



## Prawna Ochrona Marki

### Transkrypt podcastu #022

#### Śmierć właściciela firmy a prawa do marki. Problem sukcesji przedsiębiorstw.

02 październik 2018 r.

Opis odcinka: <https://znakitowarowe-blog.pl/022>

Witam Cię bardzo serdecznie. Ja nazywam się Mikołaj Lech a to jest mój podcast pod tytułem Prawna Ochrona Marki. Odcinek dwudziesty drugi.

Witaj. Dzisiejszy odcinek będzie poświęcony problemowi sukcesji. Przez sukcesję można rozumieć przekazanie praw do przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. Zresztą nie ograniczałbym się tutaj tylko do rodziny. Takie prawa mogą być przeniesione na kogoś z zewnątrz. Częściej niż Ci się może wydawać, dzieci nie chcą prowadzić firmy swoich rodziców.

Według danych z 2017 r. w Polsce jest 3,6 mln osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Z kolei z raportu PWC wynika, że ponad 60% firm rodzinnych pozostaje pod zarządkami swoich właścicieli. Jeżeli takie osoby zakładały swoje biznesy w latach 90-tych to obecnie zbliżają się do wieku emerytalnego. To z kolei wiąże się z ogromnym zagrożeniem dla samej firmy.

Okazuje się bowiem, że jeżeli cały biznes od strony prawnej oparty jest na osobie właściciela to firma znika wraz z jego śmiercią. Między innymi automatycznie ulegają rozwiązaniu wszelkie umowy o pracę.

Jeżeli zastanawiasz się co sukcesja ma wspólnego ze znakami towarowymi to powiem Ci, że całkiem sporo. Rodzina zmarłego najczęściej całą sytuację stara się ratować zakładając na szybko nową działalność gospodarczą. W takiej sytuacji pojawia się pytanie co się dzieje z prawami do marki? Czy rodzina może przejąć prawa do nazwy, którą posługiwał się zmarły? Co w sytuacji kiedy taka osoba swojego znaku towarowego nie zarejestrowała?

Na te i wiele innych pytań odpowie mój dzisiejszy gość, Pani Małgorzata Rejmer, która zna się na tematach sukcesji jak mało kto. Z naszej rozmowy dowiesz się:

- jakie zagrożenia stoją przed osobami prowadzącymi działalność gospodarczą;
- dlaczego powinieneś „unieśmiertelnić” swoją firmę;
- kiedy należy rozpocząć przygotowania do sukcesji;
- a także jak w bezpieczny sposób przejąć prawa do marki jeżeli przedsiębiorca zmarł.

Faktycznie firmy rodzinne po raz pierwszy mierzą się obecnie z problemem sukcesji. Średnia długość życia mężczyzny w Polsce wynosi 74 lata. Jeżeli taka osoba ma dzisiaj ponad 60 lat to statystycznie od śmierci dzieli ją dekada. Jeżeli te osoby nie zabezpieczą firmy przed taką ewentualnością, rodzina, pracownicy czy kontrahenci będą mieć z tym gigantyczne problemy.

To zagrożenie zauważył również polski ustawodawca, który w 2018 r. uchwalił ustawę „o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej”. Naturalnie z naszej rozmowy dowiesz się co te przepisy zmieniają. Już teraz Ci jednak powiem, że polepszyło to sytuację spadkobierców zmarłego, ale nie rozwiązało najważniejszych problemów.

Nie przedłużając zapraszam Cię do posłuchania naszej rozmowy.

**Pani Małgorzato, tak na początek proszę opowiedzieć coś o sobie. Czym zajmuje się Pani zawodowo i jaka jest Pani specjalizacja?**

Dzień dobry Państwu, dziękuję za uwagę, którą chcecie poświęcić na wysłuchanie mojej wypowiedzi. Dziękuję, Panie Mikołaju, za zaproszenie do wywiadu.

Zawodowo zajmuję się świadczeniem usług konsultingowych. Jestem prezesem zarządu Kancelarii Finansowej LEX.

Specjalizujemy się w tematyce sukcesji biznesu. Doradzamy polskim przedsiębiorcom, co zrobić, aby:

- „unieśmiertelnić” biznes
- w sposób optymalny zorganizować działalność firmy
- przygotować się do profesjonalnej sukcesji, czyli przekazania firmy teraz lub w przyszłości następcy prawnemu.

