

# Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego? Czy jest potrzebny nowy zawód?

Od postawy i zakresu kompetencji doradcy sukcesyjnego może zależeć wiele. Częstokroć znacznie więcej, niż rodzina biznesowa lub wspólnicy spółki właścicielskiej na początku procesu doradczego mogą sobie wyobrazić. Po czym poznać dobrego doradcę sukcesyjnego? Jakiego powinien posiadać cechy? Czego należy od niego wymagać? Jak dokonać właściwego wyboru oraz uniknąć błędów? Czy stajemy przed potrzebą profesjonalizacji zawodu doradcy sukcesyjnego?



Przegląd doświadczeń ostatnich dwudziestu lat praktyki<sup>1</sup>, ilość pojawiających się ostatnio inicjatyw związanych doradztwem sukcesyjnym<sup>2</sup>, a także postulaty zmierzające do profesjonalizacji tego zawodu skłoniły mnie do podję-

<sup>1</sup> Zajmuję się sukcesją nieprzerwanie od 2004 r. Od 2007 r. specjalizuję się wyłącznie w doradztwie i szkoleniach z sukcesji i planowania spadkowego. Wziąłem udział we wdrożeniu i ułożeniu przeszło 900 planów sukcesji obejmujących zagadnienia prawne, podatkowe i finansowe. Moich autorskich szkoleń wysłuchało już przeszło 23.000 osób.

<sup>2</sup> W ostatnich latach pojawia się coraz więcej inicjatyw edukacyjnych związanych z zawodem doradcy sukcesyjnego czy też doradcy firm rodzinnych. Mam na myśli kurs na Dyplomowanego Doradcę Rodziny Biznesowej organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego (w którym mam przyjemność wykładać), a także kursy na doradcę sukcesyjnego oferowane m.in. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Akademię Wiedzy Praktycznej, Merito, Krajową Izbę Doradców Sukcesyjnych czy Uniwersytet Wirtualnej Edukacji.



**Łukasz Martyniec**

Prezes zarządu w spółce Kancelaria sukcesyjna sp. z o.o., doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy i wykładowca. Zajmuje się sukcesją i planowaniem spadkowym od 2004 r. Specjalizuje się w doradztwie sukcesyjnym dla firm rodzinnych i planowaniu spadkowym w rodzinie i biznesie. Prowadzi blog Wielopokoleniowi.pl.

cia rozważań w tym temacie. Zachowuję tu – rzecz jasna – moje subiektywne spojrzenie oraz wyobrażenie na temat narzędzi pracy, roli i misji doradcy sukcesyjnego. Chciałbym potraktować niniejsze opracowanie jako głos w coraz szerszej dyskusji na temat roli oraz potrzeby formalizacji zawodu doradcy sukcesyjnego.



## Dlaczego jest to tak ważne?

Znajomość opisu cech profesjonalnego doradcy sukcesyjnego, a także zasad, którymi powinien kierować się w swojej pracy, na pewno zainteresują każdego, kto rozważa skorzystanie z tego typu doradztwa. Pomoże to w doborze doradcy, weryfikacji jego kwalifikacji i podstawy, oraz – co ważne – pozwoli uniknąć kosztownych błędów i nieporozumień.

Z zawodem doradcy sukcesyjnego wiąże się szczególnie go rodzaju, bardzo daleko idące zaufanie. Doradca bierze udział w podejmowaniu albo negocjowaniu najważniejszych osobistych, rodzinnych i biznesowych decyzji w toku tak ważnej zmiany, jaką jest zmiana pokoleniowa i przekazanie dorobku całego życia.

Wiemy przecież, że w procesie sukcesji może brać udział bardzo wielu doradców wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach. W obszarach sukcesji biznesu będą to doradcy z zakresu m.in. HR, controllingu, strategii, budowy marki, marketingu czy modeli biznesowych, organizacji firmy, menedżerowie zewnętrzni i in.; w obszarze



*W zawodzie doradcy sukcesyjnego bardzo ważne jest zaufanie, ponieważ bierze on udział w podejmowaniu najważniejszych decyzji w toku zmiany pokoleniowej i przekazaniu dorobku całego życia.*



prawnym i podatkowym: prawnicy (w szczególności radcowie prawni, adwokaci, notariusze), księgowi, doradcy podatkowi, biegli rewidenci; w obszarze finansów: doradcy klienta i pośrednicy finansowi z banków i biur maklerskich, doradcy inwestycyjni, brokerzy i agenci ubezpieczeniowi, doradcy kredytowi; w obszarach miękkich: mediatorzy, psycholodzy, coachowie, mentorzy, a także wielu innych specjalistów. Wielu zaczęło już posługiwać się tytułem doradcy sukcesyjnego.

Zdarza się, że każdy z nich spogląda na toczącą się zmianę pokoleniową przez pryzmat swojej dyscypliny, nierządkiem pomijając albo bagatelizując pozostałe. Nie zawsze tak

jest. Obserwacja rynku pokazuje jednak, iż nie każdy doradca wie, jak bardzo interdyscyplinarna jest sukcesja.

W wielu procesach doradczych cały czas obserwuję specjalistów od określonej dziedziny (np. prawa spółek, podatków czy finansów osobistych), którzy – przeświadczeni, że robią wszystko poprawnie – przygotowywali rozwiązania składające się na plan sukcesji wyłącznie w oparciu o narzędzia właściwe swej dyscyplinie. Nie poruszając nawet pozostałych dziedzin. Nie wiedząc, że można i – dla dobra klienta – należy to zrobić.

Obszarów zaniedbań może być wiele. Na przykład zaangażowano w proces decyzyjny nie wszystkie osoby, które powinny brać w nim udział, czy też przeanalizowano tylko część zagadnień, ignorując potrzebę szerszego spojrzenia. Prowadziło to rzecz jasna do błędnych wniosków, niepełnych – a zatem nieskutecznych – rozwiązań czy wręcz zaniedbań, których nie dało się już cofnąć. O zmarnowanym czasie, pieniądzu i innych zasobach nie wspomniawszy.

