

Fot. Shutterstock

Przy sporządzeniu dokumentu dotyczącego sukcesji rekomendowane jest wyspecjalizowane doradztwo, gwarantujące podjęcie odpowiednich decyzji uwzględniających wszelkie istotne z prawnego punktu widzenia czynniki

Sukcesja biznesu w firmach transportowych

Obecnie w Polsce aktywnych jest na rynku około 200 tys. firm transportowych, spośród których blisko połowa to firmy zajmujące się drogowym transportem towarów. Niestety, wszystkie te podmioty zmagają się z specyficznymi dla branży transportowej problemami – wysokimi kosztami prowadzenia działalności, licznymi obciążeniami publiczno-prawnymi, koniecznością spełnienia określonych wymogów administracyjnych, w końcu kłopotami z rekrutacją wykwalifikowanych pracowników.

To właśnie na tych trudnościach koncentrują się właściciele firm transportowych i ich menadżerowie, bądź dyrektorzy. Część przedsiębiorców tak pochłonięta jest szukaniem rozwiązań w zakresie wspomnianych, teźniejszych problemów, że często nie myśli o ryzyku grożącym firmie prowadzonej od lat przez tę samą osobę, o przyszłym jej losie w sytuacji, gdy jej zabraknie, a także

nad biznesem przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi prawnych.

Znaczną część spośród ogółu firm transportowych działających w Polsce stanowią rodzime przedsiębiorstwa, powstałe w latach dziewięćdziesiątych na fali zmiany systemowej i rozwoju gospodarki wolnorynkowej. Decyzje o formie prowadzonej działalności, które wówczas zapadły, w wielu przypadkach nie były

W konsekwencji gros dzisiejszych firm transportowych to biznesy prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej bądź spółki cywilnej. Niestety, formy te należy ocenić jako niekorzystne, gdyż prowadzenie ich jest nieadekwatnie ryzykowne w stosunku do wiążących się z nimi zalet, zwłaszcza w kontekście sukcesji biznesu w branży transportowej. Sprawia to, że prowadzenie w kraju działalności transportowej – samo w sobie złożone i wymagające – może jeszcze bardziej się skomplikować w wypadku śmierci bądź choroby jej założyciela. Niejednokrotnie bowiem forma prowadzonej działalności może przesądzić o dalszej egzystencji firmy, nie ze względu na obciążenia podatkowe bądź trudności administracyjne, lecz z uwagi na brak prawnej i podatkowej sukcesji biznesu. Większość przedsiębiorców nie posiada również przyjętego i wdrożonego algorytmu postępowania na wypadek choćby tymczasowej niedyspozycji lidera spowodowanej śpiączką bądź ciężką chorobą. Sytuacja taka może zatem zaważyć na sprawności podejmowania decyzji oraz realizacji kontraktów.

Gros dzisiejszych firm transportowych to biznesy prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej bądź spółki cywilnej, co jest nieadekwatnie ryzykowne w stosunku do wiążących się z nimi zalet, zwłaszcza w kontekście sukcesji biznesu w branży transportowej.

o potencjalnych sukcesorach jej działalności. Niewiadomą pozostaje również kwestia metody i możliwości przekazania części funkcji zarządczych, bądź pełnej władzy

do dziś rewidowane pod kątem zagrożeń związanych ze zmieniającymi się uregulowaniami prawnymi oraz z szeroko pojmowaną rzeczywistością gospodarczą.