Jestem doktorem nauk prawnych i prawdopodobnie nie zaskoczę Pana wspominając, że tematem mojej rozprawy była właśnie „Sukcesja przedsiębiorstwa w polskim systemie prawnym”.

Wszystkie nasze działania służą trzem podstawowym celom:

- przetrwaniu firmy i możliwości kontynuowania jej działalności w kolejnym pokoleniu
- zwiększeniu bezpieczeństwa majątku firmowego i prywatnego
- oszczędnościom podatkowym.

**Temat sukcesji zaczyna być w Polsce coraz istotniejszą kwestią. Widzi to sam rynek. Trafiłem na wypowiedzi ekspertów, którzy w konieczności sukcesji widzą możliwość przejść. I faktycznie osoby, które zaczynały działalność w latach 90-tych obecnie zbliżają się do wieku emerytalnego. Jeżeli do biznesu nie będą chcieli dołączyć ich dzieci prędzej czy później będą musieli firmę sprzedać. Jakie zagrożenia stoją przed firmami, których właściciele zbliżają się do wieku emerytalnego?**

Tak, jak Pan słusznie zauważył, największym zagrożeniem jest **ryzyko likwidacji firmy**.

Tymczasem, jak wykazują badania, aż 98% polskich przedsiębiorców wyraża pragnienie, aby ich biznesy „przeżyły” ich. Dlaczego? Przecież poświęcili na ich rozwój najczęściej całe swoje dorosłe życie. Wielokrotnie musieli rezygnować z urlopów, własnych pasji, a nawet zapłacili za swój sukces wysoką cenę, czyli rozpad małżeństwa.

Dla części przedsiębiorców, utrzymanie firmy, to także gwarancja dochodów na emeryturze. Nie mogą liczyć na godne uposażenie z ZUS-u, muszą zatem sami zadbać o swoje zabezpieczenie po zakończeniu aktywności zawodowej.

Dla dużej grupy przedsiębiorców, utrzymanie firmy jest także kwestią swego rodzaju ambicji zawodowej i społecznej odpowiedzialności. Stworzyli miejsca pracy, wiele osób, dzięki pracy w ich firmach, utrzymuje swoje rodziny. Likwidacja przedsiębiorstwa nie jest zatem tylko problemem samego przedsiębiorcy i jego najbliższej rodziny. Utrzymaniem firmy jest zainteresowane dużo szersze grono interesariuszy, np.

- wspomniani pracownicy,
- kontrahenci przedsiębiorcy, którzy od lat utrzymują z nim relacje gospodarcze,
- wierzyciele (np. banki, firmy leasingowe)
- gmina i Skarb Państwa, bo przecież przedsiębiorca jest płatnikiem podatków.

Jak Pan słyszy zatem, niewłaściwie przeprowadzony proces sukcesji, skutkować będzie **poważnymi konsekwencjami finansowymi dla dużej grupy interesariuszy**. Pracownicy utracą dochody, kontrahenci utracą wieloletniego zleceniodawcę, wierzyciele nie odzyskają swoich należności, budżet państwa pozbawiony zostanie kolejnego płatnika, a rodzina obciążona zostanie często bardzo wysokimi długami spadkowymi.

**Czy problemy, o których Pani mówi dotyczą osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, czy również spółek?**

Problemy, o których mowa dotyczą zarówno osób fizycznych działających na podstawie wpisu do CEIDG, jak i spółek cywilnych, ale także w dużej mierze spółek prawa handlowego.

W przypadku osób fizycznych zakres ryzyk jest najszerszy. Jeżeli prowadzimy działalność w takiej formie musimy pamiętać, że jest to biznes „śmiertelny” i niezbywalny. Czy to oznacza, że w ogóle nie powinno być takich firm? Nie, ale jest to forma dedykowana dla najprostszych działalności (np. jedna osoba prowadzi małe biuro rachunkowe).

Jeżeli zatrudniamy już pracowników, korzystamy z kredytów, mamy różnego rodzaju decyzje administracyjne (np. na sprzedaż alkoholu, na transport) – nie jest to forma, w której powinniśmy kontynuować naszą działalność. Jest jakiś powód, dla którego ustawodawca przewidział 8 różnych form działalności. Należy dobrać je adekwatnie do skali biznesu i naszych planów związanych z jego dalszym rozwojem.

