

System Doradztwa Sukcesyjnego SDS jako propozycja metodologii doradczej w doradztwie sukcesyjnym¹

Wprowadzenie

Fundamentem poprawnie przeprowadzonego procesu zmiany pokoleniowej jest właściwie dobrane doradztwo. To od niego zależy, jakiego rodzaju wsparcie rodzina biznesowa otrzyma w toku procesu decyzyjnego oraz w jakim stopniu przyczyni się ono do wypracowania najlepszych możliwych decyzji, podjętych w optymalnym czasie.

Pytanie brzmi, czy doradca (coraz częściej: zespół doradczy) potrafi zapewnić wsparcie we wszystkich obszarach doradztwa sukcesyjnego, które są istotne dla danej rodziny i firmy. Czy posiada odpowiednie doświadczenie i wgląd w procesy decyzyjne towarzyszące tworzeniu planów sukcesji w innych rodzinach, a przede wszystkim – jak rozumie sam proces zmiany pokoleniowej z perspektywy własnej dziedziny doradczej. Inaczej bowiem postrzegają sukcesję psycholog, menedżer, doradca finansowy, prawnik czy specjalista podatkowy. Nie jest to przecież pełna lista dziedzin doradczych, które mogą wnieść wartość dodaną do przebiegu zmiany sukcesyjnej.

Źle dobrane doradztwo (lub jego brak) może skutkować istotnymi błędami decyzyjnymi, których konsekwencje trudno przeliczyć na pieniądze. Budowa planu sukcesji obejmuje szereg ważnych decyzji rodzinnych, biznesowych i majątkowych, które mogą przesądzić o tym, czy dana rodzina będzie bogacić się z pokolenia na pokolenie oraz jak będą kształtować się relacje pomiędzy jej członkami. Nie bez znaczenia pozostaje także odpowiedzialność za biznes prowadzony przez rodzinę.

Kiedy potrzebny jest doradca?

Lub kiedy można się bez niego obejść? Z teoretycznego punktu widzenia idealny proces sukcesji firmy rodzinnej przebiegałby w sposób następujący. Wyobraźmy sobie rodzinę, w której zmiana pokoleniowa toczy się naturalnie, bez konfliktów, nieporozumień i zawirowań. Nestorzy, sukcesorzy i pozostali interesariusze procesu sukcesyjnego intuicyjnie wchodzą w swoje role i na odpowiednich etapach życia podejmują właściwe decyzje. Dotyczy to zarówno przekazywania wiedzy, władzy i własności w firmie, jak i budowania, zarządzania oraz przejmowania odpowiedzialności za pozostały majątek rodzinny. Proces przebiega płynnie, bez szkody dla relacji rodzinnych, a firma rozwija się coraz bardziej – początkowo we współpracy z sukcesorami, a z czasem w całości pod ich kierownictwem.

Co więcej, członków tej rodziny nie dotknęło żadne z ryzyk osobowych – poważna choroba, wypadek czy śmierć. Zresztą nawet na takie ewentualności byli przygotowani. Nikt również nie zmienił planów życiowych, nie doszło do rozwodu ani sporów o majątek czy władzę. W ten sposób rodzina płynnie przygotowuje się do kolejnej zmiany pokoleniowej – z drugiego na trzecie pokolenie. Czy przy tak sformułowanych założeniach potrzebni byłiby doradcy?

¹ Łukasz Martyniec – doradca sukcesyjny od 2004 r., prawnik i doradca finansowy, właściciel i prezes zarządu w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o. we Wrocławiu.

Zapewne tak, choć zazwyczaj wystarczyłoby standardowe doradztwo prawne, podatkowe czy finansowe, niekoniecznie wyspecjalizowane w obsłudze sukcesji. Adwokat doradziłby, w jakiej formie prawnej prowadzić firmę, doradca podatkowy zadbałby o kwestie fiskalne, a notariusz przygotowałby intercyzy, pełnomocnictwa i proste testamenty. Oddzielnym zagadnieniem są finanse osobiste – polityka zadłużania się, inwestowania i zabezpieczenia ryzyk osobowych. W tym zakresie wystarczyliby zaprzyjaźniony doradca bankowy, makler oraz agent ubezpieczeniowy.

Pojawia się jednak pytanie, czy suma tak podejmowanych decyzji będzie równoznaczna ze spójnym i kompleksowym planem sukcesji. Z kolei brak decyzji w poszczególnych obszarach skutkować będzie działaniem reguł ogólnych (np. dziedziczeniem ustawowym) lub brakiem odpowiednich zabezpieczeń (np. źródła finansowania rozstania ze współnikiem).