Kwestia sukcesji biznesu w firmach transportowych

Wskazane wyżej formy prawne prowadzenia działalności, popularne w sektorze transportowym, w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej nie gwarantują niestety płynnego przejścia uprawnień na

nieść uprawnienia wynikające z zezwolenia lub licencji na spadkobiercę bądź wyrazić zgodę na dalsze wykonywanie przyznanego zmarłemu uprawnień przez inną osobę. Zgoda ta ma jednak charakter tymczasowy i obowiązuje przez okres nie dłuższy niż 18 miesięcy. Prędzej czy później wystąpi zatem konieczność ustalenia sposobu kontynuacji

okolicznościach nie wystąpią także żadne przeszkody (pędzące samochody, nierozsądni kierowcy). Gwarancją powodzenia i uniknięcia licznych pułapek i niebezpieczeństw da jednak wyłącznie profesjonalne zaplanowanie sukcesji, czyli skorzystanie z pomocy doświadczonego doradcy, który zdejmie opaskę z oczu, wyjaśni złożone reguły i bezpiecznie przeprowadzi nas na drugą stronę.

Większość przedsiębiorców nie posiada przyjętego i wdrożonego algorytmu postępowania na wypadek choroby czy też tymczasowej niedyspozycji lidera spowodowanej śpiączką bądź ciężką chorobą.

następców prawnych i sprawnego zarządzania biznesem. Wystarczy wspomnieć, że śmierć przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą spowoduje m.in. wygaśnięcie decyzji o nadaniu numeru NIP, blokadę kont bankowych, wygaśnięcie wszystkich udzielonych pełnomocnictw, a także umów kredytu i leasingu. Tymczasem okoliczności zmuszają do szybkiego, acz racjonalnego podejmowania decyzji, wypłat wynagrodzeń (z zablokowanego konta), czy nawet podpisywania deklaracji podatkowych (przecież pełnomocnictwo udzielone księgowemu wygasło). Jeśli nawet przedsiębiorstwo przejdzie na spadkobierców, mogą oni nie być przygotowani do wejścia w rolę przedsiębiorcy z uwagi na brak doświadczenia, praktycznej wiedzy (*know-how*), czy kontaktów biznesowych. Dodatkowo, gdy spadkobiercy są małoletni, do dokonania szeregu czynności potrzebna będzie zgoda sądu, co znacznie wydłuży czas podejmowania kluczowych decyzji i pogłębi zamieszanie spowodowane śmiercią przedsiębiorcy.

Poza przedstawionymi zagrożeniami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej w formach nieprzystosowanych do sprawnego dokonania sukcesji biznesu w sytuacji kryzysowej, sektor transportu drogowego odznacza się pewnymi cechami specyficznymi. Podjęcie i wykonywanie transportu drogowego wymaga zasadniczo uzyskania stosownego zezwolenia. W pewnych wypadkach zamiast zezwolenia wymagane jest uzyskanie licencji. Jednak zarówno zezwolenia jak i licencji nie można odstępować osobom trzecim. Oba wskazane uprawnienia, bez których niemożliwe jest prowadzenie działalności w sektorze transportowym, wygasają z chwilą śmierci posiadacza – nie przechodzą tym samym na spadkobierców. Właściwy organ musi jednak, pod pewnymi warunkami, prze-

biżnesu. Lepiej naturalnie być zawczasu przygotowanym na możliwe perturbacje, których w sytuacji kryzysowej z pewnością nie zabraknie.

Uwzględniając specyfikę branży transportowej, przeprowadzenie sukcesji w sposób spontaniczny i bez odpowiedniej wiedzy porównać można do próby przejścia przez ruchliwą ulicę z opaską na oczach, w dodatku bez dobrej znajomości przepisów prawa ruchu drogowego. Istnieją pewne instytucje (przejścia dla pieszych), na które przy odrobinie szczęścia może uda się natrafić. W sprzyjających

Plan sukcesji biznesu

Najlepszą metodą na opracowanie oraz wdrożenie wizji sukcesji jest przygotowanie spójnego, kompleksowego dokumentu uwzględniającego efekt dyskusji zarówno obecnego właściciela firmy, jak i potencjalnego następcy, kontynuatora biznesu, niejednokrotnie także pozostałych osób zaangażowanych w sprawę firmy (np. inwestorów strategicznych) na temat przekazania biznesu. Przy jego kreacji rekomendowane jest również wyspecjalizowane doradztwo, gwarantujące podjęcie odpowiednich decyzji uwzględniających wszelkie czynniki istotne z prawnego punktu widzenia.