Jednak o tym uczestnicy procesu decyzyjnego dowiedzieli się znacznie później. Tymczasem o wyborze doradcy należy zdecydować już na początku – ufając, że jego doświadczenie pozwoli na przeprowadzenie kompleksowego i sprawnego procesu decyzyjnego, nie zaś samo z siebie wywoła kolejne problemy.

Zanim skupimy się na opisie postulatów dotyczących pracy doradczej w obszarze sukcesji, na początek warto uporządkować pojęcia, a także określić, co – w mojej ocenie – doradztwem sukcesyjnym nie jest, chociaż łatwo jest z nim myłone. Także przez samych doradców.

## Potrzebna szeroka perspektywa

Zacznę od subiektywnej oceny opartej o własną ścieżkę zawodową. Jako doradca sukcesyjny doradzam oraz prowadzę autorskie szkolenia głównie w obszarze majątkowym, tj. szeroko pojętego prawa oraz finansów firmy i finansów osobistych rodziny biznesowej. Jestem prawnikiem i doradcą finansowym. Mam wieloletnie doświadczenie w budowie strategii właścicielskiej, ładu rodzinnego, konstruowaniu konstytucji i rodzinnych umów sukcesyjnych. Jednym z głównych obszarów mojego zainteresowania, także pod kątem naukowym, są praktyczne

i teoretyczne zagadnienia planowania spadkowego<sup>3</sup> czy planu awaryjnego.

Moje spojrzenie jest jednak znacznie szersze. Posiadam certyfikat *coacha* sukcesji i – choć sam nie pracuję w formule *coachingowej* – współpracuję na co dzień z wieloma psychologami i *coachami*, doceniając ich rolę w pracy z rodzinami biznesowymi. Od wielu lat współpracuję z wieloma zespołami doradczymi opiekującymi się całym spektrum procesów zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych – od pomocy w poszerzaniu kompetencji zarządczych sukcesorów, po budowę strategii i reorganizację firmy rodzinnej w toku zmiany pokoleniowej, co stanowi przecież esencję sukcesji biznesu. Wszak bez przepracowania zmiany wewnątrz firmy trudno o podstawy do podjęcia szeregu decyzji majątkowych.

Innymi słowy, postrzegam proces zmiany pokoleniowej szeroko, zaś – co bardzo istotne – rozwiązania prawne i finansowe, które stosuję w doradztwie sukcesyjnym, traktuję jedynie jako narzędzia służące rodzinie biznesowej lub spółce właścicielskiej<sup>4</sup>, a nie jako cel sam dla siebie (odniosę się do tego poniżej).

Co więcej, w toku praktyki doradczej wypracowałem szereg narzędzi<sup>5</sup>, które kwalifikuję jako specyficzne dla doradztwa sukcesyjnego. Ujęte łącznie, stanowią spójną

<sup>3</sup> Planowanie spadkowe (*estate planning*) w zasadzie nie jest znane w doktrynie polskiego prawa spadkowego. Obejmuje rozwiązania z kilku gałęzi prawa oraz finansów osobistych (głównie ubezpieczenia na życie) połączone w zespół powiązanych ze sobą rozwiązań. Klasycznie – podobnie jak w polskim prawie spadkowym – przyjmuje perspektywę planującego rozporządzenie majątkiem na wypadek własnej śmierci. Wg prezentowanej przeze mnie koncepcji proces planowania spadkowego powinno odbywać się wspólnie, w celu wzajemnego zabezpieczenia wszystkich członków rodziny. Rozwijam ten temat od strony nauk prawnych.

<sup>4</sup> Spółką właścicielską nazywam każdą spółkę należącą do osób fizycznych, nie tylko te, które spełniają kryteria zaliczenia ich do grona firm rodzinnych (brak warunku przeważającej własności w ramach jednej rodziny – tj. własność rozproszona pomiędzy kilkanaście niespokrewnionych osób). Te spółki także mogą przechodzić sukcesyjną zmianę pokoleniową, a na pewno dotyczy ich planowanie spadkowe.

<sup>5</sup> Są to m.in. podział majątku na strefę seniora i strefę juniora, czerwona teczka, wielopokoleniowa linia życia, kierunek i etap sukcesji w sukcesji z podziałem na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne, autorskie reguły planowania spadkowego, ryzyko długiego życia i szereg innych. Ułatwiają one pracę doradczą zarówno w firmach rodzinnych, jak i nierodzinnych (tj. we wszystkich firmach właścicielskich), a także przy planowaniu sukcesji majątku rodzinnego w rodzinach niezaangażowanych w prowadzenie biznesu. Dotyczą sukcesji majątkowej w sensie uniwersalnym – nie ograniczają się do biznesu rodzinnego.

metodologię pracy, porządkującą proces doradczy i pozwalającą łatwiej przeprowadzić uczestników planowania przez proces decyzyjny. Pomimo tego, że odnoszą się one głównie do obszaru majątkowego planowania sukcesji, próżno ich szukać w podręcznikach czy komentarzach do prawa rodzinnego, handlowego czy spadkowego, w opracowaniach dotyczących finansów osobistych czy też publikacjach z obszaru ekonomii i zarządzania dotyczących biznesu rodzinnego. Stosuję je w praktyce doradczej i szkoleniowej od przynajmniej kilku lat. Są podstawą mojego warsztatu pracy jako doradcy sukcesyjnego i wynikają z doświadczenia, zrozumienia i wiedzy na temat procesu zmiany pokoleniowej w rodzinach biznesowych – w firmach rodzinnych i właścicielskich. To one w dużej mierze przesądzają, że nie działam po prostu jako prawnik czy doradca finansowy, lecz jako doradca sukcesyjny *sensu stricto* – to jest, że doradzam w obszarze samej sukcesji, a nie tylko towarzyszących jej instrumentów z różnych dziedzin.

## Sukcesja to zmiana – dwie perspektywy planowania sukcesji

Jednym z podstawowych założeń planowania sukcesji, które powinien wnieść do procesu doradczego dobry doradca, jest równoległe planowanie w dwóch perspektywach:

1. planowanie długoterminowe obejmujące zmianę pokoleniową – w perspektywie 5, 10, 20 czy nawet 30 i więcej lat, którego podstawą jest budowa wieloletnich planów i zarządzanie zmianą w obszarze doradztwa danego specjalisty oraz
2. plan awaryjny, w tym planowanie spadkowe – obejmujące zestaw rozwiązań zabezpieczający skutki zrealizowania się ryzyk osobowych, takich jak poważny wypadek, choroba (np. śpiączka) czy śmierć poszczególnych uczestników planowania sukcesji.

