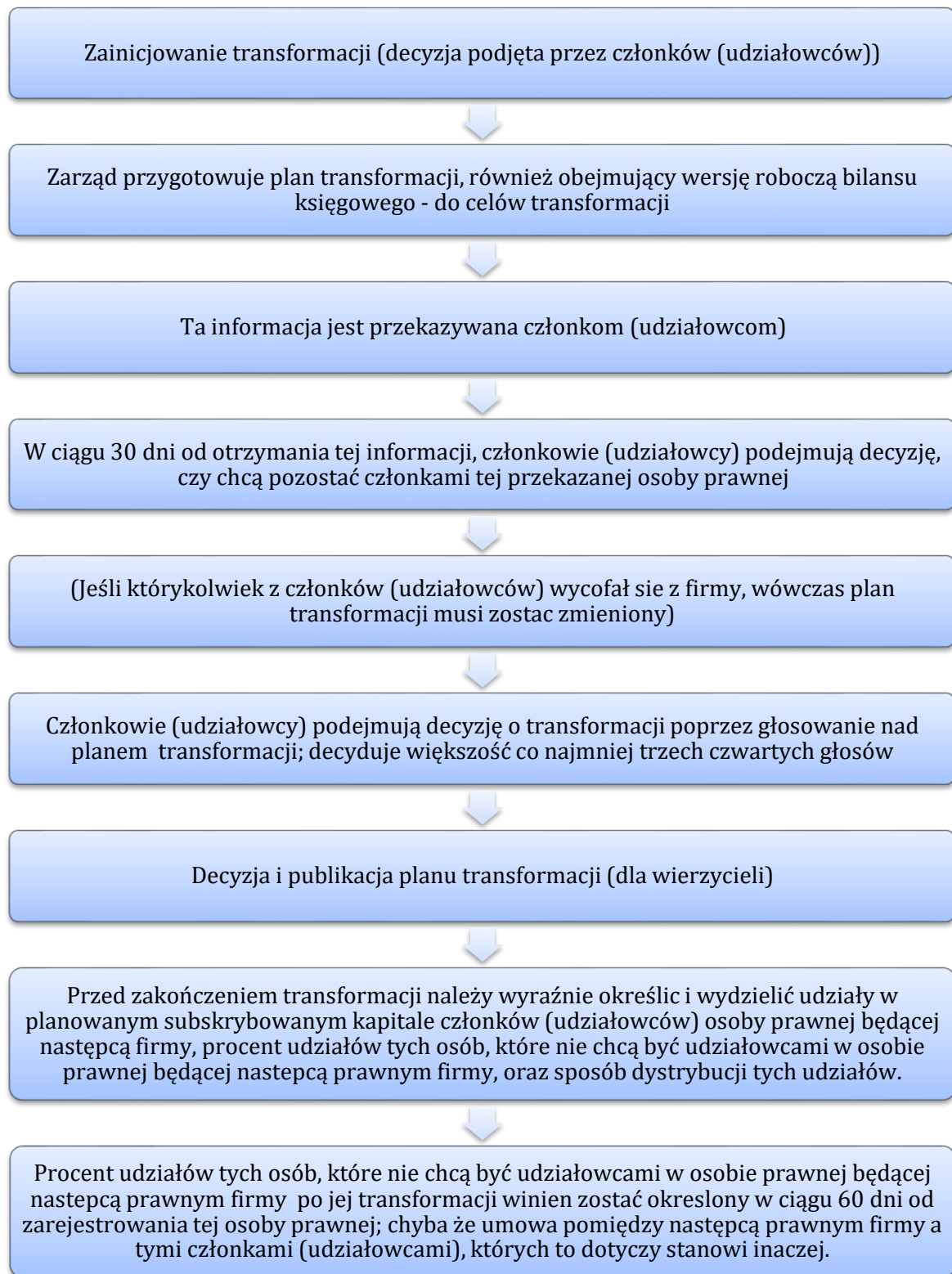
Darowizna osobista

Darowizna osobista polega na osobistym przekazaniu obdarowanej osobie przedmiotu (ruchomości). Taka darowizna osobista nie jest rejestrowana w formie papierowej dokumentacji. Zatem, wydaje się, że przekazanie udziałów w formie papierów wartościowych jest możliwe. Istotnie, Sąd Apelacyjny w Paryżu orzekł, że osobiste przekazanie udziałów jest możliwe podczas przekazania rachunku w zamian za rachunek, po otrzymaniu pisemnego polecenia od wykonawcy (stanowisko to potwierdził Sąd Kasacyjny w swoim orzeczeniu z 19 maja 1998).

Z punktu widzenia prawa:

1. W oparciu o przepisy węgierskie

Zmiana formy prawnej (Transformacja)



- Zmiana prawnej formuły firmy (transformacja);
- Transfer udziałów w firmie (sprzedaż, darowizna);
- Opodatkowanie;
- Główne zasady dotyczące starszych rangą członków kierownictwa (zarządu).

A) Zmiana prawnej formuły firmy (transformacja)

„Transformacja” to ogólne określenie, które zgodnie z aktualnie obowiązującym Kodeksem Cywilnym (Ustawa V z 2013) przestaje być określeniem ogólnym i teraz jest używane wyłącznie w stosunku do zmian związanych z prawną formułą firmy, kiedy poprzednik prawny staje się następcą prawnym.

W przypadkach, kiedy z jednego poprzednika prawnego tworzy się kilku następców prawnych obowiązuje obecnie odrębna ustawa, która ma zastosowanie do tak zwanego „podziału”; jednocześnie według obowiązującego prawa, określenie użyte do opisania procesu na skutek którego z kilku poprzedników prawnych tworzy się jednego następcę prawnego to „fuzja”.

Podczas transformacji prawnej formuły firmy, zmieniająca się osoba prawna przestaje istnieć, a jego prawa i zobowiązania są przekazywane do nowo stworzonej osoby prawnej, jako generalnego następcy, powstałego na skutek procesu transformacji.

Decyzja o zainicjowaniu zmiany osoby prawnej jest podejmowana przez jego członków (udziałowców) lub założycieli tej konkretnej osoby prawnej; określa się przy tym metodę transformacji oraz formułę prawną osoby prawnej, powstałej w wyniku transformacji.

Po podjęciu decyzji o zainicjowaniu transformacji, zarząd osoby prawnej jest zobowiązany do przygotowania planu transformacji, obejmującego także bilans księgowy; ten plan będzie przekazany wszystkim członkom (udziałowcom) oraz założycielom.

Członkowie (udziałowcy) osoby prawnej podlegającej transformacji mają 30 dni od chwili ogłoszenia planu transformacji na podjęcie decyzji i zadeklarowanie, że nie chcą być członkami (udziałowcami) w nowo tworzonej osobie prawnej, która powstanie w wyniku transformacji.

Członkostwo (udział) każdej z osób składających taką deklarację zostanie wygaszony w chwili dokonania transformacji; Ten członek (udziałowiec) będzie miał prawo do otrzymania do procentu kapitału w zmieniającej się osobie prawnej, taki który byłby mu należny jeśli firma przestałaby istnieć, bez powoływania jej następcy prawnego. Plan transformacji musi zostać zmieniony zgodnie z deklaracjami wyjścia członków (udziałowców), których to dotyczy.

Członkowie (udziałowcy) lub założyciele podejmują decyzję o transformacji poprzez zaakceptowanie planu transformacji; odpowiednia decyzja jest podejmowana po zebraniu większości co najmniej trzech czwartych głosów delegatów do ciała uprawnionego do podejmowania takich decyzji.

Zaakceptowany plan transformacji musi zostać opublikowany wraz z odpowiednimi decyzjami podejmowanymi w procesie transformacji. Wszyscy wierzyciele posiadający wierzytelności nabyte przed tym ogłoszeniem może żądać odpowiednich zabezpieczeń od zmieniającej się osoby prawnej w trakcie okresu 30 dni, jeśli taka transformacja mogłaby zagrozić odzyskaniu należności.

Przed zakończeniem procesu transformacji muszą zostać określone proporcje planowanych udziałów w kapitale dla poszczególnych członków (udziałowców) tej osoby prawnej oraz procent kapitału należny każdej osobie, która nie życzy sobie być członkiem (udziałowcem) osoby prawnej będącej następcą prawnym przekształcanej firmy. Metoda wypłaty należności musi także zostać określona.

Jeśli nie zostało to określone inaczej w odpowiednich umowach zawartych pomiędzy następcą prawnym firmy a członkami (udziałowcami), których to dotyczy, wówczas procent kapitału należny członkom (udziałowcom) odchodzącym z firmy w trakcie transformacji musi zostać wypłacony w ciągu 60 dni od dnia zarejestrowania podmiotu będącego następcą prawnym firmy podlegającej transformacji.

Każdy członek (udziałowiec) odchodzący z firmy w trakcie transformacji będzie odpowiedzialny za nieuregulowane należności jej następcy prawnego, wynikające z procesu transformacji – zgodnie z zasadami obowiązującymi przy zakończeniu działalności gospodarczej bez powoływania następcy prawnego.

Jeśli na skutek transformacji, członek (udziałowiec) ponoszący nieograniczoną odpowiedzialność stanie się członkiem (udziałowcem) z ograniczoną odpowiedzialnością, wówczas taki członek (udziałowiec) będzie solidarnie odpowiedzialny za wszelkie zobowiązania poprzednika prawnego osoby prawnej, wraz z innymi członkami (udziałowcami) nowo powstałej osoby prawnej bez ograniczeń co do zakresu odpowiedzialności. Taka odpowiedzialność jest ograniczona cezurą czasową wynoszącą 5 lat od daty rejestracji następcy prawnego przekształcanej osoby prawnej.

Jednocześnie, wraz z rejestracją osoby prawnej będącej skutkiem transformacji, firma, która przestaje istnieć musi zostać wykreślona z rejestrów. Do chwili dokonania rejestracji, nowo powołana osoba prawna będzie kontynuować działalność zgodnie ze swoją zarejestrowaną prawnie formułą działalności.

Oprócz Kodeksu Cywilnego, innym ważnym dokumentem określającym przepisy odnoszące się do transformacji firm jest Ustawa V z roku 2006. Zgodnie z tym dokumentem, sąd rejestrowy, właściwy dla siedziby poprzednika prawnego musi zostać poinformowany o transformacji w ciągu 60 dni od podpisania (zaaprobowania) aktu założycielskiego. Równocześnie należy zwrócić się z prośbą o usunięcie poprzednika prawnego z rejestrów sądowych.

Decyzja dotycząca transformacji jest podejmowana przez sąd rejestrowy właściwy dla siedziby poprzednika prawnego. Sąd rejestrowy wykreśla poprzednika prawnego z rejestrów i wprowadza adnotację dotyczącą następcy prawnego tej firmy, jednocześnie rejestrując firmę będącą następcą prawnym.

W trakcie tej procedury, reprezentacja prawna jest obowiązkowa. Dane firmy są rejestrowane po otrzymaniu wniosku. Wniosek musi być złożony przez przedstawiciela

firmy za pośrednictwem przedstawiciela prawnego. Zgodnie z najważniejszą zasadą, transformacja staje się skuteczna a chwilą zarejestrowania firmy.

B) Transfer udziałów w firmie (sprzedaż, darowizna) oraz odpowiednie podatki i opłaty

Ogólne zasady przekazywania udziałów w firmie w zależności od poszczególnych rodzajów osób prawnych

W przypadku **spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek jawnych**, członkowie (udziałowcy) takich spółek mogą przekazać swoje udziały w tych spółkach, odzwierciedlające ich prawa i zobowiązania, oparte na ich członkostwie w spółce – czy to w części czy w całości – jakimkolwiek innemu członkowi (udziałowcowi) lub stronie trzeciej. Odpowiednia umowa transferu musi zostać sporządzona w formie pisemnej. Umowa transferu wejdzie w życie jeśli statut spółki zostanie zmodyfikowany zgodnie z tym transferem.

Udziały w **spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością** mogą być swobodnie transferowane pomiędzy członkami (udziałowcami) w spółce. W statucie spółki członkowie (udziałowcy) mogą zagwarantować na rzecz każdego innego udziałowca, prawo do nabycia udziałów w spółce przed innymi osobami, w sytuacji, kiedy udziały są sprzedawane za odpłatnością. Transfer udziałów w przedsiębiorstwie do osób trzecich może być wykonany jedynie wtedy, jeśli udział kapitałowy odpowiedniego członka (udziałowca) został w pełni przekazany.

Pozostali członkowie (udziałowcy) firmy, sama firma lub osoba wyznaczona przez firmę – w tej kolejności – mogą pozyskać udziały w przedsiębiorstwie, transferowane za odpłatnością, zgodnie z odpowiednimi zapisami określającymi prawo pierwokupu, zanim udziały te staną się dostępne dla innych osób. Jeśli statut spółki wymaga uzyskania zgody spółki na przekazanie udziałów stronom zewnętrznym (osobom trzecim), wówczas decyzja o wyrażeniu takiej zgody winna zostać podjęta na zgromadzeniu członków (udziałowców).

Transfer udziałów musi zostać udokumentowany w postaci dokumentu sporządzonego na piśmie. Transfer udziałów w spółce nie wymaga wprowadzania poprawek do statutu spółki. Strona pozyskująca udziały musi powiadomić spółkę o zmianie strony upoważnionej oraz o dacie przejęcia udziałów. Takie powiadomienie winno zostać dokonane w ciągu 8 dni od przejęcia udziałów – tak by ta osoba mogła zostać zarejestrowana na liście członków (udziałowców). Takie powiadomienie winno zostać złożone w postaci dokumentu podanego do publicznej wiadomości lub w prywatnym dokumencie, zawierającym przekonujące dowody, również dołączonym do umowy transferu udziałów. Ponadto, obok faktu przejęcia udziałów, osoba przejmująca udziały w firmie musi złożyć oświadczenie, w którym uznaje wiążący charakter zapisów zamieszczonych w statucie spółki.

W przypadku transferu udziałów w spółce, prawa i obowiązki wynikające z członkostwa (bycia udziałowcem) przynależne stronie dokonującej transferu zostaną przetransferowane na stronę pozyskującą udziały. Wszelkie zmiany w członkostwie (udziałach), wynikające z transferu udziałów w spółce wejdą w życie w firmie od daty powiadomienia; strona pozyskująca udziały będzie upoważniona do nabycia praw i przyjęcia na siebie obowiązków wynikających ze statusu członkostwa od daty powiadomienia – niezależnie od daty rejestracji.

W przypadku śmierci członka (udziałowca), jego spadkobierca, a w przypadku transformacji, fuzji lub podziału – członek (udziałowiec) w podmiocie gospodarczym, lub w przypadku następstwa prawnego opartego na przepisach prawa – następca, może złożyć wniosek u dyrektora generalnego, o wpisanie na listę członków (udziałowców), potwierdzając tym samym swój odpowiedni status jako spadkobierca lub następcy.

Dyrektor generalny może odmówić zarejestrowania spadkobiercy lub następcy, jeśli osoba (osoby) upoważnione w statusie spółki złożą oświadczenie o wykupie tych udziałów, zgodnie z określonymi zasadami i na określonych warunkach, w ciągu 30 dni od daty, w której wniosek spadkobiercy lub następcy o rejestrację wszedł w życie; pod warunkiem że kwota ze sprzedaży udziałów w firmie została zgodnie z planem, przekazana temu spadkobiercy lub następcy.

W przypadku **spółek akcyjnych**, udziały są zarejestrowanymi, zbywalnymi papierami wartościowymi o nominalnej wartości, odzwierciedlającymi prawa członków, z których mogą oni korzystać w firmie, która wystawiła te akcje. Jeśli w swoim statucie, firma ograniczyła transfer akcji, lub zastrzegła że taki transfer wymaga uzyskania uprzedniej zgody spółki, to takie zastrzeżenia w odniesieniu do stron trzecich będą skuteczne jeśli ograniczenie i jego zakres wynikają z samych akcji, lub w przypadku akcji w formie niematerialnej – zostały opisane szczegółowo w rachunku papierów wartościowych.

