

transport manager



**WEŹ BYKA ZA ROGI,
BY ZDAŹYĆ PRZED UPADŁOŚCIĄ**

STRONA 12



**OUR SERVICES.
YOUR SUCCESS.**

YES!



THE TRUCK & TRAILER
SPECIALIST

- sprzedaż naczep Schmitz Cargobull
- sprzedaż zabudów Schmitz Cargobull
- sieć serwisowa 24h w całej Europie
- umowy Full Service
- serwis napraw powypadkowych i bieżących
- centralny magazyn części zamiennych
- finansowanie fabryczne
- wynajem długookresowy



EWT Truck & Trailer Polska Sp. z o.o.
Generalny Przedstawiciel Schmitz Cargobull AG



+48 22 733 53 00
www.ewt.pl

authorized
Partner of
**SCHMITZ
CARGOBULL**





/ ROZWIJAJ SWÓJ BIZNES

fleetcare

Bridgestone Europe NV/SA
S.A. Oddział w Polsce

Znajdź dealera opon Bridgestone
na stronie www.bridgestone.pl

BRIDGESTONE

MUSISZ WZIĄĆ TEGO BYKA ZA ROGI



Marek Loos

redaktor naczelny Transport Manager
marek.loos@transport-manager.pl

Sytuacja w branży towarowego transportu drogowego jest bardzo poważna. Moim zdaniem poważniejsza niż w latach 2007-2008, kiedy szalał poprzedni kryzys – nie tylko w naszej branży. Naprawdę źle zaczęło się robić gdzieś około drugiego kwartału 2023 r. Rozmawiając wówczas z właścicielami dużych firm transportowych z całej Polski, słyszałem, że nawet oni – prezesi – muszą osobiście brać się za poszukiwanie zleceń (nawet na giełdach), bo tych brakowało. Inni wyjaśniali: „Marek, dotychczasowe kryzysy narastały stopniowo, a teraz to jakby ktoś nam odciął prąd”. No dobra – to są moje odczucia. A jak sytuacja wygląda w liczbach?

W 2023 r. zapotrzebowanie na transport w całej Europie spadło w porównaniu do 2022 r. o 15-20 proc. – informuje Transport Intelligence (Ti), brytyjska firma monitorująca globalny rynek przewozowy. Według prognoz Ti, realny wzrost wartości sektora transportu drogowego w Europie w 2023 r. miał nie przekroczyć 1,4 proc., co oznacza znaczny spadek w porównaniu do wzrostu o 3,5 proc. w roku 2022.

W listopadzie 2023 r. spadek przewozów towarów w UE wyniósł 9 proc. w stosunku do tego samego miesiąca poprzedniego roku, a w okresie styczeń-listopad przewieziono o 25 proc. mniej towarów niż w analogicznym okresie w 2022 r. Spadek był widoczny również w danych polskiego GUS, wskazując na ogólne zmniejszenie przetransportowanych różnymi drogami ładunków o 3,1 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim.

Mniejszy popyt na transport drogowy w Polsce przełożył się na spadek stawek przewozowych. W III kwartale 2023 r. stawki spotowe były niższe niż stawki kontraktowe. W listopadzie 2023 r. ceny detaliczne w transporcie były o 22 proc. niższe niż w roku poprzednim, także ze względu na obniżenie cen ropy naftowej.

Na to należy nałożyć gigantyczny wzrost kosztów zatrudnienia kierowców, związany z wejściem w życie najbardziej restrykcyjnych zapisów Pakietu Mobilności, co miało miejsce na dwa dni przed rosyjską inwazją na Ukrainę. Sama wojna za naszą wschodnią granicą napędziła gigantyczny wzrost cen paliw. Do tego rozszalała się nieuczciwa konkurencja na rynku przewozowym, zarówno ze strony polskich, jak i ukraińskich przewoźników. W przypadku rodzimej konkurencji – mowa o firmach nieprzestrzegających zasad wynagradzania kierowców w transporcie międzynarodowym zgodnie z Pakietem Mobilności. Nie sposób z nimi konkurować, ale... aż do pierwszej kontroli ich firm. Kary są tak drakońskie, że oznacza to dla nich upadek, ale do tego czasu uczciwi przewoźnicy muszą utrzymać się na rynku. Ukraińcy natomiast nieuczciwie odbierają nam ładunki, wykonując zabronione dla nich w UE przewozy kabotażowe i cross-trade.

A Tobie – managerze transportu – pozostaje tylko wziąć tego przewozowego byka za rogi, przeprowadzić go przez kryzys i uważać, żebyś nie został zmuszony do działań, które będą miały na celu, byś zdążył przed upadłością.

Marek Loos

Renault Trucks Gama T



NOWA GAMA T MA WSZYSTKO O CZYM MARZYŁEŚ

Unikalny wygląd zewnętrzny

Nowe systemy bezpieczeństwa

Silnik nowej generacji Turbo Compound

Nowe cyfrowe wyświetlacze

renault-trucks.pl



**RENAULT
TRUCKS**

WYDAWCA

Media4Business Sp. z o. o.
ul. Heleny Szafran 6
60-693 Poznań

REDAKCJA

ul. Heleny Szafran 6
60-693 Poznań
tel.: +48 61 30 70 226
info@transport-manager.pl

ZESPÓŁ MEDIA4BUSINESS

Marek Loos

redaktor naczelny Transport Manager
kom.: +48 726 558 835
marek.loos@transport-manager.pl

Dominik Jańczak

dominik.janczak@logistics-manager.pl

Przemysław Ozga

przemyslaw.ozga@production-manager.pl

Karolina Warsicka

Brand Manager
kom.: +48 534 868 348
karolina.warsicka@transport-manager.pl

Aleksandra Pisarzewska

aleksandra.pisarzewska@logistics-manager.pl

Klaudia Sobczak

Project Manager
kom.: +48 534 258 228
klaudia.sobczak@transport-manager.pl

Patryk Pawłowski

patryk.pawlowski@production-manager.pl

Alicja Szymańska

alicja.szymanska@production-manager.pl

Szymon Drobina

szymon.drobina@transport-manager.pl

Klaudia Teper

klaudia.teper@mediapressfilm.pl

PRENUMERATA

tel.: +48 61 30 70 226
info@transport-manager.pl

SKŁAD

Expansja Advertising Sp. z o.o.
ul. Kordeckiego 47, 60-144 Poznań
tel. +48 61 841 17 52/53
fax +48 61 866 64 83
kontakt@expansja.pl

DRUK

Expansja Advertising Sp. z o.o.
ul. Kordeckiego 47, 60-144 Poznań

www.transport-manager.pl



TEMAT NUMERU

ZDAŹYĆ PRZED UPADŁOŚCIĄ – STRATEGIE NA TRUDNE CZASY



Po zniesieniu postpandemicznych ograniczeń wydawałoby się, że sytuacja w branży TSL ustabilizuje się, a w najbliższym czasie będziemy przyglądać się wyłącznie jej dalszemu rozwojowi. Tymczasem po pandemii zbiegły się ze sobą trzy czynniki: wzrost kosztów, wysoka inflacja i kryzys gospodarczy, sprawiając, że znaczna część firm transportowych walczy obecnie o przetrwanie. W raporcie podsuwamy managerom transportu strategie na trudne czasy.