Planowanie długoterminowe najlepiej realizować – o ile to możliwe w danej sytuacji – przy pozytywnym założeniu, że wszyscy uczestnicy planowania dożyją późnego wieku (przysłowiowych 100 lat). Ma to wpływ na ich oczekiwania, zaangażowanie w poszczególnych obszarach aktywności w rodzinie i w biznesie na kolejnych etapach życia, pełnione funkcje, posiadane przywileje, zakres odpowiedzialności oraz strategię właścicielską. Nie tylko w kwestii



*Istotne jest, aby indywidualne oczekiwania i cele zostały następnie omówione wspólnie, bo plany przeforsowane na siłę przez nestorów kończą swój żywot wraz z nimi i potrafią trwale skłócić rodzinę.*



własności biznesu, ale przede wszystkim w zakresie pozostałego majątku rodzinnego.

Istotne jest przy tym, aby określone początkowo indywidualnie oczekiwania i cele zostały następnie omówione wspólnie – w ramach danego grona decyzyjnego. Inaczej przebiega to w rodzinach biznesowych, a inaczej w spółkach właścicielskich. Dopiero wspólne planowanie staje się gwarancją zdrowych podstaw do budowy ładu rodzinnego oraz wielopokoleniowej zamożności. Nie da się go uniknąć. Jednostronne plany przeforsowane na siłę przez nestorów kończą swój żywot wraz z nimi i potrafią trwale skłócić rodzinę.

Rdzeniem planowania przyszłości – a często toczącego się procesu albo zrealizowanego już planu – ma być sukcesja firmy rozumiana jako zmiana: przekazanie wiedzy, władzy, a następnie własności kolejnemu pokoleniu. Brak owej zmiany, odkładanie jej przez wiele lat w czasie lub jej pozorowanie (o tym niżej) – nigdy nie będzie sukcesją biznesu.

Sama sukcesja biznesu nie wszystkim się udaje. Przekazanie działającej firmy sukcesorom w drugim lub trzecim pokoleniu nie zawsze ma szansę powodzenia, a nawet świadomie bywa nieplanowane. Na każdy scenariusz należy się przygotować – wówczas na pierwszy plan wysuwa się sukcesja majątku rodzinnego. Granica jest zresztą płynna i zmienna w czasie. Niektóre rodziny traktują biznes nie jako miejsce pracy i realizacji osobistej misji przez poszczególnych ich członków, lecz jako jeden z wielu składników majątku.

Najważniejsza jest zaś sama zmiana. Bez przekazania odpowiedzialności za biznes i majątek na rzecz sukcesorów



czy spadkobierców nie można mówić o sukcesji. Nawet jeżeli firma i pozostały majątek został wniesiony do fundacji rodzinnej – do przekazania pozostanie władza i odpowiedzialność realizowana poprzez przyjmowane przez poszczególnych członków rodziny funkcje w organach fundacji (szczególnie podczas obrad zgromadzenia beneficjentów).

Dopiero kiedy znany jest plan na przyszłość, możemy mówić o planowaniu spadkowym. Bez precyzyjnego określenia planów rodzinnych trudno liczyć na skuteczne zabezpieczenie ryzyk osobowych wyrażonych w zapisach testamentowych, umowach majątkowych i o wyłączenie zachowku, w zapisach statutów spółek lub fundacji rodzinnych czy też o prawidłowym doborze parametrów finansowych. Szczególnie jeżeli chcemy zabezpieczyć się przed skutkami wypadków komunikacyjnych, w których bierze udział jednocześnie kilku członków rodziny biznesowej. Rozwiązania te zawsze powinny być aktualne – warto cyklicznie do nich wracać.

Planowanie spadkowe należy do tych elementów planowania sukcesyjnego, które dotyczą każdego – niezależnie od etapu życia rodziny. Aktualne jest we wszystkich firmach

właścicielskich o nierodzinnym kierunku sukcesji<sup>6</sup>. Kiedy nie można mówić o zmianie pokoleniowej w biznesie, ponieważ rodziny właścicieli nie chcą przejmować działającego biznesu albo nie są na to gotowe, to właśnie planowanie spadkowe wychodzi na pierwszy plan, a planowanie sukcesji – przynajmniej na tym etapie życia rodziny biznesowej – ogranicza się w zasadzie do niego. Dopiero zmiana kierunku sukcesji na rodzinny – o ile nastąpi – przesądzi o poszerzeniu procesu doradczego o elementy sukcesji biznesu *sensu stricto*, tj. sukcesji wiedzy, władzy i odpowiedzialności za firmę rodzinną.

Wnioskami z analizy sytuacji sukcesyjnej pod kątem planowania spadkowego motywowanych jest także wiele decyzji obejmujących czynności dokonywane za życia – nie tylko te realizowane „na wypadek śmierci”. Wynikiem rozważań w tym zakresie jest często rozpisany w harmonogramie wykonawczym plan darowizn, przekazywania własności w firmie, określenie celów inwestycyjnych czy

<sup>6</sup> Mam na myśli nierodzinne firmy właścicielskie oraz firmy rodzinne w I lub II pokoleniu, które jednak nie są jeszcze na etapie rodzinnym. Ta nomenklatura pochodzi z przyjętego przeze mnie podziału na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne – jest to jeden z elementów mojej metodologii doradczej.

wręcz zmiana w zakresie budowanej przez daną rodzinę struktury aktywów – tak, aby majątek stał się łatwiej podzielny i dysponowalny na przyszłość.

Taki właśnie, rozłożony na dwie perspektywy, sposób podejścia do procesu decyzyjnego oraz wynikający z niego dobór rozwiązań składających się na plan sukcesji, obejmujący wieloletnie planowanie zawierające zmianę pokoleniową oraz planowanie awaryjne (planowanie spadkowe), powinien towarzyszyć każdemu doradcy sukcesyjnemu – szczególnie o specjalizacji majątkowej, tj. prawnej, podatkowej czy finansowej. Świadczą o tym liczne przykłady z praktyki, kiedy niedostrzeżenie zasady planowania z dwóch, równoległych perspektyw (z naciskiem na rzeczywiste zmierzanie w kierunku zmiany pokoleniowej) wywoływało problemy w procesie sukcesji.