Jeśli istnieje umowa określająca prawo pierwokupu lub prawo do odkupu, sprzedaży lub kupna akcji, wówczas będzie ona skuteczna w odniesieniu do firmy i każdej strony trzeciej, pod warunkiem, że takie ograniczenie i jego zakres wynikają z samych akcji, lub w przypadku akcji w formie niematerialnej – zostały opisane szczegółowo w rachunku papierów wartościowych

Jeśli statut spółki wymaga uzyskania zgody spółki na transfer akcji, wówczas każdy powód, dający potencjalnie podstawę do odmówienia zgody na taki transfer musi zostać określony w statucie spółki. Decyzja o wyrażeniu zgody zostanie podjęta przez Radę Zarządzającą (Zarząd). Jeśli Zarząd nie wyda oświadczenia w ciągu 30 dni od daty deklaracji o zamiarze przetransferowania akcji, wówczas uznaje się, że zgoda została wydana w sposób domniemany.

C) Opodatkowanie

Podatki i opłaty związane z przekazaniem udziałów w przedsiębiorstwie

W przypadku przekazania udziałów w spółce w zamian za równowartość należy zbadać obowiązek opłacenia podatku za taką wymianę wzajemną, podatku od dochodów osobistych oraz składek na ubezpieczenie zdrowotne. Należy skonsultować Ustawę XCIII z roku 1990, dotyczącą podatków.

Opłaty od przekazania mienia w formie wymiany wzajemnej będą oparte na wartości rynkowej pozyskanego majątku.

Ogólna stawka podatku od przekazania mienia w formie wymiany wzajemnej wynosi 4% w przypadku przejęcia nieruchomości lub kontrybucji kapitałowych w firmach posiadających nieruchomości zlokalizowane na Węgrzech – podatek będzie wynosił 4% wartości rynkowej

nabytej nieruchomości, do kwoty 1 miliarda forintów, bez żadnych odliczeń obciążeń, plus 2% od wartości rynkowej nieruchomości, powyżej miliarda forintów, nie przekraczając kwoty 200 milionów forintów na każdą nieruchomość.

Zwolnienie z opłat w przypadku nabycia nieruchomości w formie wymiany wzajemnej

W przypadku przekazania nieruchomości krewnym w linii prostej, ten krewny w linii prostej, który nabywa nieruchomość (włączając w to pokrewieństwo oparte na adopcji) zostanie wyłączony spod opodatkowania w przypadku nabycia nieruchomości w formie wymiany wzajemnej.

W przypadku przekazania majątku pomiędzy małżonkami, wyłączenie od opodatkowania w przypadku nabycia nieruchomości w formie wymiany wzajemnej będzie miało zastosowanie do takiej formy przejęcia mienia. Takie wyłączenie od opodatkowania dotyczy jedynie osób pozostających w związkach małżeńskich; nie ma ono zastosowania dla partnerów, którzy nie zawarli małżeństwa.

Podatek od dochodów osobistych i wpłaty na ubezpieczenie zdrowotne, płatne w przypadku przekazania udziałów w firmie w zamian za równowartość

Zgodnie z obowiązującymi przepisami, nie ma wyjątków od podatku od dochodów osobistych ani innych korzyści podatkowych w przypadku kupna lub sprzedaży udziałów w firmie pomiędzy krewnymi. Zatem podatek winien zostać zapłacony zgodnie z ogólnie obowiązującymi przepisami.

Podatek płatny przez osoby przekazujące udziały w firmie

W przypadku sprzedaży udziałów w firmie przez osoby prywatne, na podstawie Ustawy o podatku od dochodów osobistych, udziały w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, spółkach komandytowych i spółkach jawnych są uznawane za papiery wartościowe (w oparciu o główne zasady, to znaczy obowiązujące indywidualnych rezydentów i podatników węgierskich i ich związki z udziałami do krajowych przedsiębiorstwach). W oparciu o Art. 67 Ustawy CXVIII z roku 1995, o podatku od dochodów osobistych „Przychód ze zrealizowanych inwestycji kapitałowych” oznacza zyski otrzymane w wyniku transferu papierów wartościowych (bez uwzględnienia umów pożyczki), minus cena zakupu tych papierów wartościowych oraz wszelkie koszty dodatkowe, związane z tym zakupem.

Wszelkie przychody kapitałowe, uzyskane w sposób opisany powyżej podlegają opodatkowaniu 16% podatkiem od dochodów osobistych.

Niezależnie od podatku od dochodów osobistych, istnieje konieczność zapłacenia 14% składki na ubezpieczenie zdrowotne, jednak maksymalna kwota tej składki jest ograniczona. Górny limit tej składki na ubezpieczenie zdrowotne w danym roku wynosi 450 000 forintów i obejmuje świadczenia rzeczowe i monetarne wpłaty na ubezpieczenie zdrowotne, płacone przez osoby prywatne, wszelkie potencjalne wpłaty na świadczenia zdrowotne lub 14% składki na ubezpieczenie zdrowotne zapłacone od wszelkich innych dochodów (przykładowo, jeśli kwota składek na ubezpieczenie zdrowotne płaconych przez daną osobę od dochodów uzyskanych w pracy na etacie osiągnie w danym roku 450 000, wówczas składka ta nie jest płacona).

Podatki i opłaty związane z przekazaniem udziałów w firmie w postaci darowizny pomiędzy członkami rodziny

Zgodnie z Ustawą XCIII z roku 1990 o podatkach, podatek od darowizny, od przekazania ruchomości lub praw określających aktywa będzie płatny w dniu podpisania odpowiednich dokumentów.

W przypadku darowizny, podatek od darowizny będzie oparty tylko na wartości pozyskanego majątku.

Ogólna zasada określa podatek od darowizny na poziomie 18% czystej wartości darowizny przekazanej obdarowanemu.

Następujące przypadki są zwolnione od podatku od darowizny:

1. Darowizna pozyskana przez osobę będącą krewnym w linii prostej darującego (włączając w to pokrewieństwo oparte na adopcji). Krewni w linii prostej to osoby prywatne będące zstępными swoich przodków. Krewni wstępnii w linii prostej to przodkowie danej osoby tacy jak rodzice, dziadkowie, pradziadkowie i pra – pradziadkowie, podczas gdy zstępni w linii prostej to dzieci, wnuki, prawnuki i pra – prawnuki. Wyłączenie spod obowiązku zapłacenia podatku od darowizny rozciąga się także na relacje będące wynikiem adopcji.
2. Darowizna pozyskana przez partnera darującego w trakcie trwania małżeństwa. Ten wyjątek dotyczy tylko osób, które zawarły małżeństwo i nie dotyczy partnerów żyjących bez ślubu.
3. Przejęcie majątku w wyniku zniesienia współwłasności małżeńskiej.
4. Przejęcie darowizny podlegającej opodatkowaniu podatkiem od dochodów osobistych, składkami na ubezpieczenie socjalne lub składkami na ubezpieczenie zdrowotne, których zapłacenie będzie obowiązkiem darującego lub obdarowanego.

D) Główne zasady dotyczące starszych rangą członków kierownictwa (zarządu)

Znaczenie zarządu: podejmowanie decyzji związanych z zarządzaniem osobą prawną w zakresie wykraczającym poza uprawnienia jej członków (udziałowców) lub założycieli, w ramach ciała posiadającego kompetencje i składającego się z jednej lub więcej osób.

Odpowiedzialność dyrektora generalnego będzie odpowiadała odpowiedzialności za złamanie umowy. Podobnie, każda osoba powodująca straty dla innej osoby poprzez złamanie zapisów umowy będzie zobowiązana do zapewnienia odszkodowania. Wyjątki od takiego obowiązku będą miały zastosowanie jeśli naruszenie zapisów umowy wynikło z powodu okoliczności, których przewidzenie było niemożliwe i które były nieznane w chwili podpisywania umowy, pozostawały poza kontrolą osoby, której ta umowa dotyczy oraz gdy nie można – rozsądnie myśląc – oczekiwać, że dana osoba byłaby w stanie zapobiec tym wypadkom.

Pozycja starszego rangą członka zarządu może zostać objęta przez każdą osobę w wieku co najmniej 18 lat, której zdolność do wykonywania takich czynności nie została w żaden

sposób ograniczona. Starszy rangą członek zarządu musi wykonywać swoje obowiązki osobiście.

Osoba skazana prawomocnym wyrokiem na ograniczenie wolności za popełnione przestępstwa nie może pełnić obowiązków starszego rangą członka zarządu, chyba że została ona wyłączona od odpowiednich negatywnych skutków prawnych.

Żadna osoba, wobec której sąd orzekł prawomocnym wyrokiem zakaz sprawowania funkcji menadżerskich nie może objąć stanowiska starszego rangą członka zarządu. Osoba, wobec której sąd orzekł prawomocnym wyrokiem zakaz sprawowania pewnych funkcji menadżerskich nie może – w okresie obowiązywania zakazu – objąć stanowiska starszego rangą członka zarządu w firmie zajmującej się działalnością związaną z dziedziną, której dotyczył ten zakaz. Osoba, wobec której sąd orzekł prawomocnym wyrokiem zakaz sprawowania funkcji menadżerskich nie może – w okresie obowiązywania zakazu – objąć stanowiska starszego rangą członka zarządu.

Członkowie (udziałowcy) osoby prawnej, lub w przypadku osoby prawnej nie posiadającej członków (udziałowców) jej założyciele, mogą odwołać starszego rangą członka zarządu w dowolnym momencie i bez konieczności udzielania żadnych wyjaśnień.

Starszy rangą członek zarządu może w dowolnym momencie zrezygnować z pełnienia swojej funkcji poprzez wysłanie oświadczenia adresowanego do osoby prawnej, której to dotyczy lub do innego starszego rangą członka zarządu lub ciała podejmującego decyzje w tym przedsiębiorstwie. Jeśli wymaga tego utrzymanie ciągłości działania tej firmy, taka rezygnacja wchodzi w życie z chwilą mianowania lub wyboru nowego starszego rangą członka zarządu, jednak nie później niż w 60 dni od daty złożenia oświadczenia.

2. W oparciu o przepisy francuskie

Wymagane kwalifikacje

We Francji, za wyjątkiem niektórych wyraźnie określonych zawodów, nie ma ustalonych wymagań dla kompetencji wymaganych by objąć zarząd nad firmą. Właściciele mogą przekazać część lub całość zarządu nad firmą korzystając w tym celu ze wszystkich rodzajów umów dostępnych w systemie prawnym.

Partner w firmie może przekazać swoje udziały lub akcje w ramach darowizny. Zatem darowizna dokonana pomiędzy osobami żyjącymi jest aktem, na skutek którego darujący pozbawia się, całkowicie i nieodwołanie i od określonej daty (daty darowizny), obiektu będącego przedmiotem darowizny, na rzecz osoby obdarowanej, która przyjmuje tę darowiznę.

Ojciec i matka oraz inni wstępni mogą dokonać podziału i rozdzielenia swojej własności pomiędzy dzieci i innych zstępnych. Ta czynność może zostać przeprowadzona w formie rozliczenia/spłaty lub przekazania udziałów. Ta technika charakteryzuje się rzeczywistą elastycznością i faktycznie w trakcie swojego życia, osoba posiadająca władzę dystrybuuje swoje dziedzictwo, co pozwala na uniknięcie późniejszych sporów pomiędzy spadkobiercami.

Prosta darowizna i ugoda/splata

Udziałowiec może przekazać swoje prawa na drodze zwykłej darowizny, która może faworyzować otrzymującego darowiznę lub może respektować zasadę równości pomiędzy spadkobiercami, w ten sposób, że będzie ona stanowić „zaliczkę” na poczet przyszłego spadku otrzymanego przez tego spadkobiercę.

Właściciel dystrybuuje swoje dziedzictwo w jeszcze za swojego życia i zgodnie ze swoją wolą, co zwykle pozwala na uniknięcie przyszłych sporów. Zwykła darowizna, oraz rozliczenie/splata pozwalają na przekazanie majątku bez konieczności czekania na śmierć osoby posiadającej władzę. Jednak w przypadku rozliczenia/splaty, która musi być dokonana w obecności notariusza, cena akcji zostaje zafiksowana na dzień rejestracji, a w przypadku zwykłej darowizny, wartość będzie wartością aktualną na dzień śmierci pierwotnego właściciela.

Darowizna osobista

Darowizna osobista polega na osobistym przekazaniu obdarowanej osobie przedmiotu (ruchomości). Taka darowizna osobista nie jest rejestrowana w formie papierowej dokumentacji. Zatem, wydaje się, że przekazanie udziałów w formie papierów wartościowych jest możliwe. Istotnie, Sąd Apelacyjny w Paryżu orzekł, że osobiste przekazanie udziałów jest możliwe podczas przekazania rachunku w zamian za rachunek, po otrzymaniu pisemnego polecenia od wykonawcy (stanowisko to potwierdził Sąd Kasacyjny w swoim orzeczeniu z 19 maja 1998).

Podatki

Darowizna w postaci przekazania pełnego prawa własności a także prawa do dzierżawy lub dzierżawy wieczystej udziałów w firmie są wyłączone od opodatkowania podatkiem od transferu do wartości trzech czwartych ich wartości, pod warunkiem że przyjmujący darowiznę zobowiąże się do zachowania części tych udziałów.

Udziały w firmie prowadzącej działalność przemysłową, handlową, rzemieślniczą, rolną lub zajmującą się wykonywaniem wolnego zawodu, są wyłączone od opodatkowania podatkiem od transferu do 75% ich wartości, w sytuacji, kiedy są one obiektem darowizny.

Aby skorzystać z częściowego wyłączenia, te prawa socjalne podlegają ograniczeniom w postaci dwóch zobowiązań:

- Kolektywne zobowiązanie zachowania, podjęte przez darującego
 - To zobowiązanie jest podejmowane za darmo przez obdarowującego i jego rodzinę, wobec przyjmującego udziały, wraz z co najmniej jeszcze jednym partnerem.
 - Czas zachowania akcji to minimum 2 lata; z rejestrów zawierających to zobowiązanie lub umowę musi wynikać, że takie zobowiązanie jest ważne w chwili przekazania udziałów.

- Taki rejestr jest sporządzany w siedzibie jednej ze stron i powoduje konieczność zapłacenia stałej opłaty rejestracyjnej (125€).
- Wspólne zobowiązanie musi dotyczyć co najmniej 20 % w przypadku firm notowanych na giełdzie, lub co najmniej 34 % dla firm nie notowanych na giełdzie. Ten procent musi być respektowany przez cały okres obowiązywania zbiorczego zobowiązania zachowania udziałów.
- Zobowiązania indywidualne podejmowane przez każdego z przyjmujących darowiznę
 - Jest zawarte za darmo w umowie darowizny przez przyjmującego darowiznę i jego rodzinę, i dotyczy zachowania części lub całości udziałów przekazanych podczas transferu przez okres czterech lat od chwili wygaśnięcia kolektywnego zobowiązania o zachowaniu praw socjalnych.
 - Jednym z kilku beneficjentów tych tytułów muszą sprawować skutecznie funkcje w zarządzie przez okres 5 lat, to znaczy w ciągu 2 lat obowiązywania zobowiązań zbiorowych i 3 lat po dokonaniu transferu.

W przypadku darowizn dokonywanych po 31 lipca 2011, uznaje się, że nowi partnerzy mogą włączyć się do już zawartych porozumień. Zobowiązanie kolektywne musi być odnawiane przez okres co najmniej 2 lat.

Wycena przedsiębiorstwa i monitorowanie osiągniętych wyników

Przekazanie zarządu w firmie wymaga dokonania analizy struktury właścicielskiej i kondycji finansowej firmy oraz oceny jej wartości. Wszystkie te działania mogą być przeprowadzone przez zewnętrznych audytorów, których działalność może zostać opłacona z aktywów obrotowych firmy.

Ocena sytuacji firmy jest oceniana na podstawie bilansów księgowych oraz rachunków zysków i strat, a w przypadku większych firm, także rachunku przepływów pieniężnych i oświadczeń o zmianach w kapitale założycielskim.

Określenie wartości rynkowej elementów składowych poszczególnych elementów bilansu księgowego.

Bilans handlowy jest przygotowywany zgodnie z regułami, które nie są zawsze kompatybilne z rzeczywistością gospodarczą i finansową, w szczególności mogą to być:

- Niewłączenie pewnych elementów niematerialnych (wartość handlowa, stworzenie branży),
- Wycena rynku,
- Spadek kursów walut.