STRONA 12



RAPORT NUMERU

DŁUGIE CIĘŻARÓWKI – 4 ETAPY WDRAŻANIA W POLSCE



Polska Izba Spedycji i Logistyki wystosowała do Ministerstwa Infrastruktury propozycję wdrożenia w Polsce możliwości przewozów zestawami klasy EMS. Propozycja zawiera szczegółową analizę pozytywnego wpływu na rynek transportowy tych zestawów, popartą bardzo interesującymi danymi oraz zawierającą sugestie podziału czasu wdrażania tych zestawów na 4 etapy. Treść pisma może stanowić ciekawą lekturę dla właścicieli firm transportowych i managerów branży TSL.

STRONA 30

POLECAMY

Co zyskujesz zamawiając prenumeratę?



Aktualności z branży transportu



Merytoryczne artykuły polskich
i zagranicznych autorów



Dostęp do najciekawszych
case studies



Wiedzę o prowadzeniu biznesu



Darmową wysyłkę



6 wydań w ciągu roku



Papierowa
399 zł
+ 8% VAT



Pakiet
499 zł
+ 8% VAT



Elektroniczna
250 zł
+ 8% VAT



WEJDŹ NA www.transport-manager.pl/prenumerata

WPISZ KOD KUPONU: **MANAGER2024** I ODBIERZ **RABAT 20%** NA ROCZNĄ PRENUMERATĘ

transport
manager

ZARZĄDZANIE

- RAPORT:** **STRATEGIE NA TRUDNE CZASY**
- 12 Zdążyć przed upadłością
 - 18 Planuj, kontroluj i ucz się
 - 22 Na dobre i na złe: co zrobić z majątkiem i firmą
 - 26 Finansowa poduszka bezpieczeństwa
- RAPORT:** **EUROPEJSKIE SYSTEMY MODULARNE**
- 28 Długie ciężarówki – 4 etapy wdrażania w Polsce
 - 34 EMS – jak to robią w innych krajach
 - 38 Od Dolly do EcoDuo
- RAPORT:** **TELEMATYCZNE OPTIMALIZACJE**
- 40 Bez informacji nawet Odyn daleko nie zajędzie
 - 46 Cyfrowe łańcuchy dostaw
 - 48 Trwa rok prawdy dla polskiego sektora transportowego

LOGISTYKA

- WYWIAD 52 Sztuczna inteligencja – mózgiem wynalazczości
- MAGAZYNY LOGISTYCZNE 56 Nie taki diabeł straszny, jak go malują

PRAWO

- NOWOŚCI 64 Skracanie łańcuchów transportowych
- W GĄSZCZU 68 Jak radzić sobie z wymuszeniami przewoźników
- 72 Kontrole IMI w praktyce: co zmieniło się po 2 latach

FINANSE

- CENY / PROGNOZY / ANALIZY 76 Waluty / Paliwa
- 77 Leasing / Handel
- OPŁATY 78 Coraz większa szansa na odzyskanie niemieckiego myta
- PROMOCJA 80 Czas, szkodowość i koszty w dół
- 82 Mieć, czy użytkować? Oto jest pytanie!

TECHNIKA

- 86 525 km zasięgu i 475 kM mocy „z wtyczką”
- PROMOCJA 90 Kolejny krok Shell w kierunku dekarbonizacji transportu drogowego
- NACZEPY 92 Siła napędowa chłodnego łańcucha



POSTAW NA LIDERA – WYBIERZ SCANIA!



Scania Super 460 R wyróżnia się najwyższą wydajnością w transporcie długodystansowym, co potwierdza wygrana w prestiżowym teście porównawczym „Green Truck”, zorganizowanym przez redakcje branżowe „Trucker” i „Verkehrs-Rundschau”.

To już dziewiąte zwycięstwo Scania w tym prestiżowym konkursie!

FAKTY:

Gdy przyjrzymy się bliżej danym wykorzystywanym w przeliczeniach jurorów „Green Truck”:

- na dystansie 100 km średnia różnica między Scania, a zdobywcą drugiego miejsca wynosi 0,41 l paliwa,
- pojazd ciężarowy w transporcie długodystansowym przejeżdża około 150 tys. km rocznie, oznacza to, że roczny poziom oszczędności paliwa dzięki Scania wynosi **600 l**,
- przy masie 7 040 kg, Scania była również najszybszym pojazdem i osiągnęła najwyższą średnią prędkość, która wynosiła 79,70 km/h.



ZARZĄDZANIE

12

dr Ulyana Zaremba
Marta Romańska
Piotr Kempański

ZDAŹYĆ PRZED
UPADŁOŚCIĄ

28

Marek Loos

DŁUGIE
CIĘŻARÓWKI:
4 ETAPY
WDRAŻANIA
W POLSCE

40

Dorota
Syganiec-
Marszewska

BEZ INFORMACJI
NAWET ODYN
DALEKO NIE
ZAJEDZIE



➡ NORMA EURO7 PRZYJĘTA

Rada Europejska przyjęła rozporządzenie o Euro 7, które kończy proces legislacyjny dotyczący nowej normy emisji spalin, informuje Puls Biznesu. Oznacza to, że akt ustawodawczy został przyjęty.

Kiedy auta będą musiały spełniać wymogi normy Euro 7? To zależy od rodzaju pojazdu (...). W przypadku nowych ciężarówek, autobusów i przyczep ustawodawca przewidział 60 miesięcy na dostosowanie, a dla nowych typów tych pojazdów 48 miesięcy.

TR



➡ TLP I ZMPD APELUJĄ O RZĄDOWE WSPARCIE



Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce i związek pracodawców Transport i Logistyka Polska zaapelowały do Rządu RP o wsparcie firm transportowych w procesie wymiany tachografów cyfrowych, z dotychczasowych na inteligentne. Taki jest bowiem jeden wymogów Pakietu Mobilności. Wystosowano do ministra infrastruktury, Dariusza Klimczaka wspólny apel o dofinansowanie tego procesu. I to możliwie szybko tak, aby ułatwić jak najszybsze rozpoczęcie tej procedury, gdyż odkładanie decyzji o wymianie tachografów na ostatnią chwilę może skończyć się unieruchomieniem pojazdów na kilka tygodni ze względu na spiętrzenie usług wykonywanych przez warsztaty.