### Sukcesja formalna i sukcesja pozorna – czym doradztwo sukcesyjne na pewno nie jest

Kiedy już zaakceptujemy, że sukcesja w swojej istocie jest zmianą, łatwiej nam będzie dostrzec, że wszelkie działania na pierwszy rzut oka motywowane uregulowaniem procesu sukcesji, które jednak nie zmierzają do zmiany, można by nazwać sukcesją jedynie formalną, a nawet pozorną.

Odbyna się ona często z udziałem kancelarii prawnych, które skupiają się np. na zmianie formy prawnej firmy, uporządkowaniem struktury spółek w kontekście sukcesji czy też na optymalizacji podatkowej. Tym działaniom nie towarzyszy jednak zmiana sukcesyjna.



*Wynikiem analizy sytuacji sukcesyjnej jest często plan darowizn, przekazywania własności w firmie, określenie celów inwestycyjnych czy zmiana budowanej przez rodzinę struktury aktywów.*



Są to, owszem, działania niezbędne, aby zrestrukturyzować majątek rodzinny, zaktualizować relacje właścicielskie w spółce rodzinnej (lub wielorodzinnej spółce właścicielskiej) i wszystko to dzieje się, aby lepiej przygotować się do sukcesji od strony majątkowej. Jednakże jeżeli ograniczymy się do tego typu formalnych działań (realizowanych najczęściej samodzielnie przez nestorów) i nie zaangażujemy wszystkich związanych z firmą osób (nestorów i sukcesorów) w proces decyzyjny – nie będzie to doradztwo sukcesyjne, ale „tylko” standardowe doradztwo prawne lub podatkowe o zadanym obszarze działań. Błędem byłoby jednocześnie – co nierzadko się dzieje – sugerować nestorowi albo rodzinie biznesowej, że oto uregulowała sukcesję czy zbudowała plan sukcesji.

Dobrym przykładem jest przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę prawa handlowego (np. sp. z o.o.) z jednoczesnym zabezpieczeniem w testamentie nestora dalszego dysponowania udziałami spółki (albo – tym bardziej – z pominięciem zabezpieczeń na wypadek śmierci, w myśl poglądu, że sama zmiana formy prawnej wystarczy). Jeżeli nie towarzyszy temu zaangażowanie dzieci w rolę sukcesorów, proces przekazywania wiedzy i odpowiedzialności ani potwierdzenie podziału ról pomiędzy rodzeństwem w zespole zarządzającym firmą po wycofaniu się z niej nestorów – nie możemy mówić o niczym więcej niż o sukcesji formalnej. Prawnicy zaangażowani w przeprowadzenie związanych z tym czynności nie powinni mówić, że doradzają w zmianie sukcesyjnej.

Jeszcze więcej sukcesyjnych problemów może być efektem różnego rodzaju optymalizacji podatkowych<sup>7</sup>, dokonywanych pod pretekstem sukcesji. Nazywanie tego typu praktyk doradztwem sukcesyjnym postrzegam jako poważne nadużycie. Oszczędności w podatkach VAT, CIT lub PIT pod pozorem sukcesji, nie mają z nim wiele wspólnego.

To samo można niestety powiedzieć o wykorzystaniu dostępnej od niedawna w Polsce fundacji rodzinnej. Popularność, jaką cieszy się ta instytucja, budzi obawy wszystkich tych, którzy wiedzą jakie założenia przyświecały ustawodawcy oraz środowisku firm rodzinnych na etapie prac nad założeniami ustawy o fundacji rodzinnej.

<sup>7</sup> Przykładów jest sporo, wspomnę tylko stosowane wcześniej darowizny nieruchomości biznesowych w celu reamortyzacji podatkowej, darowizny znaków towarowych, a ostatnio struktury wykorzystujące fundację rodzinną.



Jeżeli fundator wnosi biznes „rodzinny” do powołanej przez siebie fundacji, w której jest on jednocześnie jedynym członkiem zarządu (a czasem nawet jedynym beneficjentem), sprawującym jednoosobowo zarząd nad wniesionymi do fundacji spółkami – o jakiej zmianie pokoleniowej może być mowa? Tymczasem nietrudno spotkać się z opinią, że jest to świetny sposób, aby „zrobić sukces”. I to bez angażowania się w trudne rozmowy z rodziną oraz poszerzanie kręgu osób zaangażowanych w proces decyzyjny. Coraz częściej słyszy się o nestorach, którzy jedynie poinformowali członków najbliższej rodziny, że powołali fundację rodzinną i zrestrukturyzowali majątek. Kancelarie prawno-podatkowe uczestniczące w tych operacjach nie powinny nazywać swoich działań doradztwem sukcesyjnym.

### Za kulisami doradztwa sukcesyjnego

Opisane wyżej sytuacje zaliczane są często przez samych doradców – w mojej ocenie nieprawidłowo – do doradztwa sukcesyjnego. Czym bowiem różni się tradycyjne doradztwo prawne polegające na przekształceniu jednoosobowej działalności w spółkę z o.o. czy doradztwo podatkowe

od tego, w którym sukcesja jest zaledwie pretekstem do złożenia zlecenia i dokonania określonych czynności doradczych?

Jeżeli doradca nie dotyka esencji zmiany pokoleniowej, nie do końca rozumie jej mechanizmy, nie dba o kompleksowość i interdyscyplinarność proponowanych rozwiązań ani – wreszcie – nie wspiera rodziny biznesowej w realizacji samej zmiany i wypracowaniu towarzyszących jej decyzji, nie powinien nazywać się doradcą sukcesyjnym. Jego zadaniem jest jedynie wdrożenie niektórych elementów planu sukcesji. Jest to funkcja niezwykle istotna i wymagająca profesjonalnych kwalifikacji, jednakże co do zasady wykonawcza, a nie twórcza w kontekście posuwania do przodu procesu decyzyjnego w toku zmiany pokoleniowej.