Konieczne jest zastosowanie podejścia wstępnego

Prawidłowe podsumowanie, analiza finansowa (najważniejszych elementów i/lub w perspektywie pewnych procentów, dotyczących długów, przepływów gotówki, itp.) oraz

główne dane ekonomiczne firmy i całego sektora gospodarki w której ta firma działa, mogą w znaczący sposób wpłynąć na różne parametry wykorzystane w ocenie, a nawet wpłynąć z wyprzedzeniem na wybór metod, które zostaną zastosowane.

Wymienione poniżej komponenty mają szczególne znaczenie dla zilustrowania wpływu niniejszego badania na każdy etap wyceny, tak by uniknąć błędów które mogłyby wynikać z ostatnich trzech zestawów dokumentów fiskalnych oraz – teoretycznie – w przypadku określenia wartości poszczególnych komponentów składających się na firmę a następnie łączenie tych komponentów.

- Wewnętrzne elementy firmy:
 - Wartość rynkowa elementów składających się na aktywa trwałe;
 - Zdolność generowania przychodów: zasoby ludzkie (przykładowo: liczba pracowników, adekwatność struktury zatrudnienia, piramida wiekowa pracowników, aktualna wartość zespołów).
- Możliwe ryzyka związane z silną zależnością firmy
 - Zależność od jej właściciela lub członka zespołu, których wiedza lub sława ma wpływ na reputację firmy,
 - Struktura finansowa firmy;
 - Zadłużenie;
 - Zobowiązania wykazane w bilansie księgowym.
- Elementy zewnętrzne
 - Aktywność (dynamika tego sektora gospodarki);
 - Konkurencja w tym sektorze;
 - Ogólna sytuacja gospodarcza;
 - Przepisy dotyczące tego sektora gospodarki, przykładowo przepisy dotyczące ochrony i zanieczyszczania środowiska;
 - Oczywiście ta lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości.

Przychód członków rodziny

Pozyskiwanie przychodów z firmy przez członków rodziny w znacznej mierze zależy od formuły prawnej przedsiębiorstwa. Przykładowo, w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółce akcyjnej możliwe jest pozyskanie przychodów jedynie w formie wynagrodzenia za funkcje pełnione w funkcji lub w formie wypłaconej dywidendy. Jeśli członek rodziny nie jest zaangażowany w zarządzanie spółką, może on uzyskać przychody jedynie wtedy, kiedy na koniec roku finansowego – po opublikowaniu oficjalnych rozliczeń – firma przynosi dochody.

3. W oparciu o przepisy polskie

Z punktu widzenia prawa: Przekształcenie w nową formę działalności w przypadku sukcesji w rodzinie lub poza rodziną. Sukcesja w formie umowy przekazania udziałów. Sukcesja w formie przyznania prawa do reprezentacji. Przekazanie udziałów osobom spoza rodziny. Zmiany w statucie firmy. Zagadnienia prawne związane z przekazaniem odpowiedzialności.

W zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa, modele i opcje działania są różne.

Jednoosobowa działalność gospodarcza jest formą prowadzenia biznesu, która jest trudna do przekazania następcom. Aby podzielić się taką firmą, na przykład z dziećmi, bezwzględnie konieczna jest zmiana formuły prawnej działania, lub powołanie nowej firmy przez sukcesorów i wykupienie lub przekazanie przez nestora w formie darowizny wszystkich aktywów firmy.

Ta opcja wiąże się z koniecznością powołania nowej spółki i przekazaniem całego potencjału firmy do nowego podmiotu gospodarczego. Nowy właściciel musi pozyskać swoje źródła kredytowania, zebrać pieniądze na kontynuowanie działalności gospodarczej i przejąć wiedzę i doświadczenie pierwszej firmy. Taki proces przekazywania firmy całkowicie nowemu właścicielowi jest długi i uciążliwy. W takiej sytuacji, niezbędne jest uprzednie zdefiniowanie sytuacji podatkowej.

Sprzedaż jednoosobowej działalności gospodarczej członkowi rodziny stanowi jedną z możliwości przekazania firmy. Nowy właściciel musi zapłacić cenę rynkową za firmę. Konsekwencją takiego rozwiązania jest brak kontynuacji prawnej i podatkowej firmy. Do sprzedaży firmy konieczne jest pozyskanie zgody wierzycieli na sprzedaż, zwłaszcza banków, kontrahentów, itp. Ponadto, firma może utracić dotacje z funduszy unijnych, licencje, koncesje i zezwolenia. Nowy właściciel będzie musiał ponownie uzyskać te wszystkie zgody i pozwolenia.

Inną opcją przejęcia firmy jest jej odziedziczenie, co jest jednak możliwe jedynie po śmierci jej właściciela, i co stwarza problemy spadkobiercom, którzy muszą zmienić całą dokumentację firmy, rozwiązać problemy prawne związane z kredytowaniem, pracownikami, licencjami, koncesjami, zezwoleniami, itp. Rozwiązanie tych problemów jest bardzo podobne do sytuacji opisanej powyżej.

Niektórzy właściciele wprowadzają przekształcenia, polegające na zmianach struktury firmy. Rozwiązanie takie jest związane z powołaniem nowej firmy – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej – właściciel zachowuje pełną własność nowo powstałej firmy. Zachowana jest kontynuacja działalności firmy a właściciel zachowuje 100% udziałów.

Jest to jedyne możliwe rozwiązanie pozwalające na zachowanie ciągłości działalności biznesowej i nie wymagające zaciągania nowych kredytów, pozyskiwania nowych licencji, koncesji, itp. Jednak, jeśli chcemy wykorzystać to rozwiązanie musimy pamiętać o tym, że mając do czynienia z nową firmą, banki i kontrahenci mogą rozwiązać zawarte z nami umowy i będziemy zobowiązani do ponownego negocjowania pełnego zakresu uprzednio zawartych umów.

Spółka cywilna jest formą prowadzenia działalności biznesowej, w której wszyscy partnerzy są jednakowo ważni i muszą współpracować ze sobą dla dobra firmy. Ich odpowiedzialność wobec firmy jest taka sama i pełna. Brak jednego z partnerów powoduje że firma kończy swoją działalność a transfer formy do nowych właścicieli jest procesem skomplikowanym. Likwidacja spółki cywilnej może nastąpić na skutek śmierci jednego z właścicieli, co komplikuje istnienie i kontynuację działalności firmy.

Spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy inne spółki prawa handlowego to rodzaj struktur prawnych, które stwarzają mniej problemów swoim właścicielom. Właściciel firmy może przygotować swoich następców do ostatecznego przejęcia firmy. Taki model prowadzenia działalności gospodarczej zakłada istnienie rady (grupy osób) decydującej o wszelkich transakcjach i działalności związanej z firmą. Brak jednej z tych osób nie stanowi tak poważnego problemu dla firmy, jak to się dzieje w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej. Jednak niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich zapisów w statucie spółki, takich które ułatwią przejęcie firmy za pośrednictwem członków rodziny.

Prawna forma działalności jest zawsze wybierana indywidualnie dla każdej firmy przez członków rodziny. Jest tak wiele form prowadzenia działalności, że trudno o wskazanie najlepszego rozwiązania. Struktura i sytuacja finansowa rodziny ma znaczący wpływ na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej.

Niezależnie od formuły prawnej w jakiej działa firma, Nestorzy mogą wskazać kluczowe zagadnienia związane z transformacją firmy, jak np. przygotowanie sukcesora do objęcia stanowiska prezesa.

Elementem kluczowym dla łatwego przejęcia firmy jest nauczanie następców tego, w jaki sposób działa firma, jaka jest jej misja, polityka zatrudnienia, itp. Bez tej wiedzy trudno jest przejąć firmę i utrzymać ją na rynku. Powinniśmy się tutaj skoncentrować na socjologicznych i kulturowych aspektach tego problemu.

W Polsce, najpopularniejszą formą sukcesji jest przekazanie firmy członkom najbliższej rodziny (synom, córkom), jednak jedną z form przekazania odpowiedzialności za firmę jest zatrudnienie menadżera, który będzie prowadził firmę dla jej właścicieli. Taki menadżer jest pracownikiem firmy i za swoją pracę otrzymuje regularną pensję.

W Polsce, przejęcie firmy przez menadżerów jest możliwe ale nie zdarza się często.

Podobnie jak prowadzenie działalności w formie fundacji czy stowarzyszenia nie stanowi alternatywnej formy prowadzenia działalności gospodarczej. W Polsce organizacje pozarządowe nie mogą być tworzone po to aby generować zysk i prowadzić działalność gospodarczą. Działalność gospodarcza tych podmiotów może być jedynie wspierająca, dodatkowa w stosunku do głównego celu i działań dla których zostały powołane.

Tydzień 7: Zadanie 2: W jaki sposób rola w zarządzie winna być przekazana osobie nie będącej członkiem rodziny?

Praca w grupach w celu omówienia konkretnego przypadku – firmy BI-KA Logistics Ltd. (HU).

Zdolność do zrozumienia i poradzenia sobie z tym przykładem, w oparciu o analizę przypadku.

Z punktu widzenia prawa: Przekształcenie w nową formę korporacji w przypadku sukcesji w rodzinie lub poza rodziną. Sukcesja w formie umowy przekazania udziałów. Sukcesja w formie przyznania prawa do reprezentacji. Przekazanie udziałów osobom spoza rodziny. Zmiany w statucie firmy. Zagadnienia prawne związane z przekazaniem odpowiedzialności.

Z punktu widzenia finansów: W jaki sposób transformacja winna być finansowana? Przegląd wymagań dla zarządzania; modyfikacja systemu raportowania, itp. Finansowanie niezbędnych zadań, zaktualizowanie funkcji związanych z transformacją. Należne podatki związane z dziedziczeniem lub umową darowizny, oraz określenie, kto posiada taki obowiązek w przypadku dziedziczenia lub umowy darowizny aktywów małej firmy. Zobowiązania podatkowe w kontekście przejęcia zarządu nad własnością powierzoną. Podatek od transferu mienia.

Jeśli transfer nie występuje wewnątrz rodziny – w jaki sposób zasady dziedziczenia będą zastosowane? Zwykle w takim wypadku mają zastosowanie różne opłaty, tantiemy i inne długoterminowe benefity które są wypłacane staremu właścicielowi przez określony czas.

Z punktu widzenia finansów:

1. Tematy

- Struktura właścicielska rodzinnej firmy (rodzinnych firm).
- Rodzaj spółki: zwłaszcza poziom odpowiedzialności – ograniczona odpowiedzialność, czy pełna i bezwarunkowa odpowiedzialność; zalety i wady aktualnej formy w jakiej działa firma.
- Jeśli w grę wchodzi więcej firm: liczba firm, powiązania pomiędzy firmami (relacje właścicielskie, relacje biznesowe).
- Odpowiedzialność członków rodziny w rodzinnej firmie.
- Przychód członków rodziny:
 - o a) Przychód inwestorski (oparty na własności / udziałach w firmie);
 - o b) Zarobki;
 - o c) Dodatkowe świadczenia socjalne;
 - o d) Inne korzyści.

2. Ocena

- Czy aktualna struktura organizacyjna jest odpowiednia z punktu widzenia nowej struktury zarządzania (CEO spoza rodziny)? Zmniejszenie poziomu zaangażowania rodziny w codzienną działalność firmy wymaga bardziej rygorystycznego nadzoru i kontroli.

3. Planowanie

- Nowa struktura właścicielska – czy menadżer spoza rodziny ma minimalne udziały w firmie czy nie?
- Dwa możliwe scenariusze:
 - o 1). Struktura właścicielska nie zmienia się, zmienia się struktura zarządzania.
 - o 2). Zmienia się struktura właścicielska, zmienia się struktura zarządzania.
- Jakie są potrzeby związane z koniecznością kontrolowania nowej struktury: ulepszony system raportowania, wdrożenie systemów IT, audytor wewnętrzny, dział audytów wewnętrznych, system zapewnienia jakości, audyt finansowy, nowi pracownicy (właściciel mógł wykonywać wiele zadań, jednak w przypadku odpowiedzialności pracownika, konieczne może się okazać rozdzielenie zakresu odpowiedzialności, tak by umożliwić skuteczną kontrolę), doradcy? Jakie są potrzeby finansowe związane z ustanowieniem nowego systemu kontroli? Czy firma rodzinna jest w stanie sfinansować te wydatki? (W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, firma musi sfinansować następujące wydatki: pensję menadżera nie będącego członkiem rodziny, system wewnętrznej kontroli, przychody właścicieli).
- Zadania związane z nadzorem właścicielskim: być może właściciele będą potrzebować dodatkowego przeszkolenia.

4. Potrzeby finansowe i możliwe źródła pozyskania środków do ich zaspokojenia.

W oparciu o przepisy polskie

W przypadku przekazania zarządu nad firmą osobom nie będącym członkami rodziny, należy zwrócić szczególną uwagę na ustanowienie skutecznego systemu raportowania przez tą osobę właścicielom o stanie firmy. Wykorzystanie systemu pełnej księgowości i zatrudnienie niezależnych audytorów będzie krokiem w celu zapewnienia większej kontroli.

Dalsze omówienie problemów związanych z opodatkowaniem i finansowaniem znajduje się w Sekcji 2.1.

Z punktu widzenia prawa:

W oparciu o przepisy węgierskie

Zobacz zadanie 1! (Zadanie 1: W jaki sposób role w zarządzie winny być przekazywane krewnym?)

W oparciu o przepisy francuskie

Zawsze tam, gdzie jest to możliwe, w przypadku przekazywania zarządu nad firmą osobie nie będącej członkiem rodziny, zachęca się do stosowania pełnej księgowości i korzystania z usług niezależnych audytorów. Takie działanie pomoże zapewnić zrównoważony rozwój organizacji.

W odniesieniu do udziałów partnerskich w Sarl (Inc.), artykuł prawa handlowego stanowi, że mogą one zostać sprzedane osobom trzecim, jedynie po uzyskaniu zgody większości partnerów, reprezentujących co najmniej połowę udziałów partnerskich, chyba że statut firmy określa, że potrzebna jest silniejsza większość.

Z drugiej strony, istnieje zasada że udziały mogą być swobodnie negocjowane. Jednak w statucie można zawrzeć klauzulę uzyskania aprobaty, ograniczającą tę wolność. W efekcie, uważne czytanie statutu pozwala wywnioskować, czy istnieje ograniczenie transferu udziałów i jakie znaczenie ma takie ograniczenie dla obrotu udziałami.

Za wyjątkiem konkretnych przypadków, istnienie porozumień pomiędzy udziałowcami, lub kolektywne zobowiązanie do zachowania udziałów, które są kwestią umów personalnych, mają skutki prawne tylko pomiędzy stronami a nie uzasadniają zastosowania dodatkowych kwot jeśli chodzi o wartość. Jednak nie należy lekceważyć tych porozumień i interesów udziałowców którzy je podpisali.

Z tego wynika, że na określenie „zablokowany” kapitał należy spojrzeć z odpowiedniej perspektywy, ponieważ w interesie członków rodziny leży, aby przykładowo chronić się przed wrogimi przejęciami, lub – jak np. w przypadku kolektywnych porozumień dotyczących zachowania udziałów – zyskiwać na korzystnych rozwiązaniach podatkowych.

W oparciu o przepisy polskie

Z punktu widzenia prawa: Przekształcenie w nową formę korporacji w przypadku sukcesji w rodzinie lub poza rodziną. Sukcesja w formie umowy przekazania udziałów. Sukcesja w formie przyznania prawa do reprezentacji. Przekazanie udziałów osobom spoza rodziny. Zmiany w statucie firmy. Zagadnienia prawne związane z przekazaniem odpowiedzialności.

Określenie na czym polega oddelegowanie roli w zarządzie osobie nie będącej członkiem rodziny może być inne dla różnych form prawnych działalności firmy.

Po pierwsze, można powierzyć zarządzanie firmą zewnętrznym menadżerom, którzy będą zatrudnieni przez firmę. Kontrakt menadżerski jest rodzajem umowy, w której wskazuje się rolę i zobowiązania menadżera. Kontrakt musi określać wszelkie oczekiwania i zobowiązania menadżera, który za swoją pracę będzie otrzymywał regularne

wynagrodzenie. W tym modelu mamy pracownika, który pracuje na rzecz firmy jako osoba obca.