RP

➡ CLICKTRANS ZMIENIA WYGLĄD STRONY I LOGO

clicktrans

Clicktrans, giełda transportowa łącząca przewoźników z klientami indywidualnymi i biznesowymi, zmieniła swój wygląd. Wszystko po to, by nowa odsłona serwisu była bardziej nowoczesna, przejrzysta i intuicyjna. Clicktrans w 2024 r. świętuje 14 lat obecności na rynku. Dla ponad 38 tys. zweryfikowanych przewoźników jest źródłem pozyskiwania wartościowych zleceń transportowych z całej Europy, bo Clicktrans rozwija się dynamicznie w Polsce, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Hiszpanii i Włoszech. Kolejny rok działalności przyniósł spore zmiany wizualne oraz komunikacyjne podkreślające nowoczesny charakter platformy.

– Naszym celem było unowocześnienie wyglądu platformy. Dzięki zmianom wizualnym korzystanie z Clicktrans będzie bardziej intuicyjne i komfortowe dla użytkowników – zarówno dla tych zlecających transport, jak i przewoźników. Chcemy, by pozyskiwanie nowych zleceń było dla przewoźników jeszcze wygodniejsze. – mówi Michał Brzeziński, CEO Clicktrans.

KL

➡ DOSTAWA RENAULT TRUCKS

Renault Trucks Polska ogłosiło, że firma Berto Polska zdecydowała się na zakup dwóch zestawów chłodniczych, opartych na nowym modelu gamy D Wide 6x2. Zamówione pojazdy, wyposażone w 11-litrowe silniki DE o mocy 460 KM, będą wsparciem dla działalności transportowej Berto Polska. Jednym z kluczowych elementów oferty Renault Trucks dla Berto Polska są zaawansowane systemy bezpieczeństwa, spełniające najnowsze unijne przepisy General Safety Regulation (GSR). Jednym z nich jest system radarów i kamer monitorujących najbliższe otoczenie wokół pojazdu, ostrzegając kierowcę o obecności pieszych, rowerzystów i innych pojazdów. Dzięki temu kierowcy mogą podejmować bardziej świadome decyzje podczas zmiany pasa ruchu czy manewrowania w przestrzeniach miejskich.

KL



GDY TWOJA FIRMA POGRĄŻA SIĘ W DŁUGACH
I ZMIERZA DO DEFINITYWNEGO WYGASZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ
ORAZ LIKWIDACJI TWOJEGO MAJĄTKU, WEŹ BYKA ZA ROGI, BY...

ZDAŹYĆ PRZED UPADŁOŚCIĄ



dr Ulyana Zaremba



Marta Romańska



Piotr Kempieński

Po zniesieniu popandemicznych ograniczeń wydawałoby się, że sytuacja w branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL) ustabilizuje się, a w najbliższym czasie będziemy przyglądać się wyłącznie jej dalszemu rozwojowi. Jednak obecne realia (odczuwalne nadal skutki pandemii oraz okresu wysokiej inflacji czy trwająca wciąż wojna na Ukrainie) wskazują, że przedsiębiorcy z sektora TSL mierzą się i wciąż będą się mierzyć z coraz większą liczbą wyzwań i zagrożeń, które mogą mieć istotny wpływ na ich działalność.



Ciągle rosnące koszty prowadzenia działalności w zakresie chociażby wzrostu minimalnego wynagrodzenia czy wzrostu opłat drogowych w Niemczech (w związku ze zwiększeniem płatności za emisję CO₂) oraz analogicznych planów w innych krajach, znacząco wpłyną na rentowność wykonywanych zleceń. Przedsiębiorcy nie będą mogli także liczyć na obniżki w zakresie cen pojazdów ciężarowych i nacze, a dodatkowo decyzja podjęta przez OPEC o ograniczeniu wydobycia ropy naftowej i przedłużająca się wojna na Ukrainie (w tym ostatnie ataki na rosyjską infrastrukturę krytyczną) wpłyną na wzrost cen paliw.

Kondycja branży

Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) obniżył prognozę globalnego wzrostu gospodarczego do 2,9 proc., ale jednocześnie utrzymuje wzrost na poziomie 3 proc. dla roku bieżącego. Prognozy na 2024 r. sugerują poprawę koniunktury w sektorze TSL. Światowy handel towarami, pomimo trudności w bieżącym roku, ma zaliczyć odbicie w kolejnym roku – szacowany jest wzrost do poziomu 3,3 proc.

Pomimo dekonunktury, branża TSL w Polsce weszła w 2024 r. jako niezagrożony lider sektora w Europie z perspektywami na dalszy rozwój. Zgodnie z prognozami OECD, kolejne lata przyniosą dalsze zapotrzebowanie na transport międzynarodowy. Do 2025 r. tempo wzrostu wyniesie niecałe 2 proc., a do 2030 r. ma sięgnąć 18 proc., przekraczając 2 mld tonokilometrów.

Nienajlepsze nastroje i możliwe działania

Nastroje przedsiębiorców z branży TSL w Polsce nie należą jednak do najlepszych. Pomimo optymizmu w innych sektorach, w branży nadal przeważają nastroje negatywne. Szczególnie wśród mikro i małych przedsiębiorstw. I trudno się temu dziwić, gdyż rosnąca konkurencja oraz koszty prowadzenia działalności nie wskazują na korzystną zmianę w niedalekiej przyszłości.

Dlatego warto, aby przedsiębiorcy już teraz na bieżąco weryfikowali swoją sytuację finansową i podejmowali działania naprawcze, jeszcze zanim będą zagrożeni niewypłacalnością albo staną się niewypłacalni. Wprowadzenie chociażby bieżącego monitoringu przychodów i kosztów czy skorzystanie z faktoringu albo ograniczenie kosztów z umów leasingu będzie dobrym rozwiązaniem, jeśli widzimy, że nasza płynność finansowa się pogarsza. W sytuacji, gdy jednak podejmowane samodzielnie działania nie przynoszą zakładanych efektów, warto rozważyć możliwość przeprowadzenia restrukturyzacji.

Czy TSL korzysta z restrukturyzacji?

Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności podmioty działające w branży TSL są klasyfikowane w sekcji H: Transport i Gospodarka. Najczęściej podczas rejestracji jako przeważającą działalność gospodarczą wskazują symbol PKD 49.41.Z – Transport drogowy towarów, symbol PKD 52.21.Z – Działalność usługowa wspomagająca transport lądowy oraz PKD 52.29.C – Działalność pozostałych agencji transportowych. W ramach badania przedsiębiorcy z ww. trzech sekcji zostali poddani szczegółowej analizie pod kątem korzystania przez nich z rozwiązań, które dają im prawo restrukturyzacyjne.