Od kiedy sukcesja stała się modna, czyli mniej więcej od 5-7 lat (a szczególnie w ostatnich 2-3 latach) coraz więcej kancelarii prawnych, podatkowych, finansowych czy innego rodzaju firm doradczych twierdzi, że świadczy usługi doradztwa sukcesyjnego. Przyglądając się ich poczynaniom z perspektywy osoby zaangażowanej w procesy sukcesyjne od niemal 20 lat, obserwuję postępujący nieład w komunikatach kierowanych do klientów oraz



oferowanie rozwiązań powierzchownych, ograniczonych do zestawu rozwiązań formalnych skoncentrowanych na jednej czy drugiej specjalizacji doradczej<sup>8</sup>. Wszyscy oni jednakże twierdzą, że zajmują się sukcesją kompleksowo – nie zdając sobie do końca sprawy, co to powinno oznaczać.

Nie wynika to z ich złej woli, ale z faktu, że sukcesja jest wyjątkowo interdyscyplinarną dziedziną, w dodatku nową i przez to niezgłębioną nawet przez samych doradców, zapatrzonych we własną specjalizację. Prawnicy, a tym bardziej doradcy podatkowi i finansowi, rzadko sięgają po literaturę fachową z zakresu ekonomii i zarządzania oferującą wiedzę na temat *family business*. Specjalistom od zarządzania czy obszarów miękkich brakuje z kolei oparcia o twarde uwarunkowania doradztwa majątkowego. Co więcej, przedstawiciele poszczególnych gałęzi prawa nie są w stanie porozumieć się pomiędzy sobą w wielu kluczowych dla skutecznego planowania sukcesji kwestiach<sup>9</sup>, które – aby stać się jednoznaczne – wymagają nierzadko interwencji ustawodawcy.

Każdy specjalista przyjmuje perspektywę własnej profesji. Przykładowo prawnicy i doradcy podatkowi specjalizujący się w doradztwie sukcesyjnym rzadko sięgają po rozwiązania z obszaru finansów osobistych, np. ubezpieczenia na życie. Nie posiadają wiedzy z zakresu analizy ofert rynku ubezpieczeniowego, nie znają struktury produktów, trudno im połączyć rozwiązania testamentowe czy zapisy w umowach spółek z umowami ubezpieczeń na życie. Z kolei doradcy finansowi nie posiadają wiedzy prawnej i rzadko współdziałają z kancelariami prawnymi.

<sup>8</sup> Zupełnie inne plany sukcesji konstruują prawnicy specjalizujący się w prawie handlowym, inne – wyspecjalizowani w pisaniu testamentów, inne – doradcy finansowi (np. muszą zawierać ubezpieczenie na życie), a jeszcze inne – doradcy podatkowi. A wymieniałem jedynie „twarde” wątki doradcze – już na tym etapie rzadko obserwuje się kompleksowość i spójność rozwiązań.

<sup>9</sup> Pierwszym z brzegu przykładem jest kwalifikacja udziału (ogółu praw i obowiązków) współnika spółki osobowej prawa handlowego w majątku małżeńskim. Przepisy nie regulują wprost tego zagadnienia, a pomiędzy prawnikami toczą się spory. Sporna jest także okoliczność, czy spadkobiercy współników spółek handlowych wstępują do nich po śmierci współnika w ramach przepisów prawa spadkowego, czy na podstawie przepisów kodeksu spółek handlowych i postanowień umów spółek. Wynika to z innej perspektywy oceny sytuacji z punktu widzenia przedstawicieli różnych gałęzi prawa oraz niespójności przepisów. Tym bardziej istotna jest rola doradcy, aby tak poprowadzić proces decyzyjny przy układaniu planu sukcesji, aby rodzina nigdy nie musiała testować skuteczności poszczególnych składających się na niego rozwiązań przed sądem.



*Sukcesja jest wyjątkowo interdyscyplinarną dziedziną, w dodatku nową i przez to niezgłębioną nawet przez samych doradców, zapatrzonych we własną specjalizację. Prawnikom brakuje wiedzy o family business, a specjalistom od zarządzania o sprawach majątkowych.*



Trudno się dziwić. Próżno w powszechnych programach studiów doszukiwać się nauki o sukcesji czy nawet o *family business*. Brakuje rzetelnych podręczników do doradztwa sukcesyjnego<sup>10</sup>. Dopiero od niedawna pojawiają się (i wreszcie spotykają się z zainteresowaniem) propozycje edukacji w zakresie doradztwa sukcesyjnego. Warto jednakże weryfikować ich zakres oraz towarzyszące im intencje. Część z nich szkoli bardziej sprzedawców wybranych rozwiązań niż doradców sukcesyjnych.

## Doradca sukcesyjny nie powinien być sprzedawcą

Profesjonalni doradcy sukcesyjni przede wszystkim powinni unikać roli sprzedawców. A jeżeli już nimi są, istotne jest, by jasno to komunikowali i aby stało się to częścią świadomości zawartego przez klienta kontraktu. Chodzi mi przede wszystkim o oferowanie określonych rozwiązań prawnych (np. często mylonego z sukcesją przekształcenia jednoosobowej firmy w spółkę prawa handlowego) czy podatkowych lub różnego rodzaju produktów finansowych jako niezbędnego elementu każdego planu sukcesji – niezależnie od rzeczywistych potrzeb klienta. Jeżeli doradca z góry zakłada, jaka struktura rozwiązań na pewno

<sup>10</sup> Ciekawym wyjątkiem jest praca Marty Wojtyry-Perłajewskiej pt. *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. Perspektywa doradców.*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2022. Jest to praca badająca istniejące na rynku praktyki, a nie podręcznik dla doradcy. Wiele tez stawianych przeze mnie w niniejszym artykule znajduje w niej potwierdzenie.



przyda się rodzinie biznesowej – traktuję to jako sprzedaż, a nie doradztwo sukcesyjne. Świadczy to o postrzeganiu danej instytucji, tak jak ostatnio fundacji rodzinnej, jako celu samego dla siebie, bez należytego i dogłębnego przeanalizowania potrzeb całej rodziny biznesowej.