Kontrakt może określać zasady, na jakich menadżer będzie mógł pozyskać udziały w firmie lub uczestniczyć w podziale zysków z firmy. Warunki przejęcia udziałów w firmie muszą być precyzyjnie określone w kontrakcie. Po przejęciu udziałów, menadżer staje się jednym z współwłaścicieli i jego rola w firmie znacznie się zmienia.

W Polsce zmiany w strukturze właścicielskiej firmy wymagają podjęcia pewnych działań w sądach rejestrowych. Wprowadzenie zmian w statucie firmy podlega ujawnieniu w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Biorąc pod uwagę rolę zarządu w firmie, najważniejszą rzeczą jest różny zakres odpowiedzialności spoczywający na poszczególnych osobach. Zewnętrzny menadżer zatrudniony w firmie ma inny zakres odpowiedzialności i inne możliwości działania niż właściciel firmy lub udziałowiec.

Pracownik ogranicza się do zarządzania firmą i uzyskiwania wyników finansowych z działalności gospodarczej.

Udziałowcy mogą pozyskiwać korzyści jako grupa i monitorują pracę menadżerów.

Udziałowcy są właścicielami aktywów firmy. Normalnie posiadanie aktywów wiąże się z wieloma prawami: prawem do określania, w jaki sposób dany komponent aktywów jest zarządzany, prawo do uzyskiwania indywidualnego przychodu z tych aktywów oraz prawo do przeniesienia własności tych aktywów na inne osoby.

Przekazanie udziałów oznacza również przekazanie odpowiedzialności za firmę i jej wyniki finansowe.

Możemy stwierdzić różne zakresy zarządzania firmą, w zależności od prawnej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Pod względem prawnym, zakres odpowiedzialności za firmę różni się w firmie jednoosobowej od tego, jaki występuje w spółkach akcyjnych czy spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.

W polskim prawie, kontrakt menadżerski jest swego rodzaju hybrydą, która łączy prawo pracy i prawo cywilne aby stworzyć strukturę która pozwoli na jak najlepsze zarządzanie firmą.

Członek rodziny działa najczęściej jako następca prawny i jedyny właściciel (jednoosobowa działalność gospodarcza). W firmach takich jak spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółki akcyjne, członkowie rodziny zwykle stają się członkami rad nadzorczych, kupują udziały w firmie i wspierają firmę poprzez angażowanie się w regularne zarządzanie firmą i podejmowanie decyzji.

Tydzień 8: Zadanie 3: Fuzja z inną firmą i albo przejście na emeryturę albo odsunięcie się od działalności biznesowej.

Pracując w grupach, omówienie przypadku firmy Szentkirályi (HU).

Zdolność do zrozumienia i zarządzania tego rodzaju sytuacjami, na podstawie analizy konkretnego przypadku.

Z punktu widzenia prawa: Zmiana statutu spółki; sprawy prawne związane z fuzją.

Z punktu widzenia finansów: W jaki sposób transformacja powinna być finansowana? Omówienie wymagań związanych z zarządzaniem w kontekście procesu przeprowadzania fuzji, itp. Finansowanie niezbędnych zadań, aktualizacja funkcji związana z przeprowadzoną transformacją. Podatki należne do zapłacenia w przypadku fuzji. Odpowiedzialność podatkowa w kontekście przejęcia zarządu nad własnością trustu. Podatek od transferu nieruchomości.

Finanse

1. Wycena firmy

Jaka jest wartość firmy i w jaki sposób można ją podwyższyć? Jaka jest wartość firmy rodzinnej bez udziału rodziny?

2. Specjalna uwaga poświęcona sprawozdaniom finansowym. Co mówią one potencjalnemu inwestorowi? Ulepszenie systemu raportowania. Rozdział własności firmy od własności rodziny.

3. Finansowanie transformacji:

a. Gotówka;

b. Udziały (właściciel rodzinnej firmy otrzyma udziały w firmie powstałej po fuzji, w takim przypadku prawa rodziny winny być jasno określone: członkostwo w radzie nadzorczej, członkostwo w radzie, zatrudnienie członków rodziny);

c. Majątek.

4. Planowanie miesięcznych przychodów: gotówka, dodatkowe świadczenia socjalne: samochód, usługi, edukacja, itp. ...

5. Potrzeby finansowe i możliwe źródła pozyskania środków do ich zaspokojenia.

W oparciu o przepisy polskie

Wycena przedsiębiorstwa

Kluczowym zagadnieniem jest określenie wartości aktywów przekazywanych do nowej firmy. Właściciele mają swobodę wyboru metod wyceny połączonych udziałów. Przykładowo, możliwe jest wykorzystanie metod wyceny rynkowej w oparciu o

zdyskontowane przepływy pieniężne. Wartość godziwa może różnić się znacząco od wartości księgowej. Wiele elementów niematerialnych, takich jak marka, kapitał ludzki lub lojalność klientów nie jest ujętych w wartości księgowej firmy.

Ważnym i trudnym problemem w trakcie dokonywania wyceny jest to, w jaki sposób cechy charakterystyczne i kultura organizacyjna rodzinnej firmy wpływają na wartość nowo powstałego podmiotu gospodarczego. Zgodnie z polskim Kodeksem Spółek Handlowych, należy przygotować plan fuzji, który musi zostać zbadany przez niezależnego audytora. Z uwagi na to, że można dokonywać jedynie fuzji tych firm, które posiadają osobowość prawną, konieczne może się dokonanie uprzedniej transformacji, której koszty winny być poniesione solidarnie przez obydwie łączące się firmy.

Kontrola

Ważną kwestią jest ustalenie udziałów i prawa głosu w nowo powstałej firmie. W prawodawstwie polskim istnieje instytucja akcji uprzywilejowanych: w stosunku do praw głosu (maksymalnie dwa głosy) oraz przynależnej dywidendy (do 150% dywidendy przynależnej na akcję zwykłą). Może ona umożliwić zachowanie ekonomicznej i operacyjnej kontroli nad nowo powołaną spółką. Posiadanie przedstawicieli rodziny w radzie nadzorczej może być także korzystne dla zachowania kontroli nad firmą.

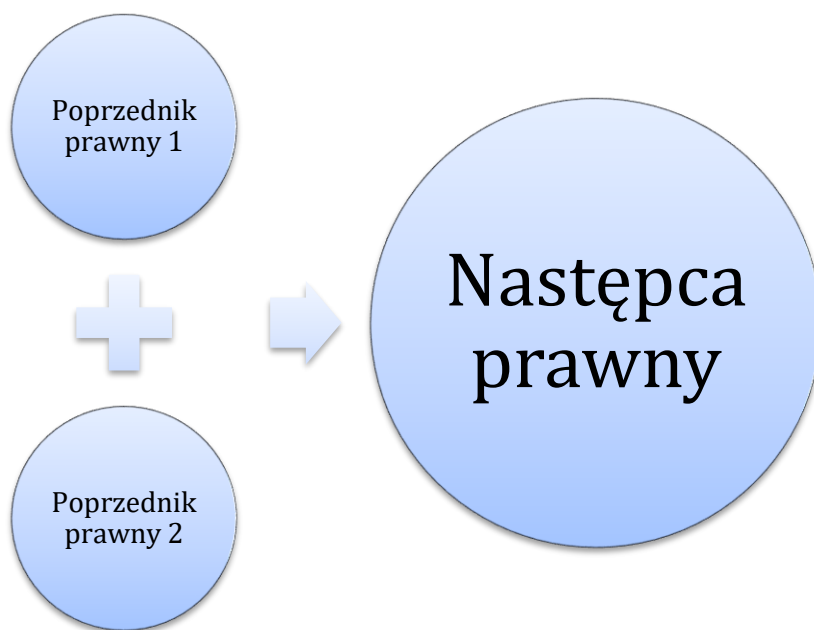
Opodatkowanie

Fuzja firm jest neutralna pod względem podatku dochodowego (to znaczy, że firma powstała w wyniku fuzji nie płaci podatku w odniesieniu do przekazywanych aktywów). Istnieją jednak wyjątki od tej zasady (przykładowo, jeśli procedura dotyczy formy mającej siedzibę poza Europejskim Obszarem Gospodarczym). Zwykle nowo powstała firma jest spadkobiercą podatkowym firm, które przestały istnieć, jednak nie może ona przenieść strat podatkowych swoich poprzedników. Istnieje zasada, która mówi że skutkiem fuzji nie jest konieczność zapłacenia podatku od czynności cywilnoprawnych.

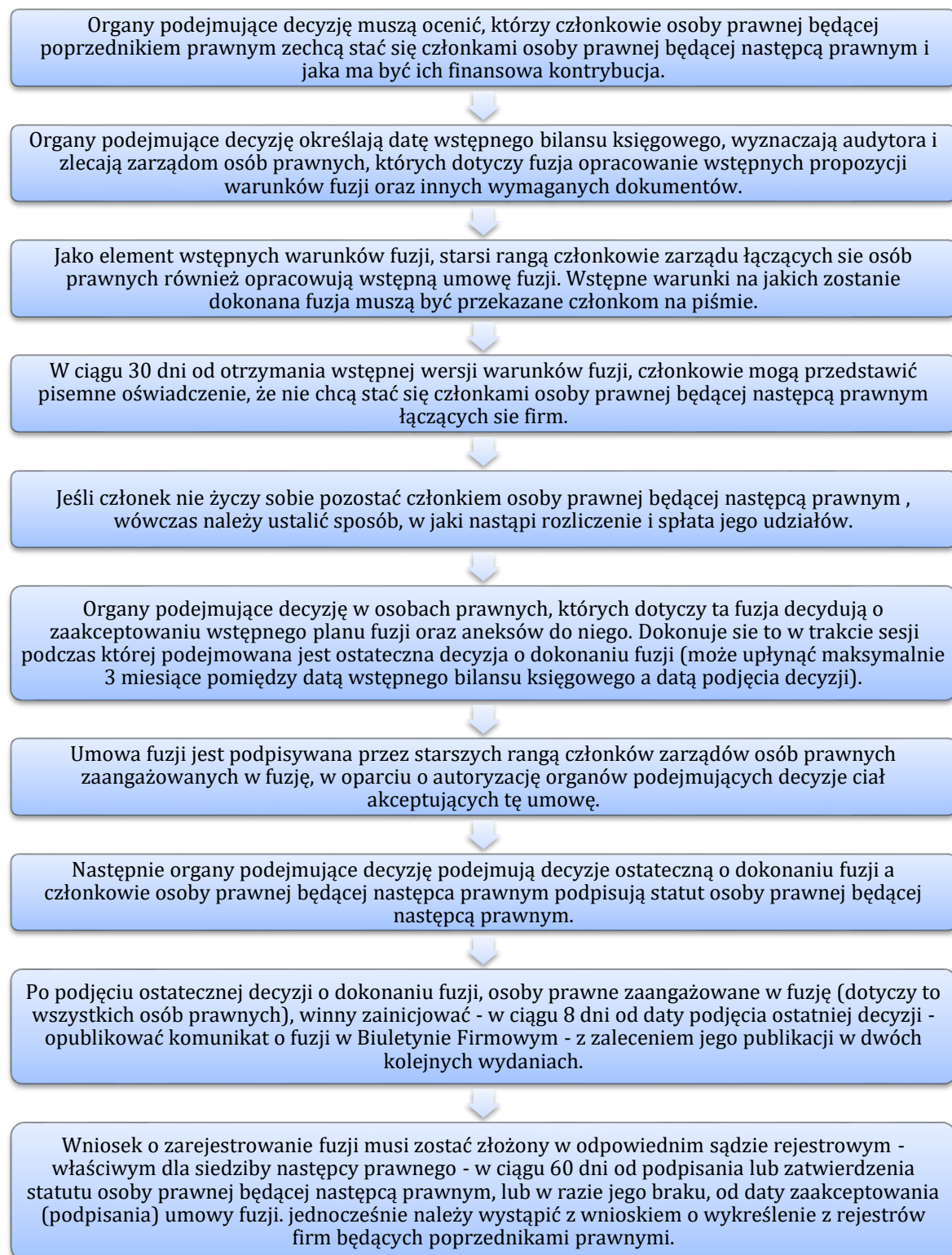
Sytuacja prawna

W oparciu o przepisy węgierskie

Fuzja osób prawnych



Fuzja



Fuzja z inną firmą

Proces przeprowadzania fuzji

Jaki pierwszy krok, ciała podejmujące decyzje w osobach prawnych, które pragną się połączyć w wyniku fuzji winny uzgodnić między sobą planowaną fuzję i odpowiednią metodę (przejęcie/fuzja poprzez wykup lub fuzja).

Ciała podejmujące decyzje winny ocenić, którzy członkowie osób prawnych będących poprzednikami prawnymi pragną pozostać członkami osoby prawnej będącej następcą prawnym oraz jaka będzie ich kontrybucja kapitałowa.

Ciała podejmujące decyzje określają datę bilansu księgowego, decydują o wyborze audytora i zobowiązują zarząd osób prawnych, których dotyczy fuzja do opracowania planu fuzji i przygotowania wszystkich innych wymaganych dokumentów.

Plan fuzji obejmuje plany bilansów księgowych oraz wspierające plany inwentarzowe opracowane dla osób prawnych będących poprzednikami prawnymi, plan bilansu i plan inwentarzowy dla osoby prawnej będącej następcą prawnym, projekt statutu dla tej firmy, oraz planowana metoda spłaty tych członków, którzy nie chcą sobie pozostać członkami (udziałowcami) w osobie prawnej będącej następcą prawnym. Ponadto, plan fuzji może także uwzględniać wszystkie inne okoliczności lub aspekty których uwzględnienie może być wymagane w celu ułatwienia podjęcia decyzji o fuzji oraz lepszego przygotowania spotkania ciał podejmujących decyzje.

Plan fuzji jest podpisywany przez starszych rangą członków zarządów osób prawnych będących poprzednikami prawnymi.

Jako element planu fuzji, starsi rangą członkowie zarządów łączących się osób prawnych również przygotowują projekt umowy fuzji. Plan fuzji musi zostać przekazany wszystkim członkom (udziałowcom) na piśmie.

W ciągu 30 dni od ogłoszenia planu fuzji, członkowie (udziałowcy) mogą złożyć oświadczenie, że nie chcą sobie pozostać członkami (udziałowcami) w osobie prawnej będącej następcą prawnym. Po otrzymaniu takiego oświadczenia, należy opracować ugodę z tym członkiem (udziałowcem) dotyczącą możliwych spłat.

Na ostatnim zebraniu, organy podejmujące decyzje osób prawnych podejmują decyzje o przyjęciu planu fuzji i aneksów do niego. Okres pomiędzy datą wstępnego bilansu księgowego oraz decyzją o dokonaniu fuzji nie może być dłuższy niż 3 miesiące.

Umowa fuzji jest podpisywana przez starszych rangą członków zarządów osób prawnych zaangażowanych w fuzję, w oparciu o autoryzację organów podejmujących decyzje ciał akceptujących tę umowę.

Następnie organy podejmujące decyzję podejmują decyzje ostateczną o dokonaniu fuzji a członkowie osoby prawnej będącej następcą prawnym podpisują statut osoby prawnej będącej następcą prawnym.

Po podjęciu ostatecznej decyzji o dokonaniu fuzji, osoby prawne zaangażowane w fuzję (dotyczy to wszystkich osób prawnych), winny zainicjować – ciągu 8 dni od daty podjęcia

ostatniej decyzji – i opublikować komunikat o fuzji w Biuletynie Branżowym – z zaleceniem jego publikacji w dwóch kolejnych wydaniach.

Wniosek o zarejestrowanie fuzji musi zostać złożony w odpowiednim sądzie rejestrowym – właściwym dla siedziby następcy prawnego – ciągu 60 dni od podpisania lub zatwierdzenia statutu osoby prawnej będącej następcą prawnym, lub w razie jego braku, od daty zaakceptowania (podpisania) umowy fuzji. Jednocześnie należy wystąpić z wnioskiem o wykreślenie z rejestrów firm będących poprzednikami prawnymi, które przestały istnieć w wyniku dokonanych zmian własnościowych.