// *Niewypłacalność to stan, w którym dłużnik nie jest w stanie spłacać na bieżąco swoich wymagalnych zobowiązań.* **//**

NOWA GENERACJA POJAZDÓW DAF

Efficiency Champion – mistrz wydajności



Firma DAF wprowadza specjalną edycję pojazdów ciężarowych nowej generacji: DAF Efficiency Champion. Oferują one pełny zakres rozwiązań oszczędzających paliwo, w tym system DAF Digital Vision oraz kompletny pakiet aerodynamiczny ze spojlerami, fartuchami bocznymi, osłonami bocznymi i specjalną osłoną podwozia optymalizującą przepływ powietrza. Pojazdy z tej serii są zaopatrzone w opony o niskim oporze toczenia, tempomat przewidujący w standardzie, mocny hamulec silnikowy PACCAR MX oraz nowe oprogramowanie gwarantujące cichą i zrównoważoną pracę silnika. Jako jedno z nielicznych na rynku, pojazdy DAF zostały zaliczone do Klasy 3 emisji CO₂, co zapewnia dodatkowe oszczędności na opłatach drogowych przez nawet 6 lat! Łącząc powyższe zalety z niezwykle niską masą i zaawansowanymi układami pokładowymi, seria Efficiency Champion wyznacza nowe standardy wydajności w transporcie. Poznaj ciężarówkę wielokrotnie nagradzaną za niskie zużycie paliwa oraz najniższe koszty eksploatacji. Poznaj mistrzów wydajności!

WWW.STARTTHEFUTURE.COM



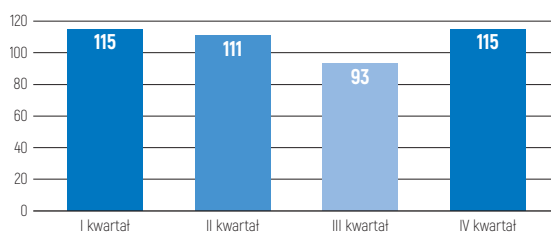
A PACCAR COMPANY DRIVEN BY QUALITY

DAF

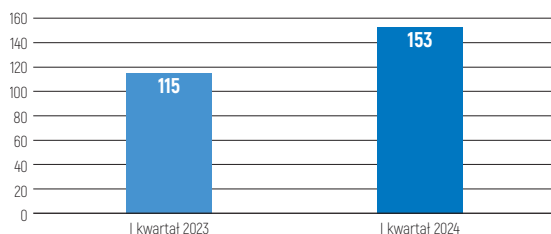
Restrukturyzacja jest dostępna dla przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością albo już niewypłacalnych.

W I kw. 2024 r. 153 firmy zajmujące się transportem towarów doświadczyło trudności finansowych i zdecydowało się na wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego. Odnotowano wzrost o 33 proc. w porównaniu do I kw. i IV kw. poprzedniego roku. W całym 2023 r. liczba spółek w restrukturyzacji w tej branży wyniosła 434 j. g. (w I kw. – 115, II kw. – 111, III kw. – 93, IV kw. – 115).

Wyk. 1. Liczba postępowań restrukturyzacyjnych w branży TSL w 2023 r.

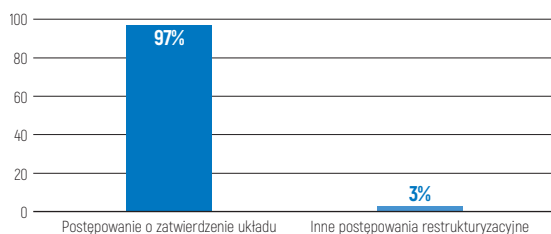


Wyk. 2. Liczba postępowań restrukturyzacyjnych w branży TSL. Porównanie I kwartału 2023 r. i 2024 r.



W zdecydowanej większości przedsiębiorcy zdecydowali się na postępowanie o zatwierdzenie układu (PZU) – 97 proc., a wśród zadłużonych firm dominowały jednoosobowe działalności gospodarcze (80 proc. ogółu restrukturyzacji). Wśród wszystkich postępowań o zatwierdzenie układu, rozpoczętych w I półroczu 2023 r., wniosek o zatwierdzenie układu złożyło 60 proc. zadłużonych przedsiębiorstw.

Wyk. 3. Najczęściej wybierane postępowanie restrukturyzacyjne przez przedsiębiorców TSL w 2023 r.



Z analiz zaprezentowanych w raporcie „RESTRUEraport 2023” wynika, że aż 77 proc. wniosków o zatwierdzenie układu zostaje rozpatrzonych pozytywnie. Dane te wskazują, że postępowanie o zatwierdzenie układu jest dobrym wyborem na wczesnym etapie trudności finansowych, ale przy bardzo skomplikowanej sytuacji dłużnika pozasądowe skuteczne zawarcie układu z wierzycielami może być trudne.

Co więcej, w I kwartale 2024 r. ogłoszono upadłość 6 spółek kapitałowych działających w branży TSL, tj.: Don Trucking (14 lat działalności), Britannia Logistics (12 lat działalności), ATM Logistics z siedzibą w Pile (ponad 8 lat działalności), A.J.M. Transport z siedzibą we Wrocławiu (5 lat działalności), DatEnergy Group i Stando Logistics (7 lat działalności). Z analizy obwieszczeń w Krajowym Rejestrze Zadłużonych i danych finansowych spółek wynika, że wiele firm albo wcale nie korzysta z postępowania restrukturyzacyjnego, by uniknąć upadłości, albo podejmuje decyzję o restrukturyzacji długu na bardzo zaawansowanym etapie trudności finansowych, wybierając przy tym najprostsze postępowanie restrukturyzacyjne.

TSL korzysta z szybkiej i taniej restrukturyzacji

Podsumowując powyższe dane można stwierdzić, iż coraz więcej przedsiębiorców sięga po możliwość skorzystania z restrukturyzacji, wybierając bardzo popularne postępowanie o zatwierdzenie układu (PZU). Nie jest to niczym dziwnym mając na uwadze, że jest to najszybsze i najtańsze postępowanie restrukturyzacyjne, sprawdzające się zarówno dla mikro, średnich i dużych przedsiębiorców, które zapewnia dłużnikom szeroką ochronę w czasie postępowania, a co najważniejsze – dające czas na porozumienie z wierzycielami.

Poniżej przedstawiamy krótką charakterystykę tego postępowania i wskazujemy, jakie korzyści mogą uzyskać przedsiębiorcy wybierając ten rodzaj restrukturyzacji.

Przebieg PZU

Postępowanie o zatwierdzenie układu rozpoczyna się od zawarcia umowy o sprawowanie nadzoru z doradcą restrukturyzacyjnym (przy wyborze doradcy restrukturyzacyjnego nie ma ograniczeń wynikających z wielkości przedsiębiorstwa czy liczby zatrudnianych pracowników). To dłużnik wybiera podmiot, z którym przeprowadzi restrukturyzację. Po podpisaniu umowy przedsiębiorca wraz z doradcą restrukturyzacyjnym, który będzie pełnił funkcje nad-

zorcy układu, ustalają dzień układowy. Dzień układowy to granica oddzielająca zobowiązania powstałe przed tym dniem, tj. zobowiązania objęte restrukturyzacją, które będą podlegały m.in. odroczeniu, rozłożeniu na raty, a nawet częściowemu umorzeniu od zobowiązań bieżących.