W sytuacji, gdy prowadzimy działalność w formie spółki, nie oznacza to „automatycznego” przetrwania biznesu w przypadku odejścia przedsiębiorcy na emeryturę, jego choroby, czy też śmierci. Umowa spółki musi zawierać odpowiednie postanowienia dotyczące zasad następstwa prawnego oraz regulacje dotyczące sfinansowania zarówno odchodzącego współnika, jak i jego rodziny. W przeciwnym przypadku, plan sukcesji będzie niekompletny i nie przetrwa próby czasu. A o tym, niestety, niewielu przedsiębiorców pamięta. Prawnicy obsługujący firmy też rzadko zwracają uwagę na aspekt finansowy, a można go wręcz określić mianem „biznesowego fundamentu”. Jak Pan sądzi, jaka będzie trwałość naszego domu, jeżeli zapomnimy właśnie o wylaniu porządnego fundamentu? Złoży nam się jak domek z kart. Ze spółką będzie podobnie.

**Można chyba powiedzieć, że sukcesja to problem nowego pokolenia. Nie mamy możliwości korzystania z doświadczeń z przeszłości. Wolny rynek mamy dopiero od lat 90-tych. Obecnie mamy pierwszą falę firm rodzinnych, które stoją przed tym wyzwaniem. Jak sobie z tym problemem poradzono na Zachodzie?**

Sukcesja – to wyzwanie zarówno dla nestorów, jak i sukcesorów. Ważne jest, aby w takim samym stopniu zabezpieczyć interesy każdej ze stron.

Nestor musi mieć poczucie, że przekazuje firmę przygotowanemu do tego zadania następcy prawnemu, że ma zapewnione zabezpieczenie finansowe.

Sukcesor powinien przejąć odpowiedzialność za dalszy rozwój firmy, ale powinien także wiedzieć, w jaki sposób i na jakich zasadach będzie przejmował biznes. Jest to bardzo ważne, aby rzeczywiście czuł się następcą prawnym, a nie w 50 roku życia słyszał, że jeszcze nie dorósł do przejęcia rodzinnej firmy.

Na Zachodzie nie ma, po pierwsze, tak dużej ilości firm „śmiertelnych”. Prowadzenie działalności w formie wpisu do ewidencji jest polskim fenomenem. U nas w takiej formie działa 3 mln przedsiębiorców, czyli 80% wszystkich podmiotów prywatnych. Na Zachodzie jest to forma przypisana do rzeczywistych działalności jednoosobowych.

**Powiedziała Pani jaki skutek może mieć śmierć właściciela firmy. Co jednak w sytuacji, kiedy umiera jego małżonek a obowiązywała ich wspólność majątkowa?**

Należy pamiętać, że długi nie umierają wraz z nami. Prowadząc działalność zaciągamy różnego rodzaju zobowiązania (płacimy pracownikom, mamy kredyty, wynajmujemy lokale, podpisujemy umowy leasingowe, korzystamy z dotacji unijnych itp.). Tak długo, jak prowadzimy biznes, większość przedsiębiorców, terminowo reguluje swoje zobowiązania. Gigantyczny problem pojawia się w chwili śmierci przedsiębiorcy. Małżonek, jako spadkobierca, musi się liczyć z tym, że na niego spadnie właśnie obowiązek uregulowania tego długu. A często są to wielomilionowe kwoty. Dla nieprzygotowanej rodziny oznacza to dramat finansowy na wiele lat. A można się przed tym zabezpieczyć.

**Jaka jest świadomość tego niebezpieczeństwa wśród właścicieli firm i ich rodzin?**

Z przykrością muszę stwierdzić, że niewielka. Większość polskich przedsiębiorców ma „gen nieśmiertelności”. Skoro odnieśli sukces w biznesie, to nie może ich dotknąć tak przykra sytuacja, jak śmierć lub choroba. Spotykam się czasem nawet z takim poglądem, że jak zacznie się porządkować sprawy na okoliczność śmierci (np. sporządzi się testament), to sprowokuje się los. Zdziwiający pogląd w XXI wieku, a jednak nie taki odosobniony.