W planie sukcesji powinny znaleźć się m.in. odpowiedzi na następujące pytania: kto, w jakim czasie oraz przy spełnieniu jakich warunków obejmie zarząd nad

Tylko wsparcie ze strony doświadczonych doradców umożliwi dobór rozwiązań eliminujących potencjalne ryzyka.



Analiza ryzyk związanych z działalnością prowadzoną przez firmę najczęściej wymaga badania prowadzonego przez zewnętrznych doradców, rozpatrujących uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne mające wpływ na kształt relacji biznesowych



Właściwy organ musi, pod pewnymi warunkami, przenieść uprawnienia wynikające z zezwolenia lub licencji na spadkobiercę bądź wyrazić zgodę na dalsze wykonywanie przyznanych zmarłemu uprawnień przez inną osobę. Zgoda ta ma jednak charakter tymczasowy

biznesem, zarówno w sytuacji śmierci, jak i czasowej niedyspozycji lidera (sukcesja tymczasowa)? Jednak wyciągnięcie odpowiednich wniosków możliwe jest dopiero po gruntownym, wieloaspektowym przeanalizowaniu sytuacji finansowej firmy, relacji rodzinnych, wizji i strategii biznesu, a także zespołu zobowiązań, uprawnień i elementów niematerialnych będących składowymi danego przedsiębiorstwa. Niekiedy w toku prac nad planem okazuje się również, że uzgodniony kształt przekazania władzy nad firmą nie jest możliwy ze względu na aktualnie wykorzystywaną formę prawną działalności. Wówczas jednym z etapów wdrażania planu jest restrukturyzacja biznesu dla osiągnięcia zakładanych rezultatów. Nierzadko takie przekształcenie stanowi dodatkowo okazję dla optymalizacji podatkowej prowadzącej do zmniejszenia obciążeń podatkowych oraz uporządko-

wania struktury organizacyjnej i wyodrębnienia poszczególnych jej elementów celem minimalizacji ryzyka oraz zwiększenia efektywności. Refleksja nad sukcesją biznesu staje się zatem często przyczynkiem do ważnego przyjrzenia się ogólnej sytuacji firmy oraz zachodzącym w niej procesom. Odpowiednie wnioski w tym zakresie mogą spowodować nie tylko zabezpieczenie firmy przed ryzykami powodowanymi śmiercią bądź tymczasową niedyspozycją lidera, ale również stanowią istotne wytyczne uwzględniane później w kompletnej, przyjętej w firmie strategii rozwoju.

Konstruowanie planu sukcesji firmy transportowej powinno następować etapowo, z uwzględnieniem poniższych czynników:

1. **Analiza relacji rodzinnych** – często nie wszyscy potencjalni liderzy firmy

W sytuacji odwrotnej, gdy pretendentów do kontynuowania działalności jest więcej, warto z kolei rozważyć opracowanie odpowiednich mechanizmów spłaty spadkobierców tak, aby uchronić firmę przed rozdrobnieniem władzy bądź nawet jej majątku.

2. **Indywidualny charakter biznesu** – przy konstruowaniu planu sukcesji należy wziąć pod uwagę zarówno specyfikę branży transportowej, jak i aktualną oraz przewidywaną sytuację firmy pod kątem m.in. zaciąganych zobowiązań kredytowych, realizowanych inwestycji, otrzymanych dotacji lub planów strategicznych. Analiza wszelkich ryzyk związanych z działalnością prowadzoną przez daną firmę najczęściej wymaga badania prowadzonego przez zewnętrznych doradców, rozpatrujących zarówno uwarunkowania wewnętrzne (np. sytuacja finansowa firmy, zasoby ludzkie), jak i zewnętrzne (np.