O ustalonym dniu układowym dokonuje się obwieszczenia w systemie służącym do prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych, a całe postępowanie odbywa się elektronicznie. Obwieszczenia dokonuje nadzorca układu, dzięki czemu procedura wszczęcia postępowania jest w pełni zależna od przedsiębiorcy i można je rozpocząć bardzo szybko.

W ciągu 3 miesięcy przedsiębiorca, przy wsparciu nadzorca układu, przeprowadza postępowanie, które kończy się głosowaniem wierzycieli nad proponowanym układem, który można określić jako zbiorowe porozumienie określające warunki spłaty zobowiązań. Zaletą tego rozwiązania jest to, że zawarcie wiążącego porozumienia wymaga poparcia większości wierzycieli, a nie ich jednomyślności.

W przypadku przegłosowania układu przedsiębiorca składa wniosek o jego zatwierdzenie przez sąd, a po jego prawomocnym zatwierdzeniu wykonuje go, czyli spłaca swoje zobowiązania zgodnie z ustalonymi warunkami.

Ochrona

Ogromną zaletą PZU jest zapewnienie szerokiej ochrony majątku oraz stosunków umownych przedsiębiorcy w relacji do ograniczeń związanych z prowadzeniem postępowania. Od dnia obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego przedsiębiorca zostaje objęty pełną ochroną przed egzekucją, co oznacza, że żaden z wierzycieli nie może prowadzić egzekucji z jego majątku. Nadzorca układu sporządza wykaz umów o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorcy, które nie mogą być wypowiedziane przez kontrahentów. Dodatkowo przedsiębiorca nie musi spłacać zobowiązań objętych układem (będą one spłacane w układzie), co pozwala na „złapanie oddechu” i odzyskanie bieżącej płynności.

Okres ochrony wynosi 4 miesiące, ale automatycznie wydłuża się on w przypadku złożenia wniosku o zatwierdzenie układu, aż do czasu prawomocnego rozpoznania wniosku przez sąd.

Nie warto zwlekać

Restrukturyzacja jest dostępna dla przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością, albo już niewypłacal-

Podjęcie decyzji o restrukturyzacji na wczesnym etapie problemów ekonomicznych znacząco zwiększa szanse na sukces, rozumiany nie tylko jako zawarcie układu, ale przede wszystkim jako przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku.

nych. W dużym uproszczeniu niewypłacalność to stan, w którym dłużnik nie jest w stanie spłacać na bieżąco swoich wymagalnych zobowiązań. W takiej sytuacji niezbędne jest podjęcie działań restrukturyzacyjnych albo złożenie wniosku o upadłość.

Podjęcie decyzji o restrukturyzacji na wczesnym etapie problemów ekonomicznych znacząco zwiększa szanse na sukces, rozumiany nie tylko jako zawarcie układu, ale przede wszystkim jako przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. Czasami może też być dobrą formą stabilizacji sytuacji przedsiębiorstwa w celu przygotowania go do sprzedaży i wyjścia jej właścicieli ze spółki.

Alternatywy

PZU stanowi obecnie najpopularniejszą formę restrukturyzacji. Przedsiębiorcy, których problemy ekonomiczne są tak duże, że mogą nie zostać rozwiązane w ramach PZU, mogą skorzystać jeszcze z 3 innych postępowań restrukturyzacyjnych. Ostateczny wybór formy restrukturyzacji musi być wynikiem indywidualnej analizy sytuacji przedsiębiorcy. Każdy rodzaj postępowania restrukturyzacyjnego jest przewidziany bowiem dla innych potrzeb przedsiębiorców.

Alternatywą dla restrukturyzacji jest upadłość, która zmierza do definitywnego wygaszenia działalności gospodarczej oraz likwidacji majątku przedsiębiorcy.

Restrukturyzacja może też być dobrą formą stabilizacji sytuacji przedsiębiorstwa w celu przygotowania go do sprzedaży i wyjścia jej właścicieli ze spółki.

AUTORZY

dr Ulyana Zaremba

adiunkt w Katedrze Ekonomii i Finansów w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Marta Romańska

radca prawny w Filipiak Babicz Legal

Piotr Kempański

radca prawny w Filipiak Babicz Legal

FILIPIAKBABICZ
EXPERT HOUSE

PLANUJ, KONTROLUJ I UCZ SIĘ



Maciej Ciołek



Rok 2023 nie był dla branży transportowej specjalnie łaskawy. Spowolnienie gospodarcze w Europie przełożyło się negatywnie na wolumen przetransportowanych ładunków, co w rezultacie poskutkowało również mniejszą liczbą zleceń dla przewoźników. Zdecydowanie mniejszy popyt na transport drogowy przełożył się na spadek stawek transportowych, które w III kwartale 2023 r. były niższe niż stawki kontraktowe. Sytuacja rynkowa nie oszczędziła również cen detalicznych w transporcie, które na koniec 2023 r. były o ponad 20 proc. niższe niż w roku poprzednim.

Do tego wszystkiego przewoźnicy musieli zmagać się z niedoborami kierowców oraz ich wysokimi oczekiwaniami płacowymi. Skutki tych wszystkich niekorzystnych zmian na rynku nietrudno było przewidzieć. W pierwszych sześciu miesiącach poprzedniego roku liczba upadłości w sektorze TSL była taka sama, co w całym 2022 r. (dane Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej). Dodatkowo, w pierwszym półroczu 2023 ponad 2,3 tys. przedsiębiorstw przeszło restrukturyzację, co stanowi wzrost o ponad 80 proc. w porównaniu do roku poprzedniego.

Budżetowanie

Problemy branży widać też w danych Krajowego Rejestru Długów. Łączne zadłużenie całego sektora TSL w Polsce wynosi już ponad 1,3 mld zł, z czego lwią część przypada na firmy zajmujące się transportem drogowym. Nie był to zatem specjalnie udany okres dla przewoźników, a najbliższa przyszłość nie zwiastuje diametralnej zmiany na rynku. Z jednej strony rosnące przeładunki w portach i korzystna dynamika handlu wskazują na wzrost aktywności transportowej w Europie, z drugiej słaba kondycja niemieckiej gospodarki i wolniejsze od spodziewanego tempo odbicia gospodarczego w UE mogą negatywnie wpłynąć na sytuację rynkową w transporcie drogowym. Co w takim razie mogą, a wręcz powinni, zrobić zarządzający w sytuacji dość niepewnej przyszłości?