## **Często zdarza się, że przedsiębiorcy „przegapiają” okres na dokonanie sukcesji?**

Niestety, najczęściej „przegapiają”. Mieszanka „genu nieśmiertelności” z brakiem zwyczaju korzystania z profesjonalnego doradztwa w tym zakresie daje nieodwracalne skutki. Obecnie dziennie zamykanych jest w Polsce 100 firm właśnie z powodu śmierci przedsiębiorcy. Większość z nich można byłoby uratować, gdyby właściciel podjął działania sukcesyjne za życia. Problem będzie się pogłębiał, bo wzrasta wiek polskich przedsiębiorców. Biologia i statystyka zbiorą swoje żniwo.

**Wiem, że to pytanie może się wydawać dość ciężkie, ale jak wyglądają pierwsze dni i tygodnie po śmierci przedsiębiorcy. Domyślam się, że kiedy do rodziny dociera, że firma nie może dalej działać to jest szok i szybkie szukanie rozwiązania.**

Shok, niedowierzanie i oskarżanie państwa, że jest niehumanitarne i „złodziejskie”. Nie spotkałam się jeszcze ze stwierdzeniem, że jest to skutek zaniedbania samego przedsiębiorcy.

Niestety nawet podjęcie natychmiastowych działań, najczęściej nie zapewni możliwości przejęcia firmy wprost (ze wszystkimi prawami i obowiązkami). Zwykle dochodzi do przejęcia tylko składników majątkowych (np. wyposażenia, zapasów itp.). A przecież firma to przede wszystkim klienci. Spadkobiercy nie odziedziczą automatycznie kontraktów podpisanych przez zmarłego przedsiębiorcę, bank nie dokona automatycznej cesji umowy kredytowej, a pracownicy dobrowolnie nie zrezygnują ze swojego prawa do odprawy, zgodnie z KP.

**Słyszałem kiedyś historię o przedsiębiorcy, który zaginął na kilka tygodni. W tym czasie firma normalnie funkcjonowała, wystawiała faktury. Kiedy okazało się, że właściciel nie żyje pojawił się problem bo taka działalność formalnie nie mogła być prowadzona. Spotkała się Pani z taką sytuacją?**

Działalność osoby fizycznej, to działalność prowadzona w oparciu o NIP tej osoby. Nie ma osoby, nie ma NIP-u, automatycznie nie firmy. Przedsiębiorstwo jest zamykane z dniem śmierci jego właściciela, a nie z dniem zgłoszenia takiego faktu do rejestru.

Nie jest to problem tylko osób fizycznych. W przypadku spółek, śmierć kluczowego wspólnika lub członka zarządu może spowodować podobne perturbacje.

**Jeżeli majątek firmy jest przedmiotem spadku to osobiście widzę wiele potencjalnych problemów. Co w sytuacji, kiedy wśród spadkobierców nie ma zgody. Ewentualnie są wśród nich dzieci.**

Na bazie odziedziczonego majątku spadkobiercy mogą otworzyć nową firmę. Nie jest to jednak kontynuacja. Jest to zarejestrowanie nowej firmy. A jest to zasadnicza różnica. Z czym muszą liczyć się spadkobiercy, którzy będą chcieli prowadzić podobną działalność, jak zmarły spadkodawca?

Po pierwsze – żadna z umów z kontrahentami nie przejdzie automatycznie na ich firmę – zawsze wymaga to zgody kontrahenta, a często kontrahent może uznać, że biznes to on chciał robić, ale ze zmarłym właścicielem, a nie np. z jego synem.

Po drugie – żaden z pracowników nie ma obowiązku przejścia do nowego pracodawcy. Mogą zażądać wypłaty odpraw i po prostu zmienić firmę.

Po trzecie – bank nie dokona cesji praw z kredytu na nowy podmiot. Musi ocenić jego zdolność kredytową, a zdolność taka jest oceniana m.in. na podstawie historii firmy. Jaką historią może wykazać się firma zarejestrowana 48 godzin przed złożeniem wniosku?

Kolejnymi problemami są m.in. koncesje, licencje, dotacje unijne, pomoc publiczna itp.

Jak Pan słyszy, spadkobiercy dziedziczą tylko poszczególne składniki majątku przedsiębiorstwa, a nie funkcjonującą firmę. A jest to zasadnicza różnica.