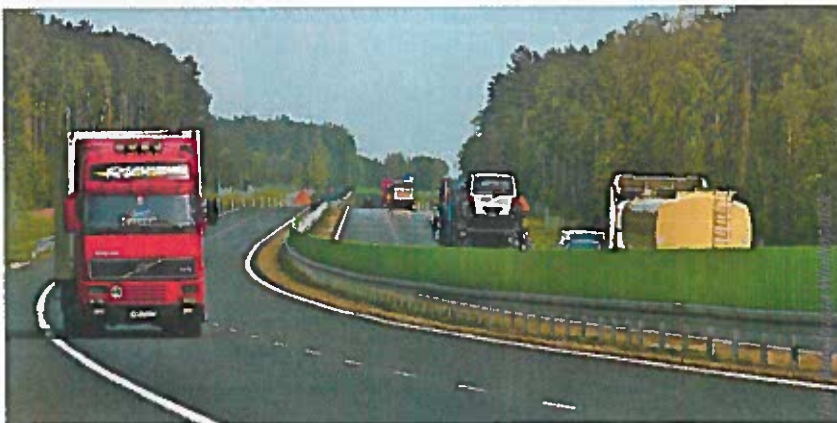
Zarówno zezwolenia, jak i licencji nie można odstępować osobom trzecim. Oba wskazane uprawnienia, bez których niemożliwe jest prowadzenie działalności w sektorze transportowym, wygasają z chwilą śmierci posiadacza.

posiadają cechy wymagane dla realizacji tak odpowiedzialnej funkcji. Tym samym koniecznym jest podjęcie wysiłku wskazania osób, które spełniać będą określone kryteria. W tym miejscu należy również zaznaczyć, że powszechną praktyką jest, aby losy firmy powierzać wykwalifikowanym menadżerom, znawcom branży. Wprowadzenie podobnych osób do grona zarządzających firmą może stanowić ciekawą alternatywę w sytuacji, gdy w rodzinie nie ma odpowiednich kandydatów.

pozycja na rynku, rozpoznawalność marki) mające wpływ na kształt relacji biznesowych.

3. **Forma prawna** – po wskazaniu przyszłych sukcesorów konieczne jest zweryfikowanie, czy obecna forma prawna działalności pozwoli na zgodne z przyjętymi założeniami sukcesji przyporządkowanie odpowiednich składników majątku wybranym osobom. Jeżeli dotychczasowa forma z uwagi na prawne ograniczenia nie zagwarantuje realizacji przyjętych założeń, warto w tej mierze opracować i wdrożyć bezpieczne rozwiązania restrukturyzacyjne. Najczęściej, przy wsparciu wykwalifikowanych doradców prawnych i podatkowych, przy okazji przekształcenia biznesu dla potrzeb sukcesji udaje się również zwiększyć wartość dodaną w postaci zwiększenia efektywności i rentowności firmy oraz optymalizacji podatkowej prowadzącej do znacznych oszczędności.

4. **Forma i czas przekazania kontroli nad firmą** – plan sukcesji powinien w sposób jednoznaczny określać kiedy i w jaki sposób wybrany kontynuator rozpoczyna realizację przypisanych mu funkcji. Tym samym, warto w planie sukcesji uwzględnić horyzont czasowy w jakim dojdzie do sukcesji (objęcia władzy zarówno w rozumieniu zarządczym, jak i własnościowym). Możliwe jest bowiem wdrożenie planu



Z uwagi na niską świadomość prawną, której efektem jest brak rewizji formy prowadzonej działalności, wielu przedsiębiorców nie przewiduje, że ich firma na wypadek śmierci nie będzie podlegała dziedziczeniu i ulegnie zamknięciu

sukcesji, zgodnie z którym przyszedł lider w danym momencie (np. w chwili osiągnięcia pełnoletniości) rozpocznie sprawowanie funkcji zarządczych, jednak pod kontrolą obecnego właściciela. Oznacza to, że skonstruowanie planu sukcesji nie musi wiązać się z momentalnym oddaniem dotychczasowej władzy przez założyciela. Chwila ta może zostać ustalona w sposób dowolny, gwarantujący komfort i okazję do sprawdzenia w nowej roli przyszłego lidera, a także stopniowe i płynne oddawanie władzy przez właściciela.