Z pewnością powinni zacząć budżetować, a więc dokładnie planować to, co zamierzają osiągnąć w danym okresie oraz określić, w jaki sposób – przy pomocy jakich zasobów – chcą to zrobić. Następnie taki plan należy ubrać w liczby, które finalnie dadzą coś, co w rachunkowości nazywamy właśnie budżetem. Jest to dokument, który bardzo dokładnie, bo przy pomocy liczb, precyzuje, co, kiedy i przy pomocy jakich zasobów za-

mierzamy osiągnąć. Co więcej, całość budżetu często dzielona jest na mniejsze elementy, zwane budżetami funkcyjnymi, które przedstawiają liczbowo plany w zakresie sprzedaży, kosztów, zatrudnienia, zakupów itd. Dzięki takiemu liczbowemu ujęciu zarządzający, ale także kierownictwo poszczególnych działów, dokładnie wie, co firma chce osiągnąć w danym okresie, jak zamierza to zrobić i kto jest odpowiedzialny za zrealizowanie określonych celów. To bardzo istotny aspekt prowadzenia biznesu, bo dzięki budżetowi można wprowadzić wewnętrzny porządek, który ułatwia działanie w zmiennym otoczeniu.

Budżet to także eliminacja niepewności, która często prowadzi do paraliżu decyzyjnego. Dzięki jasno określonym planom, wyrażonym konkretnymi liczbami, każda osoba zarządzająca wie, jakie cele się przed nią stawia, kiedy mają one zostać osiągnięte i jakimi zasobami dysponuje do ich realizacji. Pewność w tych aspektach daje autoryzację do działania, a to z kolei prowadzi do bardziej racjonalnych i szybciej podejmowanych decyzji. To ważne, bo niepewna przyszłość często wymaga szybkiego reagowania na bieżące zmiany rynkowe, a bez świadomości jakimi środkami się dysponuje i wiedzy, czy dane działanie realizuje postawione przed nami cele, trudno jest podejmować decyzje. W takich przypadkach zarządzający często wstrzymują się z działaniem, bo nie wiedzą, czy firmę stać na jego realizację lub nie potrafią określić, czy jest ono dla firmy w danym momencie korzystne. Budżet takie problemy rozwiązuje lub co najmniej minimalizuje częstość ich występowania.

Budżetowanie to dokładne planowanie tego, co zamierzamy osiągnąć w danym okresie oraz określenie, w jaki sposób – przy pomocy jakich zasobów – chcemy to zrobić.

Najpierw musielibyśmy wiedzieć, jak nam powinno iść, by później móc stwierdzić, jak nam idzie.

Kontrola

Sporządzanie budżetów to także możliwość bieżącej kontroli działalności firmy, która w ujęciu praktycznym sprowadza się do odpowiedzi na pytanie „jak nam idzie?”. To chyba zresztą jedno z częściej zadawanych przez zarządzających pytań, które często pozostaje bez konkretnej odpowiedzi. Bo jak można to rozstrzygnąć bez żadnego punktu odniesienia? Najpierw musielibyśmy wiedzieć, jak nam powinno iść, by później móc stwierdzić, jak nam idzie. Bez sporządzonego budżetu takiej odpowiedzi nie będziemy w stanie udzielić lub będzie ona mocno nieprecyzyjna, a przecież nie o to nam chodzi. Potrzebujemy tej precyzji, by otrzymana informacja była w jakikolwiek sposób przydatna. Nie bez powodu budżet jest planem przełożonym na liczby, bo to właśnie one dają nam konkretny punkt odniesienia. Dzięki temu zawsze możemy stwierdzić, czy idzie nam zgodnie z planem, a więc dobrze, czy może nie działamy zgodnie z planem, a więc idzie nam źle. Co więcej, możemy sprecyzować, jak bardzo dobrze lub źle nam idzie określając skalę odchylenia, np. pomiędzy budżetowaną wielkością przychodów ze sprzedaży, a ich faktyczną realizacją. To właśnie budżet, a więc plan przełożony na liczby, daje kontrolę nad tym, co się dzieje, bo umożliwia udzielenie rozstrzygającej i precyzyjnej odpowiedzi na pytanie: „jak nam idzie?”. A tylko taka informacja stanowi podstawę racjonalnego podejmowania jakiejkolwiek decyzji o tym, co dalej. Pamiętajmy, zarządzać można tylko tym, co mierzalne.

Poprawa konkurencyjności to nie tylko naprawianie błędów, ale również analiza i implementacja wzorców, które dały nam sukces.

Nauka

Na sam koniec chcę poruszyć sprawę, która w kontekście budżetowania jest moim zdaniem najważniejsza, a która często bywa kompletnie pomijana. Budżety dają możliwość nauki, która, jeśli zostanie przełożona na właściwe wnioski, będzie prowadzić do stałej poprawy w wielu aspektach prowadzonej działalności. W skrócie oznacza to, że firma staje się z czasem coraz bardziej konkurencyjna, a to fundament skutecznej walki rynkowej. Wygrywamy tylko wtedy, gdy robimy coś lepiej niż inni, ale przecież ci inni też nie próżnują i starają się być coraz bardziej efektywni.

I tu z pomocą może przyjść budżet, który na pierwszy rzut oka nic z konkurencyjnością wspólnego nie ma. Ot, sprawne narzędzie rachunkowe, dające możliwość szczegółowego planowania i kontroli. Nic bardziej mylnego, chociaż większość „finansistów” tak właśnie postrzega to narzędzie. Wspomniana wyżej kontrola budżetowa stanowi tylko punkt wyjścia do dalszej analizy, bo skoro coś poszło dobrze lub źle i dodatkowo wiemy, jak bardzo coś poszło dobrze lub źle, to teraz powinniśmy chcieć wiedzieć, dlaczego tak się stało. Jeśli chcemy być coraz lepsi, to powinniśmy się uczyć, a taka analiza to nic innego jak właśnie nauka. I nie chodzi tu tylko o analizę jedynie tego, co zrealizowaliśmy źle. To, co wykonaliśmy zgodnie z planem lub nawet powyżej planu, również powinno być przedmiotem naszego zainteresowania. Odpowiedź na pytanie, dlaczego coś nam się udało zrobić zgodnie z planem jest równie cenna, jak ta, która precyzuje, dlaczego coś nam się nie udało. Poprawa konkurencyjności to nie tylko naprawianie błędów, ale również analiza i implementacja wzorców, które dały nam sukces. Jeżeli będziemy robić to regularnie, a wyciągane z sukcesów i porażek wnioski będą trafne, to powinniśmy systematycznie stawać się coraz bardziej konkurencyjni.

Nie ma i pewnie nigdy nie będzie jednego „magicznego” narzędzia, rozwiązania czy sposobu, które pozwoli przedsiębiorstwu zagwarantować sobie sukces na niepewnym i mocno chwiejnym rynku. Rok 2024 jawi się dla branży transportu drogowego jako mocno niepewny, choć z nadziejami na stopniową poprawę. Kolejne lata podobnie. Z reguły na sukces rynkowy, niezależnie od tego, jak on dla danej firmy wygląda, składa się wiele małych elementów. Jestem przekonany, że jednym z nich może być właśnie budżetowanie. Nie bez powodu wszyscy rynkowi giganci poświęcają dużo czasu, zasobów i środków na jego regularne sporządzanie. Co więcej, robią to od wielu lat i nic nie wskazuje na to, żeby mieli przestać. Budżet to nie tylko liczby i tabele, choć wiele osób tak go postrzega. To narzędzie, które właściwie wykorzystane daje ogromne korzyści nie tylko zarządzającym, ale całemu przedsiębiorstwu.