Żeby jednak doszło chociażby do odziedziczenia majątku przedsiębiorstwa przez konkretnego spadkobiercę (np. syna) – muszą oni być zgodni i dokonać we właściwy sposób działu spadku. Tymczasem, z przykrością muszę stwierdzić, że o tę zgodność po śmierci kluczowej osoby w rodzinie, bardzo często jest trudno. Spadkobiercy mają różne interesy i nie zawsze potrafią wznieść się ponad partykularne podejście do problemu.

Sytuacja jeszcze bardziej komplikuje się, gdy spadkobiercami są osoby małoletnie. W takim przypadku na wszelkie działania potrzebna jest zgoda sądu opiekuńczego. Tymczasem rolą sądu nie jest dbać o interes firmy, tylko o interes małoletniego. W wielu sytuacjach skutkować to może decyzją sądu spadkowego o sprzedaży majątku firmy i fizycznym podziale środków między spadkobiercami. Pod warunkiem, że zostały jakieś środki, bo przecież w pierwszej kolejności trzeba będzie spłacić wszystkie zobowiązania.

Co trzeba zatem zrobić, żeby nie dopuścić do takiej sytuacji? „Unieśmiertelnić” firmę, wprowadzić regulacje sukcesyjne, sporządzić profesjonalny testament i zadbać o sfinansowanie kosztów sukcesji (czyli ekwiwalenty dla tych członków rodziny, którzy nie przejmą biznesu i zachowki dla tych, których nie powołamy do spadku).

**Czy istnieje jakaś możliwość kontynuowania działalności gospodarczej po śmierci właściciela?**

**Słyszałem, że ze względu na przewlekłość procedury decydował się na to promil osób. Przytłaczająca większość zakłada nowe działalności gospodarcze o takich samych nazwach, adresie i zakresie działalności.**

Tak, jak wspomniałam wcześniej, w przypadku śmierci przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną nie ma mowy o kontynuacji działalności. Zawsze jest to założenie nowej działalności, ze wszystkimi tego konsekwencjami.

**John Stuart, dyrektor jednej z dużych korporacji powiedział takie słowa: “Gdyby trzeba było podzielić firmę, to oddałbym majątek, halę produkcyjną i wyposażenie, a sobie zatrzymałbym markę – i tak wyszedłbym na tym o wiele lepiej”. Często najcenniejszym aktywem firmy jest jej dobra opinia wśród klientów. Odbija się to naturalnie w jej marce. Co się z nią dzieje po śmierci przedsiębiorcy? Firma przedsiębiorcy, czyli jej nazwa – jest przecież niezbywalna.**

Oczywiście nazwa przedsiębiorcy jest niezbywalna. A tymczasem większość klientów identyfikuje firmę właśnie poprzez jej markę, która dla większości osób jest tożsama przede wszystkim z nazwą przedsiębiorstwa.

**Osobiście widzę tutaj taki problem, że po śmierci przedsiębiorcy przestają obowiązywać jakiegokolwiek prawa do znaku niezarejestrowanego. Te przysługują podmiotowi, który danym oznaczeniem posługiwał się jako pierwszy. Jeżeli rodzina, ratując sytuację, otwiera nową działalność to tak naprawdę zaczyna od zera. Może się zaraz okazać, że wchodząc w taką nazwę sama narazi się na problemy, jeżeli konkurent używa już podobnego określenia. I nie jest to wcale coś mało prawdopodobnego, bo w CEIDG można znaleźć masę przedsiębiorców posługujących się określeniami TOMBUD czy ARDBUD.**

Im z większą i lepiej działającą firmą mamy do czynienia, tym problem jest poważniejszy. Jest to zadziwiające, że przedsiębiorcy chronią poszczególne składniki majątku (np. nieruchomości, samochody), a zapominają o kluczowym aktywie, jakim jest marka. A jej wartość rynkowa jest często wielokrotnie dużo wyższa niż poszczególnych składników majątkowych.

Proszę sobie wyobrazić, że większość przedsiębiorców nie ma nawet świadomości, że dysponują takim aktywem i że ma ono swoją wartość. A tymczasem prowadzenie właściwej polityki w zakresie znaków towarowych, w tym marki, daje przedsiębiorcom bardzo wymierne korzyści. Począwszy od ochrony ich firmy przed nieuczciwymi działaniami konkurencji, poprzez konkretne oszczędności podatkowe, skończywszy na możliwości wykorzystania znaku jako źródła zabezpieczenia finansowego dla następcy. Znaki towarowe są bardzo ważnym elementem profesjonalnie przygotowanego planu sukcesji.