Takie podejście sprawia, że rozwiązania formalne przesłaniają rzeczywisty cel planowania sukcesyjnego, zaś rodzina biznesowa koncentruje się na cechach oferowanych struktur prawno-podatkowych, w szczególności na możliwych do uzyskania korzyściach fiskalnych. Wówczas esencja sukcesji, jaką jest zmiana pokoleniowa, schodzi na plan dalszy, a cała uwaga skupia się na korzyściach formalnych.

Co więcej, z kularowych rozmów podczas szkoleń z zakresu sukcesji, które realizuję dla różnych grup zawodowych, czy mentoringu sukcesyjnego, ujawnia się często następująca postawa: *jeżeli rodzina biznesowa przyjdzie do nas z jasno określonym planem i wybranym zestawem rozwiązań prawno-podatkowych – chętnie pomożemy je wdrożyć. Zaproponujemy także własne, sprawdzone struktury. Jest*

to podejście jak najbardziej usprawiedliwione – do tej właśnie roli przygotowani są prawnicy i doradcy podatkowi. Skąd jednak rodzina biznesowa ma wiedzieć, co w danej sytuacji byłoby najlepszym rozwiązaniem? Wszak zmianę pokoleniową robimy w większości przypadków po raz pierwszy.

Jeżeli zatem np. prawnicy mieliby podjąć się funkcji doradcy sukcesyjnego, musieliby posiadać umiejętność oraz narzędzia do tego, aby przeprowadzić rodzinę biznesową przez proces decyzyjny, wnieść swój doświadczenie z innych rodzin, a także zadbać o kompleksowość oraz interdyscyplinarność proponowanych rozwiązań. Doświadczenie z innych rodzin dotyczy nie tyle mechanizmów prawno-podatkowych tam zastosowanych, co argumentów, motywacji, obaw i wartości przemawiających za wyborem bądź porzuceniem określonych rozwiązań. Istotny jest sam proces pracy ze wszystkimi uczestnikami planowania. Kwestie prawne, podatkowe i finansowe obejmują przy tym najczęściej 20-50% procesu decyzyjnego i są ze swej natury wykonawcze.



## Dru ga strona medalu

Postawa doradcza skupiona jedynie na formalnych aspektach planu sukcesji, nie zaś na pracy z całą rodziną, czasami trafia niestety na podatny grunt. Nie zawsze nestorzy tak naprawdę gotowi są na sukcesyjną zmianę – choć taką gotowość wszem i wobec deklarują. Zdarza się, że sukcesorzy czy inni członkowie rodziny nie są nawet dopuszczani do podejmowania decyzji w toku „formalizacji zmiany pokoleniowej”, by nie utrudniać i nie kwestionować decyzji podjętych już dawno za nich.

Trudno wyobrazić sobie, aby profesjonalny doradca sukcesyjny mógł przyjąć w takiej sytuacji rolę osoby, która ma jedynie wdrożyć założone przez nestora rozwiązania, z pominięciem pracy z pozostałymi uczestnikami procesu sukcesji – nawet jeżeli ta praca napotykałaby przeszkody. To właśnie w takich sytuacjach nieocenioną pomoc mogą zaoferować *coachowie*, mediatorzy albo psycholodzy. Doradca sukcesyjny powinien zwrócić na to uwagę.

Nie zawsze hamulcowym zmiany jest jednak nestor. W wielu rodzinach od dawna bezwocnie rozważa on sukcesję. Tym razem to dzieci nie są gotowe na rozmowy lub niedwuznacznie sugerują, że nie są zainteresowani przejęciem firmy. Rozmowy o sukcesji majątku rodzinnego także utykają albo nigdy na poważnie nie wystartowały z miejsca.

W takim stanie rzeczy to właśnie doradca sukcesyjny powinien przyjść z pomocą. Umiejętność zaangażowania wszystkich uczestników planowania w celu rozpoczęcia efektywnego procesu decyzyjnego staje się tutaj bezcenna. Wszak wszelkie decyzje, także majątkowe, prędzej czy później będą musiały zapaść i nie powinniśmy pozostawiać ich dziedziczeniu ustawowemu.



*Umiejętność doradcy zaangażowania wszystkich uczestników do rozpoczęcia efektywnego procesu decyzyjnego stanowi bezcenną pomoc w planowaniu sukcesji.*

## Czego należy oczekiwać od dobrego doradcy?

Przede wszystkim trzech rzeczy:

1. szerokiego, interdyscyplinarnego podejścia i orientowania się we wzajemnych zależnościach pomiędzy decyzjami w poszczególnych obszarach planowania sukcesji oraz znajomości kolejności rozpatrywania ich – przynajmniej we własnym zakresie kompetencji, a także umiejętności zwrócenia uwagi na istotne dla procesu sukcesji elementy spoza zakresu kompetencji danego doradcy wraz z otwarciem na współpracę ze specjalistami z pozostałych dziedzin; ewentualnie zbudowania zespołu, który pracuje wspólnie,
2. pracy ze wszystkimi uczestnikami procesu decyzyjnego i koncentracji na zmianie pokoleniowej – adekwatnie do etapu życia poszczególnych członków danej rodziny,
3. jasnego kontraktowania metod<sup>11</sup> i zakresu doradztwa świadczonego przez danego specjalistę, w tym elementów sprzedaży (nazywając ją po imieniu), jeżeli występują.

Koncentrację na zmianie pokoleniowej uzależniam od etapu życia danej rodziny. Jeżeli rzeczywiście mamy do czynienia z jednym z etapów tej zmiany w procesie przekazywania wiedzy, władzy i własności biznesu z pierwszego na drugie albo z drugiego na trzecie pokolenie – doradztwo powinno obejmować wszystkie jego aspekty. Jeżeli zaś o zmianie pokoleniowej w biznesie nie możemy w danej rodzinie w trakcie świadczenia doradztwa mówić – zawsze aktualne będzie planowanie awaryjne (spadkowe) i rozpatrzenie skutków zrealizowania się ryzyk osobowych.

<sup>11</sup> Rozróżniamy bardzo wiele metod pracy i obejmujących je kontraktów pomiędzy doradcą a klientem. Może to być metoda doradcza, trenerska, coachingowa, terapeutyczna, mentoringowa, szkoleniowa i in.