AUTOR

Maciej Ciołek

MyCFO



RESTRUE

Raport 2023

Restrukturyzacje
i upadłości
w Polsce

Zeskanuj
i pobierz



orestrukturyzacji.pl



2023

NA DOBRE I NA ZŁE: CO ZROBIĆ Z MAJĄTKIEM I FIRMĄ



Dominika Dutkiewicz

Branża transportowa stanowi jeden z filarów gospodarki, a jej dynamika wymaga nie tylko biegłości w codziennym zarządzaniu, ale także strategicznego podejścia do kwestii prawnych i podatkowych. Stabilność finansowa i ochrona majątku w czasach niepewności są kluczowe dla każdej firmy. W tym artykule przyjrzymy się, jak odpowiednio zbudować fundamenty, które pozwolą przetrwać zarówno dobre, jak i trudniejsze momenty, skupiając się na potencjalnych pułapkach związanych z prowadzeniem działalności przewozowej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej oraz na korzyściach płynących ze struktur korporacyjnych, takich jak spółki i fundacja rodzinna.

Choć jednoosobowa działalność gospodarcza może wydawać się atrakcyjna ze względu na prostotę założenia i elastyczność, posiada istotne ograniczenia, które mogą narazić osobisty majątek właściciela na różne ryzyka.

Pułapki jednoosobowej działalności gospodarczej

W przypadku firm transportowych, gdzie często dochodzi do dużych wahań przychodów oraz odpowiedzialności prawnej z tytułu wypadków lub uszkodzeń, takie ryzyka są szczególnie niepożądane. Nawet w sytuacji, gdy wszelkie niepożądane zdarzenia losowe omijają przedsiębiorcę, istnieje poważne ryzyko dotyczące chociażby zatorów płatniczych, z którymi dziś borykają się przewoźnicy. Brak odpowiednich zabezpieczeń może skutkować nie tylko utratą płynności, ale w skrajnych przypadkach (spotykanych obecnie zdecydowanie częściej niż do niedawna) nawet doprowadzić do niewypłacalności i utraty majątku osobistego przedsiębiorcy. Dlatego ważne jest, by przedsiębiorcy rozważyli alternatywne formy działalności, które oferują lepszą ochronę.

” Fundacja Rodzinna (choć wcale taka rodzinna być nie musi) może pełnić funkcję narzędzia zarządzania majątkiem, zabezpieczając go przed niepewnościami rynkowymi i osobistymi. **”**

OKIEM EKSPERTA

Mateusz Kamiński

wspólnik Filipiak Babicz Tax



PROSTE PYTANIE: CO ROBIMY Z PIENIĘDZMI?

– Forma prowadzenia firmy to w równej mierze kwestia bezpieczeństwa swojego i majątku, lepszej organizacji firmy, zwłaszcza wielobranżowej, czy przewidywania sytuacji kryzysowych, co dużo bardziej prozaiczna rzecz, czyli kwestia opodatkowania. Rozważając różne opcje prowadzenia swojego przedsiębiorstwa, koniecznym jest uwzględnienie w ich porównaniu, ile będzie – efektywnie, na liczbach – „kosztowała” podatkowo np. jednoosobowa działalność gospodarcza, ile spółka komandytowa, a ile rozbudowana forma kilku spółek z o.o. z uwzględnieniem Fundacji Rodzinnej.

Choć panuje powszechne przekonanie o wyższym opodatkowaniu i kosztach prowadzenia działalności w formie spółek kapitałowych – jest to niestety wiedza zdecydowanie nieaktualna. W ciągu ostatniej dekady działania naszego państwa w sposób skoordynowany dążą do „wypychania” przedsiębiorców z prostych form prowadzenia działalności, takich jak działalność osobista, ale także proste spółki osobowe lub cywilne. Najprostszym narzędziem do tego są oczywiście podatki dochodowe, argument, przed którym uginamy się wszyscy.

Dlatego też „koszt” podatkowy prowadzenia działalności jednoosobowej w ostatnich latach wzrósł z 19 proc. PIT o dodatkowe 4,9 proc. składki zdrowotnej, a wcześniej jeszcze o 4 proc. daniny solidarnościowej. Równolegle w opodatkowaniu spółek pojawiają się systematycznie kolejne rozwiązania korzystne – „mały” CIT 9 proc., tzw. podatek estoński, zwolnienia dywidendowe i obrotowe, choćby te związane z konstrukcją Polskiej Spółki Holdingowej, ale przede wszystkim Fundacji Rodzinnej.

Kluczem dla wyboru optymalnej podatkowo – nie uniwersalnie, ale dla nas, indywiduwanie – formy prawnej firmy jest tak naprawdę odpowiedź na jedno proste pytanie: co robię z pieniędzmi? Jeśli wydaję wszystko na konsumpcję – jednoosobowa działalność może nie być taka zła, ale już jeśli przynajmniej część zysku potrzebuję na „obrotówkę” albo inwestuję w rozwój firmy, to spółka („estońska?”), a nawet spółki (holding) będą znacznie korzystniejsze. Jeśli do tego dochodzą inwestycje poza firmą (gielda, obligacje, nieruchomości), a jednocześnie w (nawet bardzo odległej) przyszłości czeka mnie rozwiązanie tematu sukcesji, Fundacja Rodzinna została wprowadzona możliwie także dla mnie. Podatki to liczby, a liczby najlepiej ocenia się przy użyciu kalkulatora, nie zaś dawnych przyzwyczajęń lub zasłyszanych opowieści.

Warto także zaznaczyć, że jednoosobową działalność można przekształcić w spółkę. Proces ten nie oznacza konieczności zamknięcia działalności i rozpoczynania „na nowo”, ale zapewnia kontynuację i ciągłość w zakresie wszelkich umów i zezwoleń. Dodatkowo, przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z o.o. izoluje ryzyko biznesowe od majątku osobistego właścicieli. Oznacza to, że w przypadku problemów finansowych wierzyciele mogą dochodzić roszczeń tylko do majątku spółki, a nie do osobistego majątku właścicieli.

Jedną z form zabezpieczenia majątku może być fundacja rodzinna. Może ona być powiązana z działalnością

Nawet najlepiej zbudowana struktura prawna i podatkowa nie zastąpi codziennej uważności, zaplanowanej strategii i właściwych procedur.

przedsiębiorstwa, np. w taki sposób, że będzie właścicielem udziałów w spółce, ale to nie jest jedyny model. Stanowi ona znakomite narzędzie do ochrony majątku osobistego, zgromadzonego obok działalności gospodarczej, realizując jednocześnie szereg innych funkcji i stając się źródłem dodatkowego dochodu i zabezpieczenia.