**Jeżeli przedsiębiorca zarejestrował swoją markę w Urzędzie Patentowym jako znak towarowy to problemy, o których mówię nie występują. Takie prawo ochronne podlega dziedziczeniu. Jak to jednak wygląda z Pani doświadczenia. Czy firmy, które się do Pani zgłaszają mają zarejestrowane znaki towarowe?**



Poziom świadomości przedsiębiorców w tym zakresie jest bardzo, bardzo niski. Niektórzy wykazują zdziwienie, że markę można chronić i że ma ona swoją rynkową wartość. Inni wykazują kompleks wobec firm zagranicznych, twierdząc, że rozumieją, iż

takie firmy jak Coca – Cola czy Mercedes chronią swoje marki, ale przecież ich firmy nawet nie można porównywać. Tymczasem jest to duży błąd w myśleniu. Każda firma ma markę, która ma swoją wartość. Warto o nią zadbać. Pierwszym krokiem jest jej rejestracja w Urzędzie patentowym, drugim jej wycena. Jak dokonamy tych czynności możemy korzystać z wielu atrakcyjnych rozwiązań prawnych, osiągając konkretne korzyści finansowe.

**W lipcu 2018 została uchwalona ustawa „o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej”.  
Wiem, że została uchwalona m.in. z inicjatywy firm rodzinnych. Co takiego zmienia?**

**Czy dobrze rozumiem, że przepisy te nie rozwiązują głównego problemu jakim jest kontynuowanie działalności gospodarczej zmarłego? Przez dwa lata istnieje jedynie możliwość załatwienia spraw spadkowych.**

**Jeżeli tak, to problemy o których mówiłem, chociażby z możliwością posługiwania się rozpoznawalną marką nadal są aktualne.**

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym powstała pod silną presją środowisk zrzeszających przedsiębiorców. Niestety, zdaniem wielu ekspertów, może ona przynieść więcej problemów niż korzyści. Dlaczego? Bo daje złudne wrażenie, że rozwiązany został problem „śmiertelności” firmy. Jak słusznie Pan zauważył, nie jest to rozwiązanie problemu, tylko przesunięcie go w czasie. Żeby jednak skorzystać nawet z takiego przesunięcia musi zadziać się kilka rzeczy. Po pierwsze, spadkobiercy muszą być zgodni, kto ma zostać zarządcą sukcesyjnym. Tymczasem w rodzinie może być rozbieżność interesów (np. każde z dzieci może uznać, że jest najlepszym kandydatem do pełnienia tej funkcji). Co wtedy? Pat. A na podjęcie tej decyzji są tylko 2 miesiące.

Drugim problemem jest fakt, że ustawa ta w żaden sposób nie dotyka problemów związanych z konsekwencjami prowadzenia działalności w formie wpisu do ewidencji za życia przedsiębiorcy (np. kwestia niezbywalności takiego przedsiębiorstwa, odpowiedzialności całym majątkiem osobistym itp.).

Pamiętajmy, że sukcesja to nie tylko problem związany ze śmiercią przedsiębiorcy. Naszym celem powinno być takie przygotowanie procesu sukcesji, aby można ją było sprawnie przeprowadzić zarówno za życia, jak i po śmierci właściciela.

**Jak się przygotować do sukcesji?**

Po pierwsze – wybrać optymalny model sukcesyjny. Sukcesja może mieć charakter zmiany pokoleniowej. Może także być realizowana w kręgu wspólników z opcją spłaty rodziny. Może także zakładać sprzedaż firmy podmiotowi trzeciemu. To także jest sukcesja, bo zapewnia ciągłość działania przedsiębiorstwa. W literaturze i w praktyce wyróżnia się kilka modeli, ale najczęściej wybierany jest jeden z sześciu jej rodzajów.