Branża wysokiego ryzyka

Firmy transportowe stanowią na rynku polskim niezwykle prężną i pokąsną branżę wysokiego ryzyka, gdy chodzi o sukcesję biznesu. Pierwszym powodem jest fakt, że prowadzenie działalności transportowej wymaga spełnienia licznych wymogów formalnych, których realizacja poważnie angażuje właścicieli, zmniejszając czas na rozważania strategiczne, w tym kwestię sukcesji. Ponadto, z uwagi na wielość administracyjno-prawnych kryteriów determinujących możliwość prowadzenia działalności, proces sukcesji jest znacznie utrudniony – polskie prawo w wielu wypadkach nie przewiduje prostego przeniesienia praw z zezwoleń bądź licencji na następców. Co więcej, z uwagi na niską świadomość prawną, której efektem jest brak rewizji formy prowadzonej działalności, wielu przedsiębiorców nie przewiduje, że ich firma na wypadek śmierci nie będzie podlegała dziedziczeniu i ulegnie zamknięciu.

W planie sukcesji powinny znaleźć się m.in. odpowiedzi na pytania: kto, w jakim czasie oraz przy spełnieniu jakich warunków obejmie zarząd nad biznesem, zarówno w sytuacji śmierci, jak i czasowej niedyspozycji lidera (sukcesja tymczasowa)?

Rozwiązaniem umożliwiającym zabezpieczenie zarówno istnienia firmy, jak i sprawnego zarządzania nią w sytuacjach kryzysowych (śmierć bądź śpiączka właściciela), jest opracowanie i wdrożenie swoistej „instrukcji postępowania” w formie planu sukcesji biznesu. Przyjęte w tym dokumencie rozwiązania powinny stanowić efekt refleksji wszystkich osób zaangażowanych w zarządzanie firmą i podejmowanie strategicznych decyzji. Przy przygotowywaniu planu konieczna jest wieloaspektowa analiza sytuacji firmy.



Skonstruowanie planu sukcesji nie musi wiązać się z momentalnym oddaniem dotychczasowej władzy przez założyciela

Dla wyciągnięcia odpowiednich wniosków i skutecznego, bezpiecznego wdrażania planu niezbędna jest współpraca z ekspertami z dziedzin prawa, finansów, podatków oraz planowania strategicznego. Z uwagi bowiem na złożoność i wagę procesu sukcesji, uwzględnienia wymagają wszelkie istotne czynniki trudne do zweryfikowania przez nieprofesjonalistów. Tym samym tylko wsparcie ze strony doświadczonych doradców umożliwi dobór rozwiązań eliminujących potencjalne ryzyka. Korzystając z pomocy profesjonalnych pełnomocników w procesie planowania sukcesji można także dokonać optymalizacji aktywów firmy transportowej, jak nieruchomości czy środków transportu.

pewność, że w przyszłości rodzinny interes nadal będzie stanowił finansowe zabezpieczenie, a marka budowana latami nie zniknie na skutek nieuwzględnienia regulacji prawnych. Ostatecznie jest to okazja dla natora na rozpoczęcie zaplanowanego procesu oddawania władzy przy jednoczesnej realizacji dalszych, życiowych planów. ◀



MARIAŃSKI
GROUP

**Aleksandra
Krajewska**
Konsultant
w Departamencie
Doradztwa
Podatkowego
i Prawnego
w Mariański
Group Kancelarii
Prawno-
Podatkowej



**Jakub
Żurawiński**
Konsultant
w Departamencie
Restrukturyzacji
i Optymalizacji
Podatkowych
w Mariański
Group Kancelarii
Prawno-
Podatkowej