W oparciu o przepisy francuskie

Wycena przedsiębiorstwa

Kluczowym zagadnieniem jest określenie wartości aktywów, które będą podlegać fuzji. Właściciele mają pełną swobodę co do wyboru metody wyceny połączonych udziałów, tak jak zostało to opisane powyżej (wykorzystanie wyceny rynkowej, lub metod opartych o zdyskontowane przepływy pieniężne, itp. ...). Wartość godziwa często różni się w sposób znaczący od wartości księgowej, ponieważ aktywa niematerialne, takie jak marka, kapitał ludzki lub lojalność klientów nie są ujęte w wartości księgowej firmy.

W zależności od stopnia skomplikowania sytuacji i dyskusji dotyczących szacowania wartości, wycena w perspektywie planu fuzji musi zostać zbadana przez niezależnego audytora. Wielokrotnie zdarza się, że konieczne jest dokonanie uprzedniej transformacji, w celu umożliwienia skutecznego wdrożenia działania firmy w dalszej perspektywie. Tego rodzaju koszty mogą być poniesione solidarnie przez obydwie firmy.

Zarządzanie i kontrola

Po pierwsze, kluczowym zagadnieniem jest określenie na samym początku praw do głosowania i głosów oraz podziału udziałów w nowej firmie, której powołanie jest planowane. Jeśli członkowie rodziny chcieliby być reprezentowani i zaangażowani w podejmowanie decyzji w przyszłości, wówczas mogą oni zostać włączeni w skład członków rady nadzorczej. Wszystkie te zagadnienia winny być ujęte w kompletnym procesie negocjacji dotyczących oczekiwanej przyszłości projektów przemysłowych, którymi zajmują się obydwie strony.

Opodatkowanie

Fuzja firm jest zwykle neutralna pod względem podatku dochodowego. Zwykle nowo powstała firma jest spadkobiercą podatkowym firm, które przestały istnieć, jednak nie może ona przenieść strat podatkowych swoich poprzedników. Istnieje zasada, która mówi że skutkiem fuzji nie jest konieczność zapłacenia podatku od czynności cywilnoprawnych.

W oparciu o przepisy polskie

Z punktu widzenia prawa: Zmiany w statucie firmy, zagadnienia prawne związane z fuzją.

Fuzja firm ma miejsce kiedy jedna firma zostaje wchłonięta przez inną firmę. Kiedy firma X łączy się z firmą Y, wówczas firma Y jest firmą przejmującą i ona pozostaje na rynku, podczas gdy firma X, jako firma przejęta, z tego rynku znika. W przypadku konsolidacji, zarówno firma X jak i firma Y znikają z rynku a na ich miejsce tworzona jest nowa firma Z.

Sukcesja w formie fuzji jest raczej niemożliwa do zrealizowania, chyba że założymy że konsolidacja jest procesem pomiędzy firmami należącymi do członków tej samej rodziny. Taka wersja jest bardzo bliska procesowi sprzedaży firmy.

Fuzja jest możliwa w sytuacji, kiedy statut spółki pozwala na takie działanie. Taka możliwość jest szczególnie ważna w przypadku spółek z o.o. oraz spółek akcyjnych. W spółkach z o.o. i spółkach akcyjnych, samodzielna własność może zostać zmieniona tylko wtedy, kiedy właściciel uzyska 100% udziałów w nowej firmie. Status nowej firmy może ułatwić przekazanie firmy członkom rodziny przy wykorzystaniu do tego statutu tej spółki.

Przekształcenie jednoosobowej firmy w spółkę z o.o. lub spółkę akcyjną jest w Polsce możliwe od 2011 roku. Wielką zaletą takiego rozwiązania jest zachowanie ciągłości firmy. Właściciel firmy zostaje 100% udziałowcem i zachowuje wszystkie kontrakty, kredyty i umowy, zawarte przez poprzednią firmę. Nie ma konieczności zmiany całej działalności firmy.

Zmiana z jednoosobowej działalności w wymienione powyżej formy spółek zawsze wymaga sporządzenia nowych dokumentów, aktów i rejestracji. Właściciel może prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą bez żadnych formalnych struktur, statutu, itp., jednak prowadzenie każdego rodzaju spółki wymaga stworzenia specjalnych regulacji, takich jak umowa powołania spółki, statut, określający główny zakres działalności firmy, radę nadzorczą, strukturę firmy, procedurę podejmowania decyzji, itp.

Fuzja z inną firmą zwykle wiąże się ze zmianami w statucie firmy, zwłaszcza jeśli łączą się ze sobą dwie różne formy działalności gospodarczej. Tworzenie nowej firmy wymaga przygotowania nowych dokumentów oraz porozumień pomiędzy nowymi właścicielami dotyczących formy działania, sposobu podejmowania decyzji, itp.

Tydzień 9: Zadanie 4: Wychodzenie z rodzinnej firmy (sprzedaż własności)?

Praca zespołowa, omówienie konkretnego przypadku – firma <?>.

Zdolność do zrozumienia i zarządzania tego rodzaju sytuacjami, na podstawie analizy konkretnego przypadku

Z punktu widzenia prawa: Zmiana statutu spółki; sprawy prawne związane ze sprzedażą udziałów.

Z punktu widzenia finansów: W jaki sposób transformacja powinna być finansowana? Podatki należne do zapłacenia w przypadku sprzedaży. Finansowanie zadań, których wykonanie jest niezbędne. Opracowanie nowych funkcji w spółce.

Z punktu widzenia finansów:

1. Wycena firmy

Jaka jest wartość firmy i w jaki sposób można ją podwyższyć? Jaka jest wartość firmy rodzinnej bez udziału rodziny?

2. Zdefiniowanie ceny i metody płatności:

- a. Jednorazowa płatność;
- b. Płatność w ratach;
- c. Połączenie jednorazowej wpłaty i płatności ratalnych;
- d. Płatności warunkowe.

3. Zdefiniowanie stosunku płatności gotówkowych i bezgotówkowych.

4. Działanie po otrzymaniu płatności: zarządzanie majątkiem.

5. Rola członków rodzinnej firmy, zwłaszcza poprzedni właściciel działający jako doradca, wspieranie działalności firmy po zakończeniu transakcji.

6. Potrzeby finansowe i możliwe źródła pozyskania środków do ich zaspokojenia.

Z punktu widzenia prawa:

W oparciu o przepisy węgierskie

Zobacz poprzednie sekcje.

W oparciu o przepisy francuskie

Kiedy właściciel sprzedaje udziały w swojej firmie, podlegające opodatkowaniu podatkiem korporacyjnym (IS), wówczas wzrost wartości podlega opodatkowaniu według skali progresywnej podatku dochodowego – tam gdzie taki podatek winien zostać naliczony, po zastosowaniu – tam gdzie jest do dopuszczalne – odpowiedniego czasu trwania zatrzymania. W przypadku zysków z tytułu sprzedaży firm, realizowanych po 1 stycznia 2014, czas trwania zatrzymania może wynosić:

- Ogólnie obowiązujący czas trwania zatrzymania, obowiązujący w stosunku do wszystkich transferów udziałów;
- Lub, zwiększona, proporcjonalnie kwota, równa 50 %, dla czasu trwania zatrzymania od jednego do czterech lat; 65 % dla czasu trwania zatrzymania równego czterem latom do ośmiu lat, następnie 85 % powyżej ośmiu lat. Ten limit dotyczy transferów w małych i średnich przedsiębiorstwach (SME) działających przez okres krótszy niż 10 lat, i dotyczy transferów wewnątrz grupy rodzinnej (kiedy członkowie rodziny posiadają więcej niż 25% udziałów w firmie oraz transferu udziałów w SME przez menadżerów odchodzących na emeryturę).

Wzrost wartości realizowany przez odchodzących na emeryturę właścicieli SME, przed zastosowaniem zwiększonego, proporcjonalnego zwolnienia został określony na kwotę 500 000 €. Opłaty socjalne (w stawce 15,5 %) zostają wyliczone od kwoty zrealizowanego zysku przed zastosowaniem kwoty dozwolonego odliczenia. W zamian, stosuje się zmienną stawkę opodatkowania od zysków kapitałowych podatkiem dochodowym, 5,1% CSG (Dodatkowej Kontrybucji na rzecz Ubezpieczenia Społecznego), wsparcie tego wzrostu wartości podlega odliczeniu od podatku w tym roku, w którym zostało ono zapłacone.

Powszechnie obowiązujące rozwiązania prawne	Sytuacje szczególne Przejście na emeryturę / Grupa Rodzinna / SME działa krócej niż 10 lat
Reguła progresywna (45% podatku) + od 3% do 4% (CEHR – podatek od wyższych przychodów; powyżej 500 000 €/ dla małżeństwa lub 250 000 € dla pojedynczej osoby).	<ul style="list-style-type: none"> • Reguła progresywna (45% podatku) + od 3% do 4% (CEHR – podatek od wyższych przychodów; powyżej 500 000 €/ dla małżeństwa lub 250 000 € dla pojedynczej osoby). • Stała kwota 500 000 € w przypadku przejścia na emeryturę. • Kwota progresywna.
Proporcjonalne tłumienie, wzrastające równoległe z czasem trwania zatrzymania <1 rok = 0 >= 1 rok i < 4 lata = 50% >= 4 lata i < 8 lat = 65%	Proporcjonalne tłumienie, wzrastające równoległe z czasem trwania zatrzymania <1 rok = 0 >= 1 rok i < 4 lata = 50% >= 4 lata i < 8 lat = 65% <= 8 lat = 85%
Opłaty (składki) socjalne 15,5%	Opłaty (składki) socjalne 15,5%
Łącznie: 31.25% (w ciągu 8 lat)	Łącznie: 22.25% (w ciągu 8 lat)

W oparciu o przepisy polskie

Cena i finansowanie sprzedaży

Finansowe aspekty sprzedaży zależą od formy prawnej przedsiębiorstwa. Najprostszą formą jest sprzedaż udziałów w firmach mających osobowość prawną. Cena i opcje płatności mogą być dowolnie kształtowane przez strony zawierające umowę; w przypadku sprzedaży udziałów pomiędzy członkami rodziny, dla celów podatkowych można dokonać sprawdzenia, czy cena jest oparta na wartości rynkowej. Bardziej skomplikowaną formą jest sprzedaż samych aktywów a następnie likwidacja firmy po ich sprzedaży.

Z punktu widzenia prawa: Zmiana statutu spółki, zagadnienia prawne związane ze sprzedażą prawa własności.

Sprzedaż prawa własności może być traktowana jak forma sukcesji tylko wtedy, kiedy w transakcji uczestniczą członkowie rodziny. Zwykle ta forma jest wykorzystywana w firmach takich jak spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, itp. Syn lub córka właściciela może nabyć udziały w firmie i objąć nad nią zarząd.

Tego rodzaju zmiana powoduje sytuację, w której nestor przekazuje swoje zobowiązania i przechodzi na emeryturę a jego dzieci kontynuują prowadzenia działalności biznesowej.

Z prawnego punktu widzenia, cała firma zostaje przejęta przez nowego właściciela, który musi przejść przez cały proces, odpowiednio do formy prawnej przejmowanej firmy. Wykup udziałów w firmie wymaga zmian w rejestrze sądowym, strukturze firmy, dokumentacji, itp.

W zależności od przyjętej formy prawnej, sprzedaż firmy może się różnić. Należy przyjąć inne podejście przy sprzedaży jednoosobowej działalności gospodarczej a inne przy sprzedaży udziałów w spółce akcyjnej.

Przejęcie spółki akcyjnej oznacza mniejszą rewolucję niż sprzedaż jednoosobowej działalności gospodarczej. W firmach zarządzanych przez zarządy i rady nadzorcze, zmiana właściciela nie stanowi ogromnej rewolucji. Rada jest pewnego rodzaju gwarantem kontynuacji działalności firmy.

Przejęcie małej, jednoosobowej firmy jest często związane z zaprzestaniem działalności tej firmy i włączeniem jej do innego przedsiębiorstwa, przy całkowitej zmianie koncepcji firmy.

W firmach prowadzonych jako jednoosobowa działalność gospodarcza i spółkach cywilnych, wszystkie aspekty prawne związane z działalnością firmy są powiązane z właścicielem. Firma jest ściśle związana z daną osobą i nie może egzystować bez tej osoby. To stwarza wiele problemów przy zrezygnowaniu z prowadzenia firmy lub przekazaniu jej członkom rodziny.

Biorąc pod uwagę te dwie w.w. formy działania, śmierć właściciela powoduje zakończenie działalności firmy i generuje wiele problemów dla rodziny, która chciałaby kontynuować jej prowadzenie. Oczekiwanie na transfer firmy działającej w formie spółki cywilnej lub w formie jednoosobowej działalności gospodarczej dopiero po śmierci ich właściciela generuje znaczne koszty i wiele problemów. Im większa firma tym tych problemów więcej przy przejmowaniu własności.



Testament właściciela może pomóc ale nie jest wystarczającym zabezpieczeniem chroniącym rodzinę przed problemami związanymi z sukcesją. Przejrzysty plan dziedziczenia musi być poparty przez finansowy i prawny plan przekazania działalności biznesowej.

Najlepszym sposobem zapewnienia łatwego przekazania firmy jest prowadzenie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Statut spółki pomaga w przejrzystym prowadzeniu firmy.

Każdy ze wspólników może indywidualnie zdecydować o tym, jak będzie dziedziczona jego część udziałów. Nie można zapominać o procesie dzielenia schedy pomiędzy członków rodziny, jednak posiadanie udziałów w firmie zamiast prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej pozwala na łatwiejsze wprowadzenie personalnych i finansowych zmian w firmie.



Tydzień 10: Zadanie 5: Zamykanie rodzinnej firmy?

Praca zespołowa, omówienie konkretnego przypadku – firma <?>.

Zdolność do zrozumienia i zarządzania tego rodzaju sytuacjami, na podstawie analizy konkretnego przypadku.

Z punktu widzenia prawa: Zmiana statutu spółki; sprawy prawne związane z zakończeniem działalności gospodarczej w postaci firmy rodzinnej.

Z punktu widzenia finansów: W jaki sposób transformacja powinna być finansowana? Omówienie wymagań związanych z zarządzaniem, modyfikacją systemu raportowania., itp. Finansowanie zadań, których wykonanie jest niezbędne. Opracowanie nowych funkcji w spółce.

Finanse

1. Planowanie zamknięcia firmy, zaprzestanie prowadzenia działalności gospodarczej.
2. Tworzenie rezerw na zapłacenie zobowiązań.
3. Planowanie zwolnienia pracowników.
4. Tworzenie rezerw na odprawy dla pracowników.
5. Regulowanie należności.
6. Sprzedaż wszystkich aktywów (nieruchomości, samochodów, papierów wartościowych, odzyskanie należności, itp.).
7. Zarządzanie majątkiem.
8. Potrzeby finansowe i możliwe źródła ich zaspokojenia.

W oparciu o przepisy polskie

Przebieg likwidacji firmy

W warunkach polskich, likwidacja firmy może być długotrwałym procesem i zależy od formy organizacyjnej i prawnej przedsiębiorstwa. Likwidacja firm działających w oparciu o polski Kodeks Spółek Handlowych wymaga ustanowienia likwidatora (spośród współwłaścicieli lub członków zarządu). Statut firmy może mieć znaczenie dla przebiegu procesu likwidacji firmy.

Po pierwsze ważne jest zrekompensowanie (spłaceniu) zobowiązań; pozostały majątek jest dzielony pomiędzy współwłaścicieli. Proces likwidacji musi być sfinansowany z funduszy firmy. W przypadku gdy majątek firmy nie osiągnie wystarczającej wartości, właściciele nie otrzymają żadnych funduszy. Kluczowym zagadnieniem jest odpowiedni dobór likwidatorów, którzy będą w sposób sprawiedliwy reprezentować interesy wszystkich

właścicieli. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej i spółek cywilnych proces likwidacji jest prostszy i nie podlega tak rygorystycznemu nadzorowi prawnemu.