Wybór modelu sukcesyjnego determinuje sposób przygotowania sukcesora do roli następcy. Jeżeli wybieramy model zmiany generacyjnej – kluczową sprawą jest wdrożenie sukcesora do firmy. Wymaga to od nas wielu decyzji i przede wszystkim czasu. Pytanie, jakie powinniśmy sobie zadać, czy sukcesor powinien zdobywać doświadczenie pracując tylko w firmie rodzinnej, czy jednak warto, aby sprawdził się na rynku i po kilku latach wrócił do firmy rodzinnej? Jest duża szansa, że wniesie wówczas wartość dodaną w postaci nowych rozwiązań, innego spojrzenia. Ma także lepszą pozycję do budowania swojej roli jako nowego lidera w organizacji. Chodzi bowiem o autorytet faktyczny, a nie tylko formalny. Proces wdrożenia sukcesora – to kilka, a nawet kilkanaście lat. Jeżeli przedsiębiorca zaczyna myśleć o sukcesji na rok przed emeryturą – takie działanie skazane jest na porażkę.

Po drugie – należy wprowadzić niezbędne zmiany prawne i organizacyjne w naszym biznesie. Niewystarczająca jest tylko zmiana formy prawnej.

Po trzecie – trzeba przygotować się finansowo na taki proces (zarówno w kontekście własnego zabezpieczenia, jak i zabezpieczenia sukcesora i pozostałych spadkobierców). Jeżeli przedsiębiorca nie zapewni sobie źródła utrzymania na emeryturze – nigdy nie odejdzie z firmy z prostego powodu – bo będzie miał obawy o swoje bezpieczeństwo. Jeżeli sukcesor nie będzie miał środków na wypłatę ekwiwalentu pozostałym członkom rodziny – nie zdecyduje się przejąć firmy, bo nie będzie go na to stać. Jeżeli rodzina nie będzie miała zapewnionego utrzymania – będzie walczyła o swoje prawa, bez względu na to, co stanie się z przedsiębiorstwem.

### **Co się na nią składa?**

Na sukcesję składają się działania o charakterze:

- Biznesowym – w jaki sposób zorganizować firmę, aby ograniczyć odpowiedzialność majątkiem osobistym i odnosić największe korzyści podatkowe?
- Prawnym – jaką wybrać formę prawną? W jaki sposób przeprowadzić przekształcenie, żeby nie utracić koncesji i nie narazić się na wypowiedzenie umów kredytowych lub wypłat dla pracowników? W jaki sposób określić zasady następstwa prawnego?

- Finansowym – w jaki sposób przygotować zabezpieczenie dla nestora, sukcesora i pozostałych spadkobierców? Jak wyliczyć wartość firmy? Co składa się na tę wartość? Co mogę zrobić, aby ją urealnić (i tu wracamy do kwestii opatentowania marki)? O jakich działaniach księgowych muszę pamiętać?
- Spadkowym – jakie odniosę korzyści z profesjonalnie sporządzonego testamentu?

Okazuje się, że należy podjąć wiele czynności równolegle. Może warto zastanowić się, czy należy ryzykować popełnienie błędu, czy może jednak powierzyć ten proces podmiotowi wyspecjalizowanemu w projektach sukcesyjnych?

W Polsce większość z nas – to lekarze i prawnicy. Eksperymentowanie z sukcesją może być jednak bardzo ryzykowne. W końcu na szali kładziemy często najbardziej wartościowy składnik naszego majątku, czyli firmę. I co gorsza, ryzykujemy bezpieczeństwo nasze i naszych bliskich.

### **Ile trwa cały proces?**

Działania przygotowawcze – to okres od 3 do 18 miesięcy. Do tego trzeba doliczyć czas na wdrożenie sukcesora, a wiemy, że jest to kilka lub kilkanaście lat. Nawet jeśli nie wiemy jeszcze, kto ma przejąć po nas biznes lub nasze dzieci są małoletnie, działania „unieśmiertelniające” należy podjąć niezwłocznie. Chyba, że mamy „gen nieśmiertelności”.

### **Kiedy należy o niej pomyśleć?**

W dniu, kiedy zakładamy firmę. Każdy kolejny dzień zwłoki – to zwiększenie ekspozycji na ryzyko.

**Pomagała Pani już wielu firmom. Od strony czysto logicznej przygotowanie firmy na śmierć właściciela to coś oczywistego. Jest jednak aspekt psychologiczny. Jak na pomysły sukcesji reagują właściciele firm. Nie mają czasem poczucia, że dzieci chcą przejąć dzieło ich życia?**

Rzeczywiście proces sukcesji wymaga dużej staranności także w obszarze psychologicznym. Ważne są zarówno intencje nestora, jaki i zachowanie sukcesora. Nie bez znaczenia jest także rozumienie tematu przez pozostałych członków rodziny, a nawet przez pracowników. Dlatego to działanie nie może być pochopne.