Korzyści ze struktur korporacyjnych

Przejście na strukturę spółki, takiej jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, przynosi istotne korzyści dla firm transportowych. Przede wszystkim, taka struktura pozwala na wyraźne oddzielenie majątku osobistego właścicieli od majątku firmy, co jest kluczowe w przypadku pojawienia się zobowiązań czy odpowiedzialności prawnej. Struktura korporacyjna umożliwia także łatwiejsze pozyskiwanie kapitału, zarówno przez możliwość podwyższenia kapitału, jak i zaciąganie kredytów, co jest często niezbędne do skalowania operacji i inwestowania w nowoczesne technologie czy flotę pojazdów.

Holding i spółki specjalnego przeznaczenia

W branży TSL, gdzie różne rodzaje działalności (transport, magazynowanie, serwisowanie, spedycja) mogą być narażone na różne ryzyka, efektywne może być wydzielenie tych działalności do osobnych spółek. Takie podejście nie tylko zwiększa przejrzystość finansową i ułatwia kontroling, ale także pozwala na skuteczniejsze zarządzanie podatkowe i lepsze dostosowanie do przepisów prawa. Nierzadko jednak zdarza się, że przedsiębiorca w ramach jednej działalności prowadzi różne biznesy. Czasami jest to działalność powiązana, bowiem może to być np. warsztat wulkanizacyjny, który wykonuje naprawy i serwis ogumienia własnej floty, ale także świadczy usługi dla podmiotów niepowiązanych. Takie usługi może świadczyć również dilerstwo, serwis naprawczy, myjnia czy stacja paliw.

Holding to struktura korporacyjna, w której firma-matka posiada udziały w jednej lub kilku spółkach-córkach, specjalizujących się w różnych segmentach rynku. Przykładowo, jedna spółka może zarządzać flotą transportową, druga zajmować się logistyką, a trzecia serwisem pojazdów. Taka dywersyfikacja pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem oraz optymalizację kosztów i zasobów. Holding pozwala również na cen-

Przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z o.o. izoluje ryzyko biznesowe od majątku osobistego właścicieli.

tralizację zarządzania finansami i strategią, co ułatwia kontrolę nad całym przedsiębiorstwem i umożliwia efektywne wykorzystanie synergii między poszczególnymi jednostkami.

Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy przedsiębiorca prowadzi jednocześnie działalność przewozową i spedycyjną, ale także najem nieruchomości czy nawet gastronomię. Brak przejrzystego wyodrębnienia tych rodzajów działalności powoduje, że całkowicie lub częściowo tracimy obraz opłacalności poszczególnych działalności czy nawet efektywności podatkowej. Kiedy sprawy robią się trudne, szczególnie istotne jest, by reagować w porę. Niepowodzenie jednej gałęzi naszego biznesu nie musi skutkować złą kondycją całego przedsiębiorstwa czy rzutować na majątek osobisty przedsiębiorcy.

Fundacja rodzinna jako narzędzie biznesowe

Fundacja Rodzinna (choć wcale taka rodzinna być nie musi) może pełnić funkcję narzędzia zarządzania majątkiem, zabezpieczając go przed niepewnościami rynkowymi i osobistymi. W kontekście firmy transportowej, gdzie inwestycje są duże, a ryzyko biznesowe wysokie, fundacja może również pełnić rolę stabilizatora, umożliwiając długofalowe planowanie i sukcesję. Dzięki fundacji możliwe jest zabezpieczenie majątku przed ryzykiem biznesowym oraz osobistym, co jest szczególnie ważne w branży, gdzie wartości majątkowe są duże, a ryzyko operacyjne wysokie. Fundacja rodzinna umożliwia również planowanie sukcesji biznesowej, zapewniając, że kontrola nad firmą będzie przekazywana zgodnie z ustalonymi przez założycieli zasadami. Jest to kluczowe dla długoterminowej stabilności i ciągłości działania firmy.

Korzystając ze struktur korporacyjnych, holdingów i fundacji rodzinnych, przedsiębiorcy w branży transportowej mogą nie tylko zabezpieczyć swoje majątki, ale również znacząco podnieść efektywność operacyjną i finansową swojej działalności. Te struktury prawne oferują elastyczność w zarządzaniu ryzykiem oraz możliwości optymalizacji podatkowej, które są nieocenione w kontekście zmieniających się warunków rynkowych i regulacji prawnych. Implementacja takich rozwiązań jest zatem strategicznym krokiem, który może przy-

Podatki to liczby, a liczby najlepiej ocenia się przy użyciu kalkulatora, nie zaś dawnych przyzwyczajęń lub zasłyszanych opowieści.

czynić się do zwiększenia konkurencyjności i wzrostu wartości firmy transportowej w długoterminowej perspektywie.

Pamiętaj o prewencji

Nawet najlepiej zbudowana struktura prawna i podatkowa nie zastąpi codziennej uważności, zaplanowanej strategii i właściwych procedur. Bieżące i kompleksowe zabezpieczenie prawne, takie jak ogólne warunki handlowe, warunki transportowe, ubezpieczenia czy umowy stanowią fundament dla każdej firmy, pozwalając na minimalizację ryzyka operacyjnego i finansowego. Ogólne warunki handlowe i transportowe są szczególnie istotne, ponieważ definiują one zasady współpracy z klientami i dostawcami, stanowiąc ochronę przed niejasnościami i potencjalnymi sporami. Klauzule dotyczące terminów dostaw, kary umowne za opóźnienia czy regulacje dotyczące reklamacji i zwrotów to tylko niektóre z elementów, które powinny być dokładnie określone w umowach.

Takie zabezpieczenia nie tylko chronią firmę, ale także budują zaufanie wśród klientów i partnerów biznesowych, co jest nieocenione w branży, gdzie reputacja i wiarygodność są kluczowe dla długoterminowego sukcesu.

Zbudowanie solidnego fundamentu prawnego i podatkowego w branży transportowej to klucz do zabezpieczenia przyszłości firmy na dobre i złe czasy. Prawdłowo skonfigurowana struktura korporacyjna oraz dodatkowe narzędzia, takie jak fundacje rodzinne, mogą znacząco pomóc w ochronie majątku i zoptymalizowaniu obciążeń podatkowych, co w efekcie przekłada się na większą stabilność i możliwość rozwoju biznesu. Odpowiednie planowanie i korzystanie z dostępnych narzędzi prawnych to niezbędne elementy strategii każdego przedsiębiorcy dążącego do sukcesu w dynamicznie zmieniającej się branży transportowej.

AUTORKA

Dominika Dutkiewicz

prawnik, TSL Expert
Filipiak Babicz Expert House

FILIPIAK BABICZ
EXPERT HOUSE

Koszt podatkowy prowadzenia działalności jednoosobowej w ostatnich latach wzrósł z 19 proc. PIT o dodatkowe 4,9 proc. składki zdrowotnej, a wcześniej jeszcze o 4 proc. daniny solidarnościowej.