Opodatkowanie

Konsekwencje podatkowe likwidacji firmy zależą od formy prawnej prowadzonej działalności. W przypadku firm mających osobowość prawną, zasadą jest opodatkowanie różnicy pomiędzy dochodem uzyskanym z likwidacji a poprzednio zainwestowanymi kwotami. W takiej sytuacji stawka podatkowa wynosi 19%. W przypadku innych rodzajów działalności gospodarczej, sytuacja jest różna; prawo dopuszcza wyłączenie spod opodatkowania uzyskanego dochodu (przykładowo wartość aktywów trwałych wycofanych z działalności gospodarczej nie podlega opodatkowaniu).

W oparciu o przepisy francuskie

Przebieg likwidacji firmy

Zamknięcie firmy jest procesem długotrwałym, którego przebieg zależy od organizacyjnej i prawnej formy w jakiej ta firma działa. Likwidacja firm wymaga ustanowienia likwidatora (spośród współwłaścicieli lub członków rady zarządzającej). Po pierwsze ważne jest zrekompensowanie (spłacenie) zobowiązań; pozostały majątek jest dzielony pomiędzy współwłaścicieli. Proces likwidacji musi być sfinansowany z funduszy firmy. W przypadku gdy majątek firmy nie osiągnie wystarczającej wartości, właściciele nie otrzymają żadnych funduszy. Kluczowym zagadnieniem jest odpowiedni dobór likwidatorów, którzy będą w sposób sprawiedliwy reprezentować interesy wszystkich właścicieli.

Opodatkowanie

Konsekwencje podatkowe likwidacji firmy zależą od formy prawnej prowadzonej działalności. Zasadą jest opodatkowanie różnicy pomiędzy dochodem uzyskanym z likwidacji a poprzednio zainwestowanymi kwotami.

Z punktu widzenia prawa:

W oparciu o przepisy węgierskie

Proces zamykania działalności gospodarczej

Najwyższy organ w firmie decyduje o wszczęciu procedury zamykania działalności gospodarczej (określając datę rozpoczęcia procedury oraz osobę likwidatora).

Aby zarejestrować proces zamykania działalności, likwidator - za pośrednictwem swoich przedstawicieli prawnych - winien w ciągu 15 dni złożyć w sądzie posiadającym jurysdykcję odpowiednią dla siedziby firmy, wniosek o rejestrację zmian oraz poinformować urząd skarbowy o wszczęciu takiego postanowienia.

Równoległe z zarejestrowaniem procesu zamykania działalności, Sąd Gospodarczy [Company Court] winien opublikować zawiadomienie adresowane do wierzycieli, zgodnie z którym winni oni - w ciągu 40 dni od daty tej publikacji - zgłosić przeterminowane zobowiązania likwidatorowi. Sąd Gospodarczy winien niezwłocznie (w formie elektronicznej) poinformować krajowy urząd skarbowy o zarejestrowaniu procedury zamykania działalności gospodarczej.

Likwidator winien przygotować bilans otwarcia - korzystając z danych dotyczących działalności pozyskanych z bilansu zamknięcia przygotowanego przez poprzedniego urzędnika.

Po uwzględnieniu raportów wierzycieli, skorygowany bilans otwarcia winien zostać sporządzony w ciągu 75 dni i winien on zostać przedstawiony najwyższemu organom w spółce.

Jeśli firma nie posiada wystarczających funduszy do zaspokojenia roszczeń wierzycieli, wówczas członkowie (udziałowcy) winni albo, uzupełnić brakujące fundusze w ciągu 30 dni lub - w razie niewywiązania się z tego obowiązku - likwidator winien złożyć w sądzie wniosek o wszczęcie procedury likwidacyjnej, jednocześnie informując najwyższy organ w spółce o podjęciu takich kroków.

Likwidator winien złożyć w urzędzie skarbowym zamykające zeznanie podatkowe dla procedury zamykania działalności gospodarczej - w ciągu 45 dni od przygotowania raportu kończącego proces zamykania działalności gospodarczej.

Po zakończeniu procesu zamykania działalności gospodarczej, likwidator winien przedstawić najwyższemu organom w spółce zeznanie podatkowe, raport księgowy, sposób dystrybucji aktywów oraz raport podsumowujący (raport końcowy) - w celu uzyskania ich akceptacji.

Najwyższy organ winien przyjąć rezolucję dotyczącą aprobaty dla tych dokumentów, wynagrodzenia dla likwidatora oraz kosztów, kosztów wyboru i przechowywania dokumentacji oraz przekazania dokumentów mających wartość historyczną do archiwów.

Proces zamykania działalności gospodarczej w firmie winien zostać przeprowadzony w ciągu 3 lat; w przypadku niedotrzymania tego terminu, sąd rejestrowy winien wydać postanowienie o wymuszonej likwidacji.

Dobrowolna likwidacja firm

Przebieg procesu dobrowolnej likwidacji

Decyzję o zainicjowaniu procesu dobrowolnej likwidacji firmy podejmuje najwyższy organ w firmie. W przypadku spółek komandytowych i spółek jawnych niezbędna jest jednomyślność wszystkich członków (udziałowców) przy podejmowaniu takich decyzji, podczas gdy w przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, wymagane jest uzyskanie większości trzech czwartych głosów członków (udziałowców), pozyskanych w trakcie głosowania.

Członkowie (udziałowcy) będą musieli podjąć decyzję dotyczącą daty rozpoczęcia dobrowolnej likwidacji; ta data nie może być wcześniejsza niż data podjęcia decyzji o wszczęciu procedury. Musi zostać wyznaczony likwidator, którym może być poprzednio pracujący w firmie starszy rangą członek zarządu lub jakakolwiek inna osoba cywilna, jednostka prawna lub przedsiębiorstwo nie posiadające osobowości prawnej.

Likwidator będzie odpowiedzialny za złożenie – przy zaangażowaniu przedstawiciela prawnego – w ciągu 15 dni w sądzie rejestrowym właściwym dla zarejestrowanej siedziby firmy, wniosku o zarejestrowanie dobrowolnej likwidacji i wprowadzanych zmian. Likwidator będzie również odpowiedzialny za powiadomienie organów podatkowych.

Równolegle z zarejestrowaniem wszczęcia dobrowolnej procedury, sąd rejestrowy opublikuje powiadomienie w wszczęciu postępowania w Biuletynie Branżowym. Powiadomienie to będzie wezwaniem adresowanym do wierzycieli firmy, wzywającym ich do zgłaszania wszelkich roszczeń do likwidatora firmy w ciągu 40 dni od daty publikacji tego wezwania. Sąd rejestrowy niezwłocznie i w formie elektronicznej poinformuje krajowy urząd skarbowy o zarejestrowaniu dobrowolnej likwidacji.

Likwidator winien przygotować bilans otwarcia - korzystając z danych dotyczących działalności pozyskanych z bilansu zamknięcia przygotowanego przez poprzedniego urzędnika.

Po uwzględnieniu raportów wierzycieli, skorygowany bilans otwarcia winien zostać sporządzony w ciągu 75 dni i winien on zostać przedstawiony najwyższemu organowi w spółce. Jeśli firma nie posiada wystarczających funduszy do zaspokojenia roszczeń wierzycieli, wówczas członkowie (udziałowcy) winni albo, uzupełnić brakujące fundusze w ciągu 30 dni lub - w razie niewywiązania się z tego obowiązku - likwidator winien złożyć w sądzie wniosek o wszczęcie procedury likwidacyjnej, jednocześnie informując najwyższy organ w spółce o podjęciu takich kroków.

Procedura dobrowolnej likwidacji nie może zostać zatrzymana/wycofana w chwili, kiedy prowadzone są oficjalne lub sądowe postępowania przeciwko firmie – do czasu zakończenia tych postępowań, lub w przypadku istnienia jakichkolwiek długów, co do spłaty których nie zostaną podjęte decyzje podczas dokonywania procesu dystrybucji aktywów. Likwidator winien złożyć w urzędzie skarbowym zamykające zeznanie podatkowe dla procedury zamykania działalności gospodarczej - w ciągu 45 dni od przygotowania raportu kończącego proces zamykania działalności gospodarczej.

Po zakończeniu procesu zamykania działalności gospodarczej, likwidator winien przedstawić najwyższym organom w spółce zeznanie podatkowe, raport księgowy, sposób dystrybucji aktywów oraz raport podsumowujący (raport końcowy) - w celu uzyskania ich akceptacji

Najwyższy organ winien przyjąć rezolucję dotyczącą aprobaty dla tych dokumentów, wynagrodzenia dla likwidatora oraz kosztów, kosztów wyboru i przechowywania dokumentacji oraz selekcji dokumentów, które zostaną przekazane do utylizacji oraz przekazania dokumentów mających wartość historyczną do archiwów.

Proces zamykania działalności gospodarczej w firmie winien zostać przeprowadzony w ciągu 3 lat; w przypadku niedotrzymania tego terminu, sąd rejestrowy winien wydać postanowienie o wymuszonej likwidacji

Firma może zdecydować o wstrzymaniu procedury dobrowolnej likwidacji i zdecydować o kontynuowaniu prowadzenia działalności zanim wniosek o wykreślenie firmy z rejestrów zostanie złożony w sądzie rejestrowym. Likwidator będzie musiał złożyć wniosek o wykreślenie firmy z rejestrów korzystając z pośrednictwa swojego przedstawiciela prawnego. Firma przestanie istnieć po jej wykreśleniu z rejestru firm.

Specjalne sytuacje związane z opodatkowaniem?

W oparciu o przepisy polskie

Z punktu widzenia prawa: Zmiana statutu spółki, zagadnienia prawne związane z zakończeniem prowadzenia rodzinnej firmy.

Zamykanie firmy rodzinnej jest procesem, w wyniku którego życie firmy dobiegnie końca. Może ono zostać podzielone na dwa procesy: przymusowe zamknięcie działalności gospodarczej lub dobrowolne zakończenie działalności.

Przymusowe zamknięcie działalności gospodarczej nakazywane jest przez sąd w sytuacji, kiedy firma utraciła swoją płynność finansową. Natomiast dobrowolne zakończenie działalności odnosi się do procesu, który może zostać zainicjowany przez członków (udziałowców) firmy w sytuacji, kiedy firma nadal posiada odpowiednią płynność finansową.

Zamknięcie firmy nie może być traktowane jako forma sukcesji. Zamykanie działalności gospodarczej nie jest procesem, który umożliwia sukcesję; jest to proces, który oznacza zakończenie wszelkiej działalności.

Przymusowe zamknięcie działalności gospodarczej oznacza proces likwidacji firmy przez odpowiednie organy, takie jak np. sąd.

Dobrowolne zakończenie działalności jest formą pozbycia się firmy i wszystkich jej aktywów. Taka forma zamknięcia firmy oznacza sprzedaż wszelkich praw, know – how i aktywów firmy, w efekcie czego, właściciel zatrzymuje wszystkie pieniądze pozyskane po zakończeniu tego procesu.



Przymusowe zamknięcie działalności gospodarczej może być związane ze stratami dla właściciela i brakiem funduszy nie tylko na otwarcie nowej firmy i rozpoczęcie nowej działalności, ale także brakiem funduszy na przyszłą emeryturę.

Wnioski dotyczące sytuacji we Francji:

We Francji, przekazywanie małej czy średniej firmy (SME), której wartość przekracza 15000 € może być trudna z uwagi na przepisy podatkowe; w sytuacji, kiedy właściciel opiera się jedynie na wartości netto. W takiej sytuacji, globalny podatek, do zapłacenia którego będzie zobowiązany nowy właściciel, będzie bardzo wysoki. Jest to jeden z powodów, dla których, w przypadku planowanego przejścia na emeryturę, planowanie sukcesji winno się organizować i planować z dużym wyprzedzeniem, wykorzystując do tego celu różnorodne narzędzia i procedury podatkowe i rozkładając ten proces na kilka lat.



Tydzień 11: Podsumowanie i Planowanie powtórki I.

BUSINESS PLANY DLA FIRM RODZINNYCH

1. *Wprowadzenie – Dlaczego potrzebne są business plany? (dyskusja)*
2. *Zintegrowany system planowania*
 - a. *Plan strategiczny* (osoby zainteresowane/firma/analiza środowiskowa, misja, wizja, cele, plany i przewidywania finansowe).
 - b. *Model działalności biznesowej* (profil klientów, propozycja wartości, tożsamość, model finansowy, struktura kosztów, kompetencje, siła konkurencji rynkowej, rentowność, partnerstwo, koncentracja na działalności biznesowej, wymagania dla przepływu gotówki).
 - c. *Plan (program) operacyjny* (analiza, obszary, w których wyniki mają znaczenie kluczowe, cele operacyjne, wskaźniki efektywności, plany działania, budżet).
3. *Proces Planowania Równoległego dla Firm Rodzinnych*

Proces Planowania Równoległego [Parallel Planning Process] – PPP – to tradycyjny model planowania działalności w firmie rodzinnej. PPP staje się narzędziem do integrowania i balansowania procesów myślenia i działania w sferze biznesowej i sferze rodziny. PPP wykorzystuje szereg działań służących programowaniu i planowaniu, których celem jest stworzenie strategii dla działalności biznesowej i życia rodzinnego, takich które będą odpowiadać interesom rodziny i potencjałowi firmy. Myślenie strategiczne ze strony rodziny i zespołów zarządzających firmą pozwala na ich obopólne zaangażowanie się w Wspólną Wizję Przyszłości [Shared Future Vision].

W oparciu o tę wspólną wizję, obydwie systemy rozpoczynają swoje planowanie, co w efekcie pozwala na stworzenie Planu Kontynuacji dla Rodzinnej Firmy [Family Enterprise Continuity Plan] oraz Planu Strategicznego dla Działalności Biznesowej [Business Strategy Plan].

a) Plan Kontynuacji dla Rodzinnej Firmy

1. Zapewnienie Zaangażowania Rodziny
 - Pomoc członkom rodziny w zbadaniu ich poziomu zaangażowania w rodzinną firmę.
 - Identyfikacja wartości, które są kluczowe dla rodziny.
 - Uzgodnienie Filozofii Biznesowej Rodziny.
 - Opracowanie Wizji Rodziny. Zachęcanie do udziału rodziny w tych pracach i angażowania się w działalność firmy.
 - Docenianie charakteru i źródeł konfliktów i opracowanie modelu dla poprawy sprawiedliwych relacji wewnątrz rodziny.

- Docenienie znaczenia spotkań rodzinnych i praca nad rozwojem porozumień wewnątrz rodziny.
2. Przygotowanie Następnej Generacji Członków Rodziny do roli Menadżerów i Liderów
- Uznanie, w jaki sposób cykl życia wpływa na kariery członków rodziny i konieczność przekazywania zarządu.
 - Docenienie wyzwań związanych z przygotowaniem następnej generacji członków rodziny do pracy w firmie i do pełnienia ról kierowniczych.
 - Opracowanie systemów wspierania zbierania przez członków rodziny ważnych doświadczeń związanych z karierą zawodową.
3. Rozwijanie Skutecznego Systemu Własności
- Uznanie, w jaki sposób cykl życia wpływa na przekazywanie własności.
 - Rozważenie różnych opcji przyszłej struktury właścicielskiej.
 - Opracowanie systemu wspierania i rozwoju właścicieli zdolnych do poprowadzenia firmy w przyszłości.
 - Przygotowanie planów przekazania majątku, które obejmują potrzeby finansowe, podatki od przejęcia majątku oraz uwzględniają przyszłe zagadnienia związane z własnością.
 - Opracowanie skutecznego planu dla rodziny i dla zarządzania rodzinną firmą.
- b) Plan Strategiczny dla Działalności Biznesowej**
1. Ocena Potencjału Strategicznego Firmy
- Ocena wewnętrznych możliwości firmy w dziedzinie finansów, marketingu i organizacji.
 - Zrozumienie sił wywieranych przez środowisko zewnętrzne, takich które będą miały wpływ na przyszłe możliwości oraz będą stanowiły zagrożenie w przyszłości.
 - Analiza gałęzi gospodarki, w której działa firma i rynków.
 - Określenie Potencjału Strategicznego firmy.
2. Zbadania Możliwych Strategii Biznesowych
- Zbadanie, czy istnieje konieczność odnowienia, przeformułowania czy zreformowania firmy.
 - Ocena możliwych strategii biznesowych dla firmy.
 - Rozpoznanie czynników, które mają wpływ na wybór strategii biznesowych.

- Wykorzystanie unikalnej siły jaką posiadają firmy rodzinne podczas opracowywania strategii działalności biznesowej.