Z mojego doświadczenia wynika, że jeżeli właściciel firmy ma pomysł na siebie na czas emerytury, a przede wszystkim gwarantowany dochód po odejściu z firmy, jego skłonność do oddania firmy kolejnemu pokoleniu jest dużo większa. Bez spełnienia tych dwóch podstawowych warunków, zawsze znajdzie się dobrze brzmiący pretekst, żeby sukcesją się nie zajmować, albo przesuwać ją na bliżej nieokreśloną przyszłość. O tym powinni także wiedzieć sukcesorzy.

**Domyślałam się, że problemem może być również brak u dziecka chęci lub umiejętności zarządzania firmą. Co mnie zaskoczyło, z badań wynika, że zdecydowana większość nie chce kontynuować tradycji rodzinnych.**

Tak, badania potwierdzają, że tylko niespełna 15% sukcesorów jest zainteresowanych przejęciem firmy. Dlaczego? Odpowiedź jest złożona, ale myślę, że warto zwrócić uwagę na jeden z aspektów, nazwijmy go właśnie psychologicznym. Większość dzieci przedsiębiorców od urodzenia słyszy o problemach w firmie. Rozmawia się o tym przy śniadaniu, przy niedzielnym obiedzie, na wspólnych wakacjach (o które zwykle jest też trudno). Jaki obraz tworzy się w głowie młodego człowieka? Że własna firma – to tylko kłopoty. Nie chodzi o to, aby przekazywać dzieciom wyidealizowany obraz bycia przedsiębiorcą. Chodzi o zrównoważony przekaz. Przecież prowadzenie własnego biznesu – to także duża satysfakcja zawodowa, społeczna i finansowa. To niezależność i możliwość rzeczywistego wpływu na swoje życie. Może warto w tym miejscu przytoczyć znaną maksymę, która brzmi: Buduj własne marzenia, bo w przeciwnym wypadku zostaniesz zatrudniony, by budować marzenia kogoś innego.

**Wnioski z naszej rozmowy można chyba podsumować tak, że sukcesja jest nieuchronna. Dobrze jest więc zająć się nią bez presji czasu.**

Ale i bez zbędnej zwłoki.

**Pani Małgorzato dziękuję za rozmowę.**

Dziękuję i życzę naszym słuchaczom skutecznej i satysfakcjonującej sukcesji.

Mam nadzieję, że wyciągnęłaś z naszej rozmowy wiele przydatnych informacji. Znowu okazuje się, że wszelkie problemy da się pokonać, o ile przygotujemy się na ich przyjście.

Sukcesja to proces długi i poza aspektami prawnymi trzeba zwrócić uwagę na kwestie typowo psychologiczne. To przecież moment, kiedy rodzice muszą podjąć emocjonalnie trudną decyzję komu przekazać stery do firmy. Poza tym oni sami muszą czuć się zabezpieczeni finansowo. Już teraz ciężko żyć na godnym poziomie z emerytury. Ja jako osoba po 30-tce, nawet się nie nastawiam, że emeryturę dostanę. Sukcesorzy chętniej prześlą firmę dzieciom jeżeli te zabezpieczą je finansowo.

Liczę, że nasza rozmowa dała Ci dużo do myślenia.

Przypominam, że notatki do tego odcinka znajdziesz na moim blogu pod adresem [znakitowarowe-blog.pl/022](http://znakitowarowe-blog.pl/022) jak 22 odcinek tego podcastu.

Liczę, że nasza rozmowa dała Ci dużo do myślenia.

Przypominam, że notatki do tego odcinka znajdziesz na moim blogu pod adresem [znakitowarowe-blog.pl/022](https://znakitowarowe-blog.pl/022) jak 22 odcinek tego podcastu.

Jeżeli uważasz, że nasza rozmowa może się komuś przydać będę szczęśliwy jeżeli przykładowo wrzucisz link do tego odcinka na Facebooku.

Z mojej strony to już wszystko. Dziękuję, że zostałeś ze mną do końca.

Do usłyszenia cześć.



**Potrzebujesz pomocy prawnej? Skontaktuj się ze mną:**

+48 575 999 710

[mikolaj@lech.bydgoszcz.pl](mailto:mikolaj@lech.bydgoszcz.pl)