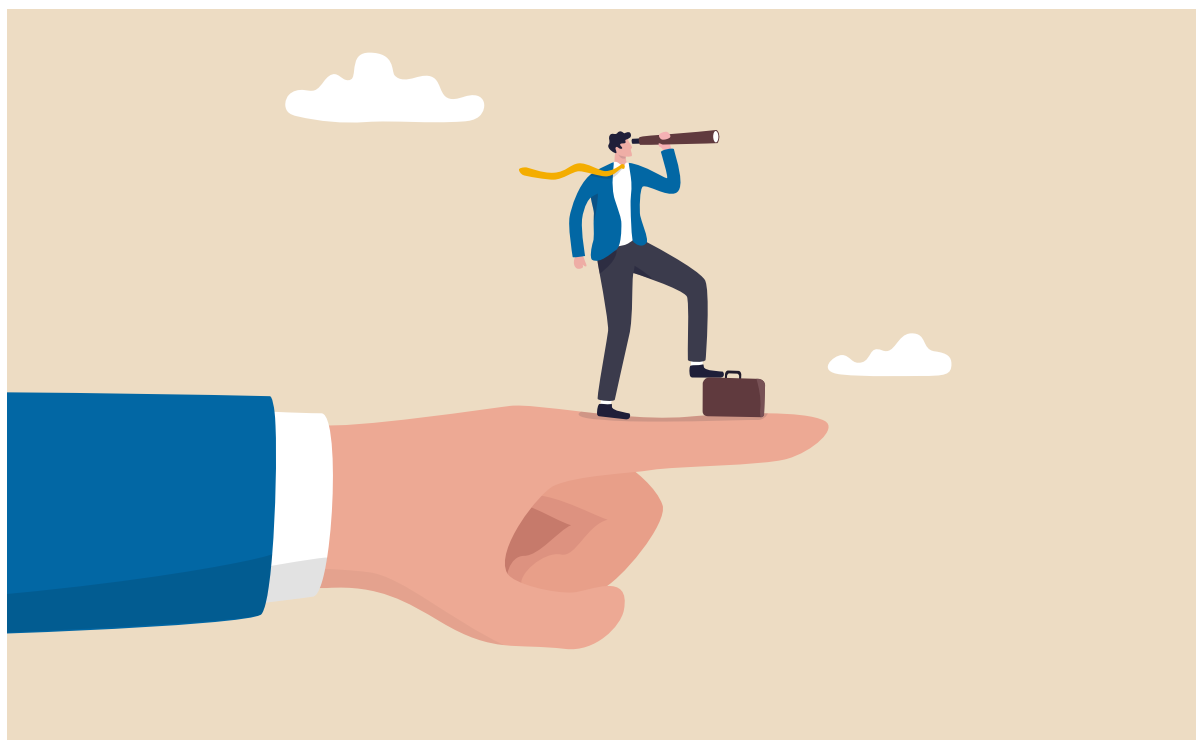
## Moje postulaty

**Zadaniem doradcy sukcesyjnego jest pomoc rodzinie biznesowej albo wspólnikom spółki właścicielskiej w zbudowaniu takiego plan sukcesji, który jest realny pod kątem prawnym i finansowym<sup>12</sup>, spójny merytorycznie we wszystkich istotnych dla danej sytuacji obszarach oraz realizuje usprawiedliwione interesy wszystkich uczestników planowania sukcesji w obu perspektywach, tj. planowania długookresowego i planu awaryjnego. Owe usprawiedliwione interesy identyfikowane są w powiązaniu z przestrzeganymi w danej rodzinie lub firmie wartościami.**

<sup>12</sup> Z punktu widzenia nie tylko doboru produktów finansowych z szerokiej palety instrumentów oszczędnościowo-inwestycyjnych, dłużnych oraz ubezpieczeniowych, lecz przede wszystkim z perspektywy realiów budżetowania (także budżetu domowego) oraz matematyki finansowej. Liczy się tu m.in. praca pieniądza w czasie i towarzyszące mu odsetki, które albo przynoszą nam korzyść (przy oszczędzaniu), albo pracują na korzyść banku (przy zaciągnięciem kredycie).

Dopiero na tak ułożony plan nakładamy szczegółowe reguły dotyczące szeroko rozumianego obszaru majątkowego i biznesowego, tj. instrumenty prawne, finansowe czy podatkowe, które powinny służyć realizacji jego celów. Istotnym elementem całości będzie zawsze wieloaspektowy plan awaryjny oparty o planowanie spadkowe, z uwzględnieniem różnych scenariuszy zdarzeń (tj. wspólnych wypadków, w których bierze udział jednocześnie kilka osób przy najbardziej prawdopodobnych konfiguracjach).

Co więcej, pracując z rodziną doradca musi zdawać sobie sprawę, że wielu rzeczy nie da się przeprowadzić od razu, a tym bardziej przyspieszyć. Należy je przeżyć. Możemy zmierzać w określonym kierunku, ale aby np. potwierdziło się, że dany sukcesor chce przyjąć i odpowiedzialnie pełnić swoje funkcje w firmie rodzinnej, by wraz z rodzeństwem rozwijać ją przez kolejne pokolenie – po prostu musi się to wydarzyć. Nie wystarczą oczekiwania rodziców w tym zakresie. Dlatego plan sukcesji ma swoją dynamikę i rozłożony jest w czasie często na wiele lat.



fot. Nuthawut / stock.adobe.com

Niektórych decyzji (także formalnych) nie da się przyspieszyć, a planowanie sukcesji należy podzielić na etapy. Doświadczony doradca od razu to rozumie i przekłada na sytuację danej rodziny.

Jeżeli w danej rodzinie lub spółce na pierwszy plan planowania sukcesyjnego wysuwają się aspekty relacji rodzinnych (np. postawa i oczekiwania poszczególnych osób, komunikacja, nierozwiązane spory itd.) lub sukcesji biznesu (np. role i plan kariery sukcesorów, plan przekazywania kompetencji sukcesorom i wycofywania się nestorów, strategia czy reorganizacja firmy na potrzeby sukcesorów) doświadczenie podpowiada, że już na starcie procesu decyzyjnego warto postawić na edukację jego uczestników także z aspektów dotyczących majątku.