3. Finalizowanie Decyzji Strategicznych i Decyzji o Reinwestowaniu

- Wdrożenie Matrycy Re – inwestycji dla Rodzinnej Firmy [Family Business Reinvestment Matrix] dla zidentyfikowania miejsc, gdzie plany zachodzą na siebie.
- Przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych – bilansowanie wymagań stawianych przez firmę i rodzinę.
- Docenianie wpływu zaangażowania rodziny na decyzje inwestycyjne.

Wielokrotnie, z powodów, które zostały wymienione powyżej, prezes lub starsi członkowie rodziny są obwiniani o brak planowania. Jednak takie podejście nie docenia tego, że wszystkie osoby zaangażowane w działalność firmy (zarówno członkowie rodziny, jak i osoby spoza rodziny) odgrywają rolę w podejmowaniu decyzji i wdrażaniu działań związanych z rodzinną firmą. Oni także stanowią przeszkodę dla planowania.

Identyfikacja konkretnych przeszkód dla planowania w firmie rodzinnej umożliwi rodzinie zbadania tego, co planowanie oznacza dla osób zaangażowanych w działalność biznesową w rodzinnej firmie oraz będzie stanowiło pożywkę dla pomysłów i działań, które pomogą przezwyciężyć te przeszkody.

Przykład	Przeszkoda	Sugerowane kroki i działania
Starsze pokolenie	Wątpliwości dotyczące możliwości młodsze pokolenia. Utrata radości z codziennie wykonywanych czynności.	Stworzenie rzeczywistych i skutecznych możliwości dla rozwoju kariery. Określenie dla siebie przyszłej roli, takiej, która będzie przynosiła korzyść firmie.
Następcy	Obawa o spełnienie oczekiwań rodziny. Zwątpienie we własne możliwości. Dzielenie się władzą i wielu udziałowców.	Spotkania rodzinne, na których udzielane jest wsparcie; analiza zaangażowania i wizji. Zaangażowanie się w działania służące rozwojowi zdolności menadżerskich. Stworzenie struktur do zarządzania rodziną i firmą rodzinną.

4. Zagadnienia związane z procesem planowania w przypadku firm będących własnością rodziny

W procedurze planowania dla firm rodzinnych istnieją pewne zagadnienia do omówienia:

a) Zarządzanie Sukcesją

- W jaki sposób należy identyfikować kolejnego prezesa?
- Kiedy winno nastąpić przekazanie zarządu (prezesury) – odpowiednie wycucie czasu?
- W jaki sposób aktualny prezes i jego następca współpracują w procesie planowania i podejmowania decyzji – określanie zakresów odpowiedzialności w trakcie procesu transformacji?
- W jaki sposób należy oceniać działalność i wyniki osiągane przez następnego prezesa i kiedy należy planować zastąpienia jego/jej inną osobą?
- Jakie zainteresowania – nie związane z prowadzeniem firmy – będą powodowały, że starsza generacja będzie się czuć spełniona podczas swojej emerytury?

b) Kariery w Firmie Rodzinnej

- W jaki sposób należy podejmować decyzje o tym, którzy członkowie rodziny winni przystąpić do rodzinnej firmy?
- W jaki sposób należy zarządzać rozwojem i zbieraniem doświadczenia?
- Co z odpowiednim przygotowaniem i doświadczeniem, czy i jakie są niezbędne?
- W jaki sposób należy oceniać osiągnięte wyniki i nagradzać osiągnięcia?
- Co robić w sytuacji, kiedy członek rodziny nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań?
- Co robić w sytuacji, kiedy członek rodziny zechce odejść z rodzinnej firmy?
- Czy należy zezwolić na to by współmałżonkowie, partnerzy i inne osoby nie związane więzami krwi pracowały – na cały etat czy na część etatu – w rodzinnej firmie?
- Czy zezwolić dzieciom następnej generacji na przystąpienie do rodzinnej firmy?

c) Wynagrodzenie

- W jaki sposób należy oceniać pracę i wynagradzać członków rodziny?
- W jaki sposób należy obliczać premie?
- Kim są osoby, które uczestniczą w opcji nabywania udziałów w firmie?

d) Własność i Zarządzanie

- W jaki sposób należy zapewnić bezpieczeństwo finansowe starszej generacji?
- Kto może być właścicielem udziałów w rodzinnej firmie?

- Jaki zwrot w inwestycji i jakie korzyści odnoszą udziałowcy w firmie?
- Czy należy wypłacać dywidendy?
- W jaki sposób odkupywać udziały, tak by zapewnić płynność finansową dla udziałowców?
- Czy wszystkie udziały mają takie same prawa jeśli chodzi o głosowanie?
- W jaki sposób wybierani są członkowie rady dyrektorów?

e) Relacje Wewnątrz Rodziny

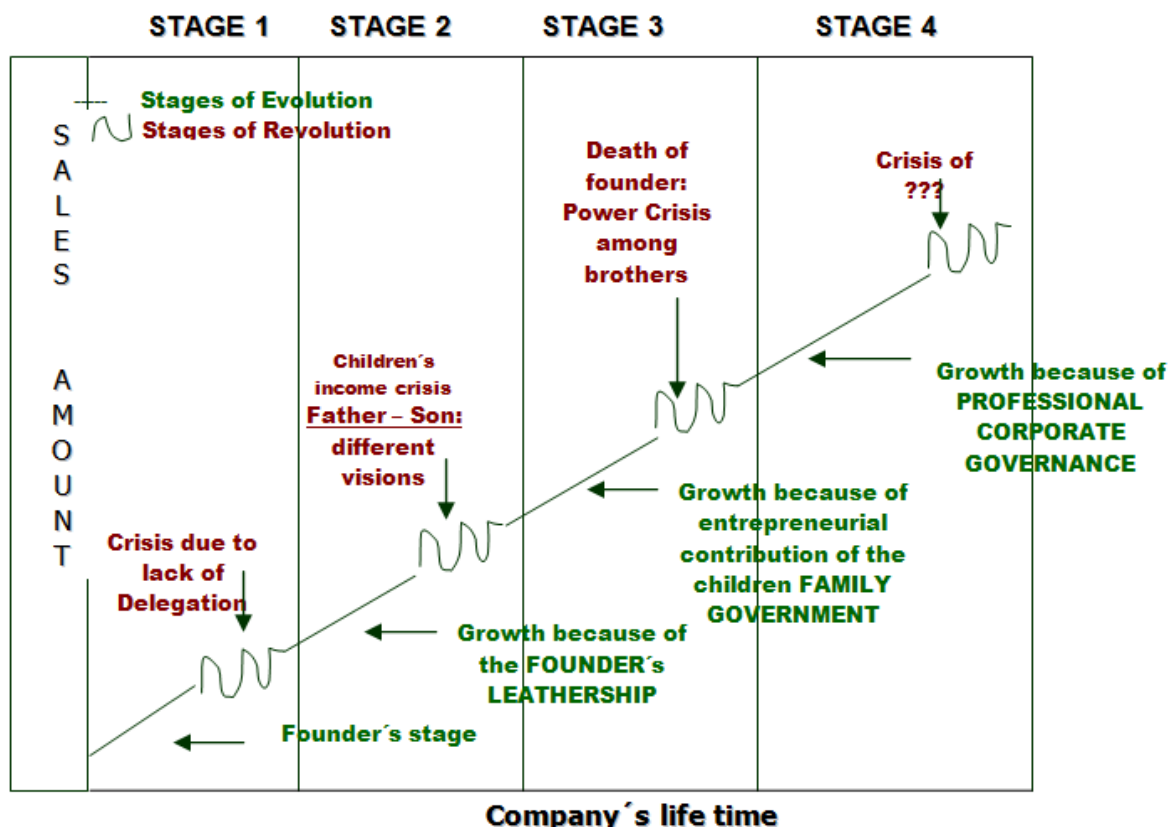
- W jaki sposób należy sobie radzić z konfliktami międzypokoleniowymi?
- W jaki sposób należy sobie radzić z konfliktami między rodzeństwem lub między kuzynami?
- W jaki sposób należy uczyć młodych członków rodziny i osoby, które weszły do rodziny wskutek małżeństwa prowadzenia działalności biznesowej i tradycji rodzinnych?
- W jaki sposób należy dzielić czynności w ramach rodziny oraz zwyczaje rodzinne z kolejną generacją?
- W jaki sposób opracować i aktualizować umowy wewnątrz rodziny?
- Jak są planowane spotkania i działalność obejmujące rodzinę?
- W jaki sposób należy tworzyć proces planowania i podejmowania decyzji w rodzinie?
- Kiedy należy sformalizować system zarządzania w rodzinie poprzez zwołanie rady rodziny?

f) Odpowiedzialność i Kodeks Postępowania

- W jaki sposób należy pomagać członkom rodziny z problemami natury finansowej, osobistej lub problemami związanymi z karierą?
- Jaka jest odpowiedzialność jednego członka rodziny wobec pozostałych członków rodziny?
- Co należy zrobić w sytuacji, kiedy któryś z członków rodziny złamie prawo lub postąpi w sposób skrajnie nieodpowiedzialny?
- Jaki zakres informacji finansowych należy przekazywać innym osobom; kim powinny być te zaufane osoby?
- W jaki sposób należy wspierać członków rodziny w ich nowych przedsięwzięciach biznesowych?
- W jaki należy radzić sobie z wizerunkiem i oczekiwaniem publicznym domagającym się przedstawiania wizerunku rodziny odnoszącej sukces?
- Jaki jest zakres odpowiedzialności rodziny wobec społeczeństwa?
- W jaki sposób należy dzielić zasługi związane z osiągnięciami rodziny?

5. Planowanie i model cyklu życia firmy rodzinnej (DODERO)

LIFE CYCLE OF THE FAMILY BUSINESS



Tłumaczenie opisów na schemacie	
Oryginalny tekst	Tłumaczenie
Life cycle of family business	Cykl życia firmy rodzinnej
Company's life time	Okres życia firmy
Stage (1,2,3,4)	Etap (1,2,3,4)
Stages of Evolution	Etapy rozwoju
Stages of revolution	Etapy buntu
Sales amount	Wolumen sprzedaży
Crisis due to lack of delegation	Kryzys wynikający z braku delegowania zadań
Children's income crisis	Kryzys zarobków dzieci właścicieli
Father – son: different visions	Ojciec – syn: różne wizje
Death of founder: power crisis among brothers	Śmierć założyciela firmy: kryzys związany z walką braci o władzę
Crisis of ????	Kryzys związany z ?????
Founder's stage	Etap założycielski
Growth because of founder's leadership	Wzrost związany z kierowaniem firmą przez założyciela
Growth because of entrepreneurial contribution of the children, family government	Wzrost związany z udziałem i pracą w firmie dzieci założyciela, zarząd rodzinny
Growth because of professional corporate governance	Wzrost związany z ustanowieniem prawidłowego zarządzania korporacyjnego

Niniejszy projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia dla przekazanych w niej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartej w niniejszej publikacji.



Erasmus+

6. Planowanie sukcesji

“Planowanie sukcesji oznacza wdrażanie czynności przygotowawczych niezbędnych do zapewnienia harmonii w rodzinie i kontynuacji działalności gospodarczej w kolejnym pokoleniu. O tych przygotowaniach należy myśleć w kontekście przyszłych potrzeb, zarówno firmy, jak i rodziny.” (Lansberg, 1988).

Czynniki „miękkie”:

- Przygotowanie następców do przejęcia rodzinnej firmy.
- Akceptacja następcy przez kluczowe osoby zainteresowane działalnością firmy.

Czynniki „twarde”:

- Plan podatkowy
- Plan finansowy
- Elementy prawne

ZAŁĄCZNIK

Opodatkowanie

Jako samodzielny biznesmen, będziesz zobowiązany do zapłacenia podatku dochodowego od wszelkich zysków wygenerowanych przez Twoją firmę. Każdego roku musisz wypełnić przygotowane samodzielnie przez siebie zeznanie podatkowe, w którym wyszczególnisz swoje przychody i wydatki.

Musisz koniecznie zarejestrować się w urzędzie podatkowym zaraz po tym, jak rozpoczniesz samodzielną działalność biznesową. Jeśli nie uczynisz tego w ciągu pierwszych trzech miesięcy od przejścia na samozatrudnienie, może zostać na Ciebie nałożona grzywna w wysokości 100 £.

Ubezpieczenie Społeczne

Przez cały rok podatkowy będziesz zobowiązany do płacenia zryczałtowanej składki Klasy 2 na Publiczne Ubezpieczenie Społeczne [Class 2 National Insurance contributions (NICs)]. Ustanowienie comiesięcznych automatycznych przelewów jest dobrym sposobem zapewnienia, że składki są opłacane terminowo. Składki są płacone wraz z podatkiem dochodowym – kwota, którą będziesz zobowiązany zapłacić jest wyliczana na podstawie przygotowanego przez Ciebie zeznania podatkowego.

Stawki Klasy 1A i Klasy 1B

Raz w roku pracodawcy płacą składki na ubezpieczenie społeczne Klasy 1A i 1B od wydatków i benefitów przyznanych ich pracownikom. Stawka tej kontrybucji podatkowej na rok podatkowy 2015 – 2016 wynosi 13.8%.

Stawki składek na ubezpieczenie społeczne płacone przez pracowników

W poniższej tabeli podano kwoty, jakie pracodawcy muszą odliczyć od wypłaty otrzymywanej przez pracowników w roku podatkowym 2015 – 2016.

Litera oznaczająca kategorię	112 £ do 155 £ tygodniowo (486 £ do 672 £ miesięcznie)	155.01 £ do 770 £ tygodniowo (672 £ do 3,337 £ miesięcznie)	770.01 £ do 815 £ tygodniowo (3,337 £ do 3,532 £ miesięcznie)	Ponad 815 £ tygodniowo (3,532 £ miesięcznie)
A	0%	12%	12%	2%
B	0%	5.85%	5.85%	2%
C	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Nie dotyczy
D	Rabat 1.4%	10.6%	12%	2%

Litera oznaczająca kategorię	112 £ do 155 £ tygodniowo (486 £ do 672 £ miesięcznie)	155.01 £ do 770 £ tygodniowo (672 £ do 3,337 £ miesięcznie)	770.01 £ do 815 £ tygodniowo (3,337 £ do 3,532 £ miesięcznie)	Ponad 815 £ tygodniowo (3,532 £ miesięcznie)
E	0%	5.85%	5.85%	2%
J	0%	2%	2%	2%
L	Rabat 1.4%	2%	2%	2%

Stawki składek na ubezpieczenie społeczne płacone przez pracodawców

W poniższej tabeli podano kwoty, jakie pracodawcy muszą zapłacić w formie składek na ubezpieczenie społeczne pracowników w roku podatkowym 2015 – 2016.

Litera oznaczająca kategorię	112 £ do 156 £ tygodniowo (486 £ do 676 £ miesięcznie)	156.01 £ do 770 £ tygodniowo (676 £ do 3,337 £ miesięcznie)	Ponad 770 £ tygodniowo (3,337 £ miesięcznie)
A	0%	13.8%	13.8%
B	0%	13.8%	13.8%
C	0%	13.8%	13.8%
D	Rabat 3.4%	10.4%	13.8%
E	Rabat 3.4%	10.4%	13.8%
J	0%	13.8%	13.8%
L	Rabat 3.4%	10.4%	13.8%

Źródło: <https://www.gov.uk/national-insurance-rates-letters/contribution-rates>

VAT

Jeśli Twoja firma wykazuje obrót przekraczający 82,000 £ rocznie (lub oczekuje się, że obrót Twojej firmy przekroczy tę kwotę) wówczas musisz naliczać swoim klientom podatek VAT i przekazywać go do Biura ds. Cła i Akcyzy [Customs and Excise].

