

O sukcesji i zarządzie sukcesyjnym. Co (w przyszłości) zrobić z naszą firmą?

W poprzednich artykułach („Doradca Podatkowy”, 1–4/2017) pisałem m.in. o swoich doświadczeniach związanych z przeprowadzanymi transakcjami kupna biur rachunkowych na rzecz inwestora, szansach i zagrożeniach związanych z robotyzacją w sektorze usług podatkowych, przekazywałem przemyślenia Shany Lukasa, autora wielu wydawnictw, na temat przyszłości zawodów usług księgowych. Ostatni z artykułów miałem okazję współtworzyć z Michałem Wojewodą z Instytutu Biznesu Rodzinnego, który pisał m.in. o zasadzie 4 w procesie sukcesji – przekazaniu wiedzy, władzy, własności, przy zachowaniu wartości firmy. Z jednej strony, zamknięcie tego cyklu to okazja do podsumowania przemyśleń w nim zawartych, z drugiej, mam nadzieję na dopiero rozpoczynającą się dyskusję, w której głos wezmą też inni doradcy.

Na kwestie sukcesji można spojrzeć z kilku punktów widzenia.

Sukcesja rodzinna

Najczęstsze jest jej rozumienie jako transferu międzypokoleniowego – przekazania firmy następnym pokoleniom przy zachowaniu gwarancji dalszego jej trwania i bezpieczeństwa finansowego właściciela. Pomóc w tym może odpowiednio przygotowany plan sukcesyjny. Sporządzenie go i wdrożenie są jednak procesem czasochłonnym i skomplikowanym. W trakcie całego procesu sukcesyjnego mentor i sukcesorzy muszą wziąć pod uwagę całe spektrum zagadnień. Trzeba przede wszystkim dokonać wyboru sukcesora lub sukcesorów, określić rolę mentora i sposób zabezpieczenia finansowego jego i pozostałych członków rodziny.

Kluczowe jest określenie harmonogramu działań, zaplanowanie poszczególnych czynności i określenie ich skutków prawno-podatkowych. Nie chodzi tu jednak tylko o wskazanie formy prawnej, w jakiej własność zostanie przekazana na rzecz sukcesorów (np. darowizna, sprzedaż). Istotne jest znalezienie najlepszej w danej sytuacji i warunkach biznesowych struktury podatkowej (np. w przypadku większych biznesów warto rozważyć bardziej skomplikowane rozwiązania międzynarodowe w formie spółek holdingowych, trustów czy też rodzinnych fundacji). Nie ma jednego, idealnego rozwiązania, które byłoby uniwersalne w każdym przypadku. Musi być ono dostosowane do indywidualnych potrzeb mentora i sukcesorów.

Wreszcie istotne jest zabezpieczenie losu rodziny w sytuacjach śmierci jej członków, utraty zdolności do wykonywania pracy bądź rozwodu. Dla każdej z tych sytuacji przygotowany powinien być wcześniej plan awaryjny.

Regulacje relacji biznesowych w powiązaniu z relacjami rodzinnymi można opisać w konstytucji rodzinnej. Zawiera ona deklarację wartości i zasad oraz wytyczne, jakimi mają się kiero-

wać członkowie rodziny, by ułatwić proces komunikacji i podjęcie decyzji w sytuacji potencjalnych różnic zdań lub konfliktów.

W planowaniu sukcesyjnym, które niesłusznie kojarzone jest tylko z przekazywaniem majątku dzieciom, nie można zapominać też o pracownikach. Tym bardziej że ci najbardziej wartościowi dla przyszłości firmy mogą również zostać jej sukcesorami lub udziałowcami. Dobrze przygotowany plan motywacyjny, oferujący otrzymanie udziałów lub akcji po spełnieniu określonych warunków, pozwoli na zatrzymanie ich w firmie.

W planie sukcesyjnym należy wyważyć więc interesy wielu stron. Wdrożenie najlepszych rozwiązań jest decydujące dla jego powodzenia. Nie bez powodu odpowiednie przeprowadzenie procesu sukcesyjnego określa się „ostatecznym testem wielkości” firmy¹.

Sprzedaż biznesu

Sukcesja rodzinna, mimo że jest uważana za najbardziej klasyczny, typowy jej przypadek, w praktyce nie występuje jednak dość często. Według badania Instytutu Biznesu Rodzinnego odsetek dzieci gotowych przejąć firmę po rodzicach, mimo że rośnie, jest wciąż stosunkowo niewielki². Jest to badanie nieuwzględniające różnic branżowych. Zakładam jednak, że w sektorze księgowo-podatkowym współczynnik ten jest niekoniecznie wyższy. Dla wielu doradców planujących stopniowe wycofanie się z biznesu jego sprzedaż (w tym częściowa) pozostaje więc swoistą formą sukcesji.