Nawet jeżeli na początku kwestie majątkowe, prawne czy finansowe nie są postrzegane jako najważniejsze, aby stało się jasne, jakie wyzwania i decyzje czekają rodzinę na kolejnych etapach planowania, warto przynajmniej wstępnie omówić kwestie własności w poszczególnych rodzinach (w tym kwalifikacji firmy w majątkach małżeńskich), relacji właścicielskich, dziedziczenia, zachowków czy aspektów planowania finansowego. Rzetelnie przeprowadzona analiza sytuacji od strony majątkowej powoduje, że

już na początku wprowadza się szereg zmian o charakterze porządkującym, np. w zakresie majątku małżeńskiego, uporządkowania zapisów w umowach spółek czy prostych testamentów, które są następnie sukcesywnie uzupełniane na kolejnych etapach procesu decyzyjnego.

W przeciwnym razie może okazać się – co wielokrotnie miało już miejsce – że zajmująca wiele miesięcy praca nad poprawą relacji i komunikacji w rodzinie albo nad uporządkowaniem procesów biznesowych szła na marne, ponieważ realia majątkowe uniemożliwiały kontynuację początkowo zamierzonego planu.

Doradca, przy wykorzystaniu różnych metod pracy z uczestnikami planowania sukcesji, powinien być przewodnikiem w procesie decyzyjnym, prowadzącym rodzinę przez kolejne obszary planowania, dbając o spójność i kompleksowość przyjętych rozwiązań<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Pierwszy z brzegu przykład z zakresu planowania spadkowego obejmuje spójne powiązanie testamentów i zapisów w umowach spółek z ubezpieczeniami na życie, włączając w to aspekty podatkowe rozwiązania. Jest tu praca dla prawnika, doradcy podatkowego oraz doradcy finansowego, albo dla doradcy sukcesyjnego posiadającego kompetencje ze wszystkich tych dziedzin jednocześnie.

Ponadto ważne jest, aby doradca sukcesyjny posługiwał się spójną metodologią pracy właściwą dla samej sukcesji i wykraczającą poza jego podstawową dziedzinę doradczą (prawo, strategię, podatki, finanse, *coaching* czy inną). To właśnie ta wiedza odróżnia jego doradztwo od standardowego doradztwa w danym obszarze i nadaje walor doradztwa sukcesyjnego.

Co więcej, kiedy doradca sukcesyjny dostrzeże, że pomiędzy uczestnikami procesu decyzyjnego pojawiają się konflikty interesów lub prowadzone są spory, nie powinien przyjmować zlecenia obejmującego reprezentację jednej ze zwaśnionych stron przeciwko drugiej stronie – tak jak czynią to prawnicy występując przed sądem w roli pełnomocników procesowych. Byłby to zupełnie inny kontrakt z klientem, niespójny – w mojej ocenie – z rolą doradcy sukcesyjnego. Jeżeli doradcą sukcesyjnym jest prawnik, powinien jasno oddzielić przyjmowane role i w czytelny sposób ułożyć relacje z klientem w tym zakresie.

Doradcy sukcesyjnemu powinny towarzyszyć trzy nadrzędne cele do zrealizowania pomiędzy początkiem a końcem procesu doradczego:

1. zachowanie lub polepszenie relacji rodzinnych,
2. zachowanie biznesu w rękach rodziny i jego rozwój w rękach kolejnego pokolenia,
3. zachowanie i wzrost wartości majątku rodzinnego.

Jeżeli sukcesja biznesu okazuje się niemożliwa i firmę należało będzie zlikwidować lub sprzedać, doradcy pozostanie skoncentrować się na trzecim punkcie.

## Nowy zawód?

Coraz częściej mówi się o tym, że potrzebna jest formalizacja zawodu doradcy sukcesyjnego. Jeżeli tak miałyby się stać, inicjatywa powinna pojawić się po stronie państwa polskiego. Z uwagi na interdyscyplinarny charakter sukcesji oraz wielość specjalizacji doradców – byłoby to zadanie bardzo trudne.

Warto jednak rozważyć powołanie ogólnopolskiej izby doradców sukcesyjnych, która opracuje kryteria i zakresy merytoryczne pracy doradców w poszczególnych specjalizacjach, zasady kontraktowania swoich usług z klientem oraz kodeks etyczny. Powinna to być inicjatywa publiczna. Mam nadzieję, że przynajmniej część zaprezentowanych

powyżej założeń mogłaby zostać wykorzystana przy pracach nad tego typu projektem. Wydaje się to pożądane wobec opisanych powyżej praktyk, przede wszystkim dla dobra klientów. ●

\*\*\*

*Publikacje, do których nawiązuje artykuł:*

- Ł. Martyniec, *Strefa Seniora*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 3 z 2015 r.
- Ł. Martyniec, *Modele sukcesyjne*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 1(34) z lutego 2019 r.
- Ł. Martyniec, *Sukcesyjna cafeteria, czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 4(42) z grudnia 2020 r.
- Ł. Martyniec, *Czy radca prawny może stać się doradcą sukcesyjnym?*, Dwumiesięcznik Radca Prawny, wyd. Krajowa Izba Radców Prawnych, nr 193/2021, styczeń/luty 2021 r.
- Ł. Martyniec, *Ile jest warta złotówka, czyli o finansach osobistych w rodzinie biznesowej*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 2(44) z czerwca 2021 r.
- Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe*, Magazyn PARP Twój Biznes, nr 4/2022(15), grudzień 2022 r., s. 12.
- Ł. Martyniec, *Czym jest, a czym nie jest fundacja rodzinna? Co warto wiedzieć, aby uniknąć nieporozumień*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 3(53) z września 2023 r.
- Ł. Martyniec, *Sukcesja w firmach rodzinnych i właścicielskich – kierunki i etapy procesu.*, w: *Materiały z II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, Sukcesja w biznesie*, organizowanego w dniach 23-24 maja 2024 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2024, ss. 16-28.
- Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe jako nowe podejście do planowania sukcesji*, referat wygłoszony 24 maja 2024 r. podczas II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, Sukcesja w biznesie, organizowanego w dniach 23-24 maja 2024 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2024.