Progi dla podatku VAT

Okoliczności	Progi dla podatku VAT
Rejestracja w systemie VAT	Ponad 82,000 £
Rejestracja w przypadku wysyłkowej sprzedaży do Wielkiej Brytanii	Ponad 70,000 £
Rejestracja w przypadku importu towarów z UE do Wielkiej Brytanii	Ponad 82,000 £



Okoliczności

Wypełnianie uproszczonych Oświadczeń 106,500 £ lub mniej; dostawy
Zbiorczych Podsumowujących [EC Sales List] do krajów UE – 11,000 £ lub mniej

Progi dla podatku VAT

Progi dla różnego rodzaju księgowości VAT

Rodzaj księgowości VAT	Próg dochodowy umożliwiający przystąpienie do systemu	Próg dochodowy dla opuszczenia systemu
Stawka Zryczałtowana	Poniżej 150,000 £	Ponad 230,000 £
Księgowość – Metoda Kasowa	Poniżej 1.35 milionów £	Ponad 1.6 milionów £
Roczny Schemat Rozliczania Podatku VAT	Poniżej 1.35 milionów £	Ponad 1.6 milionów £

Pracownicy

Samodzielni biznesmeni mogą zatrudniać pracowników na takich samych zasadach jak wszyscy pozostali przedsiębiorcy. Jeśli tak uczynicie, wówczas będziecie zobowiązani do pobrania od nich zeznań podatkowych i formularzy składek na Publiczne Ubezpieczenie Społeczne (NICs) i przekazanie ich do Urzędu Skarbowego. Zatem będziesz prowadził listę płac w systemie, w którym zaliczki na podatek są pobierane w chwili uzyskania przychodu (PAYE).

Prowadzenie dokumentacji

Musisz przechowywać wszystkie dokumenty finansowe, które potem wykorzystasz do przygotowania swojego zeznania podatkowego. W celu uzyskania listy wymagań zobacz:

Podatek dochodowy

Podatek dochodowy jest największym, pojedynczym źródłem przychodów rządu; stanowi on około 30% przychodów. Na drugim miejscu znajdują się składki na Ubezpieczenie Społeczne, stanowiące około 20% przychodów.

Każdej osobie przysługuje kwota wolna od podatku i roczny dochód do wysokości tej kwoty jest zwolniony od opodatkowania. W roku podatkowym 2015 – 2016, stawka wolna od podatku dla osób poniżej 65 roku życia, i osiągających przychody poniżej 100,000 £ wynosi 10,600 £.

Każdy dochód powyżej przyznanej danej osobie kwocie wolnej od podatku podlega opodatkowaniu według kilku różnych stawek podatkowych:



Stawki podatku na rok 2015/16

Stawka	Przychód z dywidendy	Przychód z oszczędności	Inne przychody z (wraz z przychodami pracy)	Progi Podatkowe (dla przychodów z kwoty wolnej powyżej od podatku)
Stawka podstawowa	10%	20%	20%	0 £ – 31,785 £
Stawka podwyższona	32.5%	40%	40%	31,785 – 150,000 £
Stawka dodatkowa	37.5%	45%	45%	Ponad 150,000 £

W powyższej tabeli przedstawiono sytuację, w której od kwietnia 2008 została usunięta stawka początkowa w wysokości 10% oraz w której stawka podatku dochodowego 22% została obniżona do 20%. W budżecie na rok 2009 (w dniu 22 kwietnia 2009) Alistair Darling ogłosił, że od kwietnia 2010 będzie obowiązywała nowa stawka podatkowa w wysokości 50% dla osób zarabiających powyżej 150,000 £. Progi podatkowe dla wyższych stawek podatku dochodowego zostały w roku 2013 obniżone do 32,011.

Dochód podatnika jest oceniany pod względem podatkowym zgodnie z określonymi zasadami. Najpierw opodatkowuje się przychody z pracy najemnej i w tych rozliczeniach najpierw wykorzystuje się kwotę wolną od podatku, następnie opodatkowywane są przychody z oszczędności (odsetki i inne dochody) a następnie dywidendy.

Podatnicy będący rezydentami Wielkiej Brytanii, osiągający dochody poza granicami kraju, rozliczają swoje podatki według stawek obowiązujących w Wielkiej Brytanii. Jednak by zapobiegać podwójnemu opodatkowaniu, Wielka Brytania podpisała umowy z wieloma krajami. Według tych zasad, można odliczyć od podatku należnego w Wielkiej Brytanii podatek należny poza granicami kraju. Te sumy, które byłyby należne i zapłacone poza granicami kraju nie muszą koniecznie odpowiadać kwotom, które zostały faktycznie zapłacone.

Przychód z najmu nieruchomości inwestycyjnych (np. z nieruchomości zakupionych w celu ich wynajmowania) jest opodatkowany tak jak pozostałe przychody z oszczędności, po dokonaniu odpowiednich odliczeń, włączając w to odsetki od kredytu. Kredyt nie musi być zabezpieczony na wynajmowanej nieruchomości, za którą pobierany jest czynsz, z zastrzeżeniem maksymalnych cen zakupu nieruchomości biznesowych nabytych jako inwestycja (lub wartości tynkowej tych nieruchomości w chwili, kiedy są one przekazane do firmy). Współwłaściciele mogą zdecydować, a jaki sposób podzielić dochód i wydatki,^[24] z zastrzeżeniem, że jeden ze współwłaścicieli nie może wykazać tylko zysku a drugi tylko strat. Straty mogą zostać przeniesione z poprzednich lat.

Samoocena

Samodzielna ocena to system wykorzystywany przy przygotowywaniu i płaceniu podatków.

Każdego roku musicie przygotować **zeznanie podatkowe**, jeżeli:

- jesteś samozatrudniony, czy to jako samodzielny biznesmen czy w ramach spółki;
- jesteś dyrektorem w spółce;
- zarabiasz wystarczająco dużo, by płacić podwyższoną stawkę podatkową;
- masz skomplikowaną sytuację podatkową (np. jeśli osiągasz dochód poza granicami kraju);
- uzyskałeś znaczące przychody kapitałowe (np. ze sprzedaży akcji);
- zostałeś o to poproszeni przez Urząd Podatkowy.

Zeznania podatkowe są składane każdego roku w kwietniu i obejmują okres od 6 kwietnia poprzedniego roku do 5 kwietnia tego roku. Przykładowo rozliczenie za rok podatkowy 2014 – 2015 obejmuje okres od 6 kwietnia 2014 do 5 kwietnia 2015.

Urząd Podatkowy wykorzystuje informacje przekazane przez Ciebie w zeznaniu podatkowym w formularzach do wyliczenia kwoty podatku należnej do zapłacenia przez Ciebie, jako indywidualnego podatnika.

Niniejszy przewodnik wyjaśnia podstawowe zagadnienia związane z systemem samodzielnej oceny dla osób, które są samozatrudnione, są dyktorami w przedsiębiorstwach lub udziałowcami w spółkach.

Podatek Korporacyjny

Stawki i progi podatku korporacyjnego zostały przedstawione poniżej:

Stawka należna od zysków osiągniętych przed 1 kwietnia 2015 zależy od wysokości tych zysków. Należy wyliczyć te zyski a następnie przygotować Korporacyjne Zeznanie Podatkowe.

Wasze zyski	Stawka	Od 1 kwietnia 2014	Od 1 kwietnia 2013	Od 1 kwietnia 2012
Poniżej 300,000 £	Stawka w przypadku niskich zysków	20%	20%	20%
Powyżej 300,000 £	Stawka podstawowa	21%	23%	24%



Jeśli przed 1 kwietnia 2015 osiągnęliście zyski pomiędzy 300,000 £ a 1.5 miliona £, wówczas możecie mieć prawo do odliczenia Ulgi Przedziałowej [Marginal Relief], aby obniżyć swój Podatek Korporacyjny.

Od 1 kwietnia 2015, minimalna stawka 20% jest naliczana, jeśli zyski są przekazywane indywidualnym udziałowcom przez firmę lub Grupę. Niższe stawki obowiązują w sytuacji, kiedy zyski są zatrzymywane lub przekazywane innym firmom.

Przygotowywane samodzielnie zeznanie podatkowe dla osób samozatrudnionych

Ważne terminy dla przygotowania zeznania podatkowego.

Rok podatkowy rozpoczyna się 6 kwietnia i trwa do 5 kwietnia następnego roku.

Należy przesłać zeznanie podatkowe.

Możesz przygotować i wypełnić swoje zeznanie podatkowe w formie papierowej.

Jeśli przygotujesz swoje zeznanie podatkowe w formie papierowej, wówczas musisz przesłać je do Urzędu Skarbowego do dnia 30 września, jeśli chcesz by Urząd Podatkowy przeliczył ile powinieneś zapłacić podatku i składek na ubezpieczenie społeczne.

Jeśli prześlesz swoje zeznanie podatkowe w formie papierowej po 30 września i zostanie ono obsłużone przez Urząd Podatkowy do dnia 30 grudnia, wówczas Urząd podatkowy w dalszym ciągu przeliczy Twój podatek – jednak nie gwarantuje, że otrzymasz informację o tym, ile powinieneś zapłacić przed 31 stycznia – datą, do której musisz zapłacić należny podatek. Będziesz musiał wykonać swoje własne obliczenia aby dokonać płatności przed upływem ostatecznego terminu.

Jeśli zdecydujesz się przesłać swoje zeznanie podatkowe w formie elektronicznej – i przesłać je przez Internet – wówczas system natychmiast wyliczy ile należnego podatku powinieneś zapłacić.

W każdym wypadku, Twoje zeznanie podatkowe musi być dostarczone do Urzędu Skarbowego do dnia 31 stycznia. Jeśli nie dotrzymasz tego terminu, wówczas zostanie na Ciebie nałożona automatycznie grzywna w wysokości 100 £. Możesz również zostać zobowiązany do zapłacenia dodatkowych kar i odsetek od wszelkich należnych kwot podatku niezapłaconych w terminie.

Jeśli potrzebujesz jakiegokolwiek pomocy, skontaktuj się ze swoim lokalnym Urzędem Skarbowym. Możesz znaleźć [dane kontaktowe do swojego lokalnego Urzędu Skarbowego na stronie internetowej Urzędu Skarbowego](#). Możesz także zadzwonić na Infolinię Urzędu Skarbowego [Inland Revenue Self Assessment Helpline] pod numerem telefonu 0845 9000 444, lub [skorzystać z broszur informacyjnych dostępnych na stronie internetowej Urzędu Skarbowego](#).

Płacenie podatku

Jeśli jesteś samozatrudniony, wówczas zwykle płacisz swój podatek w trzech etapach:



- pierwsza wpłata na rzecz podatku do 31 stycznia, w trakcie trwania roku podatkowego. Zwykle jest to połowa Twojego podatku zapłaconego w poprzednim roku.
- druga wpłata na rzecz podatku – która jest taka sama jak pierwsza rata – do dnia 31 lutego; po zakończeniu roku podatkowego.
- Ostatnia wpłata – dopłata do należnej kwoty podatku (lub otrzymasz zwrot zapłaconego podatku) do 31 stycznia następnego roku – ta kwota jest wyliczana na podstawie rzeczywiście osiągniętego dochodu i należnego podatku w danym roku podatkowym, po odjęciu dokonanych przez Ciebie płatności zaliczkowych.

Naliczane są automatyczne grzywny jeśli złożysz swoje zeznanie podatkowe po 31 stycznia lub nie zapłacisz podatku w terminie. Zostaną również naliczone odsetki od nieterminowo zapłaconych kwot podatku.

Wyliczenie należnego podatku dla osób samozatrudnionych

Od czego musisz zapłacić podatek?

Musisz zapłacić podatek od dochodów biznesowych i innych przychodów. Jeśli prowadzisz więcej niż jedną firmę, wówczas w swoim zeznaniu podatkowym musisz wypełnić odrębne strony dla osób samozatrudnionych dla każdej z prowadzonych firm.

Dochody z działalności biznesowej

Jeśli jesteś samozatrudniony, czyli pracujesz jako samodzielny biznesmen lub jesteś udziałowcem w spółce, wówczas płacisz podatek od zysków z działalności biznesowej lub od swoich udziałów w tych zyskach.

1. Pierwszym krokiem jest dodanie wszystkich swoich przychodów z działalności biznesowej.
2. Następnie należy odliczyć wszystkie inne normalne koszty, których odliczenie od podatku jest zgodne z przepisami. Przykładowo są to:
 - Koszty dostarczonych materiałów;
 - Koszt wynajmu obiektu, w którym prowadzona jest działalność biznesowa;
 - Koszt podróży służbowych;
 - Koszty administracyjne, np. koszty opłat pocztowych;
 - Koszty związane z wszystkimi zatrudnionymi przez Ciebie pracownikami.
3. Należy uwzględnić także zakup sprzętu i pojazdów. Te są traktowane odrębnie. Zamiast odliczać od razu całą kwotę, zwykle koszt zakupu jest rozbijany na kilka lat.

Inne przychody

Niezależnie od przychodów z działalności biznesowej, również inne twoje dochody podlegają opodatkowaniu. Przykładowo:

- Wszelkie wypłaty i dochody, uzyskane przez Ciebie z tytułu zatrudnienia w formie pracownika w innej firmie;
- Odsetki i dywidendy od wszelkich oszczędności i inwestycji;
- Przychody z wynajmu nieruchomości;
- Zyski ze sprzedaży aktywów.

Dalsze informacje na ten temat są dostępne w [broszurach i drukach zamieszczonych na stronie internetowej Urzędu Skarbowego](#).

Stawki podatku i kwoty zwolnione od podatku

Opodatkowaniu podlegają wszystkie dochody twojej firmy plus wszelkie inne dochody. Jednak kwoty należnego podatku i kwoty zysków podlegających opodatkowaniu mogą zostać zredukowane poprzez odliczenie wszelkich należnych kwot wolnych od opodatkowania, do odliczenia których możesz być upoważniony. Aktualne [stawki podatkowe i kwoty wolne od opodatkowania można znaleźć na stronie internetowej Urzędu Skarbowego](#).

Zeznania podatkowe dla osób samozatrudnionych

Prowadzenie i archiwizowanie odpowiedniej dokumentacji

Ponieważ płacisz podatek od swoich dochodów z **działalności gospodarczej**, dlatego ważne jest prowadzenie i przechowywanie odpowiedniej dokumentacji.

Przepisy prawa mówią, że powinieneś przechowywać rejestry działalności biznesowej przez co najmniej 5 lat i 10 miesięcy od zakończenia roku podatkowego, którego te dokumenty dotyczą. W razie niedotrzymania tego warunku, za każdy przypadek braku prowadzonych lub archiwizowanych dokumentów związanych z rozliczeniami podatkowymi (służących do potwierdzenia, że dane podane w zeznaniu podatkowym są prawdziwe) może zostać naliczona grzywna w wysokości do 3,000 £.

Dokumentacja dotycząca działalności biznesowej powinna być przechowywana odrębnie od dokumentacji odnoszącej się do osobistych kwestii podatkowych. W większości przypadków, właściciele firm stwierdzają, że wygodnym sposobem na spełnienie tego warunku jest posiadanie odrębnych rachunków bankowych.



Podstawowa dokumentacja zwykle obejmuje:

- Rejestr wszystkich twoich **sprzedaży**, wraz z kopiami wszystkich wystawionych przez Ciebie faktur;
- Rejestr wszystkich twoich **zakupów** i wydatków biznesowych;
- **Faktury** za wszystkie Twoje zakupy i wydatki biznesowe, chyba że dotyczą one bardzo małych kwot;
- Szczegóły dotyczące wszelkich kwot, wpłaconych lub wypłaconych przez Ciebie **osobiście** z/do firmy;

- Kopie **sprawozdań bankowych** rachunku przynależnego do firmy.

Możesz wykorzystać te informacje do przygotowania rachunku zysków i strat – który wykaże uzyskane przez Ciebie przychody i poniesione przez Ciebie koszty, wykazując w końcowym rozliczeniu kwotę zysków lub strat za okres, którego dotyczyło to rozliczenie.

Pomocne jest także prowadzenie odrębnej dokumentacji dotyczącej zakupu i sprzedaży aktywów wykorzystywanych w działalności biznesowej, takich jak np. wyposażenie. W Twoim zeznaniu podatkowym, te składniki majątku winny być traktowane oddzielnie. W swoim zeznaniu podatkowym możesz wykazać to jako wydatki kapitałowe, co oznacza, że zamiast odliczać cały koszt zakupu w chwili dokonania zakupu, możesz rozłożyć ten koszt i odliczać go w ciągu kilku lat.

	Erasmus+	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>Niniejszy projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej.</p> <p><i>Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia dla przekazanych w niej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartej w niniejszej publikacji.</i></p>		