Najważniejsze jest uświadomienie właścicielom firmy możliwości jej skapitalizowania, gdy chcemy z niej się wycofać. Jej wartość bowiem to nie tylko możliwość pobierania bieżących zysków, ale również tych przyszłych, które będą generowane już po zmianie właściciela. Oczywiście osoba dotychczasowego właściciela jest ważna, czasami wręcz decydująca w tworzeniu zysków, szczególnie gdy jest on osobiście zaangażowany w obsługę klien-

tów, gdy jego nazwisko daje rękojmię należytego wykonywania usług. Dlatego tak ważna jest, dla przynajmniej części inwestorów, dalsza współpraca (umowa o zarządzanie, pozostawienie części udziałów) z dotychczasowym właścicielem.

Zamknięcie firmy, bez chociażby rozważenia takiej możliwości, nie jest dobrym rozwiązaniem ani dla właściciela, ani klientów oraz pracowników.

Dla właścicieli sprzedaż firmy to dodatkowe źródło finansowania, niebrane zapewne pod uwagę na wcześniejszym etapie działalności firmy, gdy takich transakcji na rynku było niewiele. Wycena firmy zależy od bardzo wielu czynników (odsylam do poprzednich artykułów), ale przeprowadzone transakcje, w których miałem okazję pomagać, potwierdzają, że proponowana cena oraz pozostałe warunki umowy są satysfakcjonujące dla sprzedających. Na pewno z ich punktu widzenia, czysto finansowego, będzie to lepsze rozwiązanie niż dotychczas praktykowane nieodpłatne przekazywanie portfolio klientów innym doradcom podatkowym.

Zachowanie miejsc pracy pracowników można rozpatrywać nie tylko z perspektywy ich jednostkowych losów. W szerszym ujęciu, prawidłowo przeprowadzony transfer biznesu pozwala ochronić więcej miejsc pracy, niż tworzą je nowe firmy. Szanse na dalsze działanie firmy po jej przekazaniu w rodzinie lub sprzedaży inwestorowi zewnętrznemu są bowiem większe niż w przypadku start-upów. Pozwala to zachować więcej miejsc pracy, niż tworzą je nowe inicjatywy biznesowe³.

Wpływ braku sukcesji wykracza poza krąg nie tylko bezpośrednio zainteresowanych: właścicieli, pracowników, klientów. Ma wpływ na funkcjonowanie całego biznesu doradczego. Zamykanie, w przeważającej części lokalnych, biur księgowych może w dłuższej perspektywie prowadzić do obumierania regionalnych rynków.

Wykonywanie usług zaczyna się koncentrować w większych i dużych miastach. Według badań przeprowadzonych przez Tomasza Kaczyńskiego, Przewodniczącego Zarządu Oddziału Warmińsko-Mazurskiego (mapa lokalizacji doradców podatkowych), w niektórych powiatach liczba doradców wynosi zaledwie kilka osób, są też powiaty, gdzie nie ma ich w ogóle. Dla porównania: w regionie mazowieckim pracuje ponad 28% wszystkich doradców (w 2009 roku było to 23%), w samej Warszawie to ponad 1500 doradców, w Poznaniu blisko 400, Krakowie 367, Wrocławiu 328, Łodzi 290.

Mimo procesów robotyzacji, automatyzacji, oczekiwań części, szczególnie młodych klientów, że usługami będzie można zarządzać za pomocą aplikacji, wciąż jest jednak grupa klientów, którzy potrzebują doradców blisko swojej firmy.

Robotyzacja

Wszystko to dzieje się w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu biznesowym. Do 2030 roku roboty zastąpią 800 milionów miejsc pracy na całym świecie. Branża usług księgowych wymieniana jest obok m.in. kasjerów, kierowców jako jedna z najbardziej narażonych na proces automatyzacji⁴. Można oczywiście uznać, że procesy te dotyczą raczej powtarzalnych, rutynowych czynności, niemniej komputery takie jak ROSS (IBM Watson) stają się „pracownikami” kancelarii i pomagają również w bardziej złożonych operacjach, jak doradztwo w sprawach prawnych⁵. Na rynku amerykańskim, mimo znaczącej liczby prawników, ponad 80% społeczeństwa nie korzysta z ich usług. Robotyzacja spowoduje łatwiejszy do nich dostęp poprzez obniżenie cen doradztwa. To dobra informacja dla klientów, dla właścicieli tylko wtedy, gdy obniżka cen będzie wynikała z możliwości obniżenia kosztów pracy. To z kolei niedobra wiadomość dla pracowni-

ków szeroko pojętych usług profesjonalnych. Czy tego rodzaju analogie można przeprowadzić w stosunku do rynku usług doradztwa podatkowego w Polsce? Raport firmy EY⁶ na temat robotyzacji, już w samym swoim podtytule, daje na to odpowiedź: „Roboty nie odbiorą pracy księgowemu, ale ją zmienią”. Porównuje on skutki robotyzacji do drugiej rewolucji przemysłowej, i widzi jej pozytywne aspekty przy założeniu, że robotyka przyspiesza wykonanie zleceń i uwalnia zasoby ludzkie. Pozwoli ona nie tylko odtwarzać zdarzenia z przeszłości, ale też na podstawie posiadanych danych przewidywać przyszłe ryzyko podatkowe i księgowe. W dodatkowym czasie pracy doradcy będą mogli pracować bezpośrednio z klientem, doradzając mu w kwestiach biznesowych i wykorzystując umiejętności interpersonalne, których nie mają maszyny. Raport przedstawia jednak przewidywania dokonywane z perspektywy dużej, międzynarodowej firmy. Ocena przyszłości będzie zapewne inaczej wyglądała z punktu widzenia małych i średnich firm, których środki na inwestycje i zasoby kadrowe są ograniczone. Dla nich rozwiązaniem jest dokapitalizowanie i konsolidacja.

Długofalowy wpływ robotyzacji na branżę księgowo-podatkową, pełna automatyzacja podstawowych usług (low-value-add), spowoduje, że od doradców oczekiwane będą przede wszystkim usługi specjalistyczne, dostarczające wyższą wartość dodaną. Potencjalnie będzie to miało pozytywny wpływ na konsumentów, gdyż doprowadzi do ogólnego spadku kosztu usług księgowo-podatkowych. Duże światowe firmy doradcze, outsourcingowe lub technologiczne mają największą szansę skorzystania z tego trendu z dwóch powodów. Po pierwsze, obecnie posiadają większe możliwości finansowe, aby zainwestować w nowe technologie i skapitalizować je szybciej niż mniejsze firmy. Po drugie, będą w stanie przetwarzać procesy księgowo-podatkowe na masową skalę i korzystając z ekonomii skali, uzyskać znacznie niższe koszty jednostkowe.

Zarząd sukcesyjny

Mówiąc o sukcesji, nie sposób pominąć kwestii projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym.

Z jednej strony to sprawa ważna dla doradców jako właścicieli firm, z drugiej dla naszych klientów. Ważne, żeby rola doradców była w tym procesie jak najbardziej istotna. Doradcy podatkowi wydają się najlepiej przygotowaną grupą do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego zgodnie z nowym projektem ustawy⁷. Potrzebne są specjalne szkolenia z tego zakresu, przygotowujące do pełnienia tego rodzaju funkcji.

Usługi w tej dziedzinie to szansa dla doświadczonych doradców, którzy dobrze znają firmy klientów i którzy pomagali już w podobnych przypadkach. Najważniejsze w sprawach szeroko pojętej sukcesji jest przygotowanie ich do podjęcia właściwej decyzji w sprawach ich własnych firm oraz szkolenie w zakresie doradztwa dla klientów. Samorząd doradców powinien oferować wsparcie w postaci szkoleń. Krajowa Rada Doradców Podatkowych, której w V kadencji jestem członkiem, dostrzega ten problem i będzie podejmować działania edukacyjne i promocyjne w tym zakresie.

Potrzebna jest też pomoc, wskazówki, co do drogi postępowania dla nas samych jako właścicieli firm, którzy w przyszłości będą odchodzić z zawodu.

Nie znam statystycznych danych dotyczących struktury wiekowej właścicieli firm podatkowych (przy okazji, może warto przeprowadzić takie badanie)⁸, podejrzewam jednak, że – mimo napływu do zawodu nowych doradców, średnia ich wieku raczej rośnie. Przykładem troski, pochylenia się nad tematem sukcesji

niech będą listy gratulacyjne od właściwych ministerstw, które otrzymują w wieku przedemerytalnym przedsiębiorcy belgijscy i niemieccy⁹. Zawierają one pytania o plan sukcesyjny i ofertę pomocy w tej kwestii. Czy dostaniemy podobne listy? Jeżeli nie od instytucji państwowych, to – mam nadzieję, że drogę postępowania pomogą wskazać działania edukacyjne podejmowane m.in. przez samorząd doradców podatkowych.

Zapraszam do kontaktu i dyskusji: www.planb-advisory.pl, FB – grupa dyskusyjna „O sukcesji prawie wszystko”.

PRZYPISY

- 1 Sukcesja w firmach rodzinnych: Aronoff, McClure, Ward.
- 2 W badaniu z 2017 r. wskaźnik wynosił 8,1% (w poprzednim 6,3%).
- 3 Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers.
- 4 The future of employment: Frey and Osborne.
- 5 Np. w firmie Baker & Hostele, gdzie roboty pomagają w sprawach prawa upadłościowego.

Projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej

Potrzeba rozpoczęcia prac legislacyjnych związanych z problematyką sukcesji przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby fizyczne została uwzględniona w harmonogramie przyjętego przez Radę Ministrów Planu na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz w projekcie z dnia 29 lipca 2016 r. – „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” i stanowi część pakietu „100 zmian dla firm – Pakiet ułatwień dla przedsiębiorców”.

W obecnym stanie prawnym wraz ze śmiercią przedsiębiorcy *de facto* kończy się byt prawny prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa.

Rozwiązanie problemu sukcesji przedsiębiorstwa osoby fizycznej wymaga kompleksowej regulacji i w związku z tym w projekcie proponuje się:

I. W zakresie prawa cywilnego i handlowego:

- 1) umożliwienie posługiwania się od dnia otwarcia spadku do działu spadku dotychczasową firmą spadkodawcy z dodatkiem „w spadku”;
- 2) wprowadzenie regulacji dotyczącej zarządcy sukcesyjnego. W tym celu zostaną w szczególności określone:
 - a) reguły ustanowienia, odwołania zarządcy sukcesyjnego i wygaśnięcia zarządu sukcesyjnego,
 - b) zasady dokonywania przez zarządcę sukcesyjnego czynności w zakresie zwykłego zarządu oraz czynności przekraczających zwykły zarząd,
 - c) zasady wynagrodzenia zarządcy sukcesyjnego,
 - d) obowiązki zarządcy sukcesyjnego,
 - e) zasady dysponowania środkami zgromadzonymi na rachunku bankowym przedsiębiorcy wykorzystywanym przy prowadzeniu przedsiębiorstwa,
 - f) reguły odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego;
- 3) wprowadzenie możliwości dokonywania działu spadku ograniczonego do części obejmującej przedsiębiorstwo;
- 4) wprowadzenie reguły, zgodnie z którą stosunki prawne, które nie są ściśle związane z osobą spadkodawcy, będą mogły pozostać w mocy.

- 6 Robot w służbie księgowości: badanie EY, styczeń 2018.
- 7 Prof. Adam Mariański: Wywiad dla Infor.pl, styczeń 2018.
- 8 Podobne: dr Katarzyna Magdalena Orzechowska, Magdalena Rybicka: Sukcesja w rodzinnych biurach księgowych na terenie Warszawy i okolic. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2013, t. 14, z. 6.
- 9 Przedsiębiorcy się starzeją: Dr. hab. Jerzy Cieślak, Profesor i dyrektor Centrum Przedsiębiorczości w Akademii Leona Koźmińskiego, Rzeczpospolita, 30 września 2017.

AUTOR



Jacek Bajson
Doradca podatkowy

II. W zakresie prawa administracyjnego:

- 1) wprowadzenie zasady wstąpienia następców prawnych przedsiębiorcy (osoby fizycznej) w prawa i obowiązki administracyjne związane z działalnością gospodarczą, wynikające m.in. z koncesji, licencji i przyznanych ulg oraz ich tymczasowego przysługiwania zarządcy sukcesyjnego – pod warunkiem spełniania przez uprawnionych warunków potrzebnych do ich uzyskania;
- 2) umożliwienie następcom prawnym osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą dalszego korzystania z przyznanej zmarłemu przedsiębiorcy pomocy publicznej oraz ubiegania się o inne ulgi związane ze zdarzeniami mającymi miejsce po śmierci przedsiębiorcy, w tym także w okresie działalności zarządcy sukcesyjnego.

III. W zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych:

- 1) w przypadku, gdy zarządca sukcesyjny będzie ustanowiony w dniu otwarcia spadku – stosunki pracy zostaną zachowane, natomiast w przypadku, gdy zarządca sukcesyjny zostanie ustanowiony po pewnym czasie od otwarcia spadku – stosunki pracy z chwilą śmierci przedsiębiorcy, tak jak obecnie, wygasną, lecz pracownikom będzie przysługiwało prawo powrotu do pracy na zasadach takich, jak przy przywróceniu do pracy;
- 2) zarządca sukcesyjny zostanie uznany za płatnika składek z tytułu ubezpieczenia społecznego osób zatrudnionych, będzie także osobą uprawnioną do dokonywania wszelkich czynności związanych z zatrudnieniem.

IV. W zakresie prawa podatkowego:

- 1) wprowadzenie regulacji zapewniających ciągłość rozliczeń podatkowych w zakresie podatków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, tj. w szczególności podatku od towarów i usług, podatku dochodowego, podatku od nieruchomości, podatku od środków transportu;
- 2) uregulowanie odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe oraz zasad prowadzenia rachunkowości w związku z działalnością przedsiębiorstwa w okresie od otwarcia spadku do jego działu.

Źródło: <http://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12300657>.