Są to tzw. luki decyzyjne. Pominięcie określonego zakresu wiedzy merytorycznej, która powinna zostać wykorzystana przy budowie planu sukcesji, może być postrzegane jako istotne zaniedbanie. Stałoby się tak zwłaszcza wtedy, gdybyśmy przyjęli perspektywę doradcy (lub zespołu doradców), który – posiadając wiedzę merytoryczną ze wszystkich dziedzin istotnych dla planowania sukcesji – obejmowałby swoją ekspertyzą całość procesu.

Biorąc pod uwagę sam obszar majątkowy, mam na myśli wszystkie aspekty oceny wyjściowej sytuacji sukcesyjnej oraz elementy rozwiązań planu sukcesji, które występują w ramach lub na styku wzajemnych powiązań pomiędzy różnymi gałęziami prawa, podatkami, finansami firmy oraz finansami osobistymi uczestników procesu planowania. Brak wstępnej analizy lub odpowiednich rozwiązań w jednym z tych obszarów, a także niedostrzeżenie wzajemnych zależności między nimi, może prowadzić do błędów konstrukcyjnych planu sukcesji.

Tymczasem obserwacje poczynione w wielu rodzinach, także tych przekonanych, że posiadają skuteczny plan sukcesji, pozwalają dostrzec, że często składa się on z szeregu nieskoordynowanych i niepowiązanych ze sobą decyzji podejmowanych na przestrzeni wielu lat. Niejednokrotnie świadomy proces decyzyjny obejmuje jedynie część zagadnień sukcesyjnych (np. przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę w celu ułatwienia sukcesji albo wniesienie majątku do fundacji rodzinnej).

Wynika to z faktu, że sukcesją zajmują się specjaliści, którzy na co dzień świadczą usługi wyłącznie w obrębie własnych dyscyplin. Często nie posiadają oni szerszego spojrzenia na proces sukcesji, nie zawsze dostrzegają również jego złożoność i wielowymiarowość. Będąc znakomitymi ekspertami w swoich specjalizacjach, postrzegają zmianę pokoleniową głównie przez pryzmat właściwego sobie zakresu wiedzy. W podobny sposób definiują także zakres działań wobec klienta oraz formułują ofertę dotyczącą obsługi procesu sukcesji².

² Zagadnienie to nie było jak dotąd szczerzej badane. Wyróżnić należy monografię Marty Wojtyry-Perlejewskiej: *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. Perspektywa doradców.*, wyd. Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2022, która potwierdza tę tezę. Większość wniosków sformułowanych w niniejszym opracowaniu ma charakter subiektywny i wynika z doświadczeń autora, które opiera się na analizie struktury planu sukcesji w kilku tysiącach rodzin i firm od 2004 r. oraz wniosków z przeprowadzonych szkoleń dla przedsiębiorców, radców prawnych i doradców finansowych (przeszło 24.000 uczestników szkoleń stacjonarnych).

Sukcesja to zmiana

Tym bardziej doradcy są potrzebni, jeżeli proces zmiany pokoleniowej nie spełnia opisanych powyżej, idealistycznych założeń. Decyzje składające się na plan sukcesji same w sobie nie należą do łatwych, a ich podejmowaniu powinna towarzyszyć szeroka wiedza merytoryczna z różnych dziedzin.

Przekazanie dorobku całego życia to jedna z najtrudniejszych decyzji, z jakimi mierzy się człowiek. Tak samo dotyczy wzięcia odpowiedzialności za to, co z tak dużym wysiłkiem zostało wybudowane. Szczególnie, jeżeli dotyczy to biznesu³ – także w kontekście wyzwań dotyczących organizacji firmy, strategii i potencjału, jaki jej towarzyszy. Co więcej, z sukcesją mierzą się nie tylko firmy rodzinne, lecz wszystkie firmy właścicielskie⁴, a także rodziny niezaangażowane w prowadzenie biznesu, kiedy sukcesja dotyczy majątku rodzinnego.

W procesie planowania powinniśmy wziąć pod uwagę nie tylko scenariusze pozytywne, oparte na założeniu, że zachowamy nad wszystkim kontrolę. Warto uwzględnić także planowanie awaryjne, znane na Zachodzie jako planowanie spadkowe (*estate planning*)⁵.

Nie mniej istotna jest okoliczność, że sukcesji nie da się planować w wąskim gronie. Jeżeli plan sukcesji stanowi wyłączenie wdrożenia w życie założeń nestorów, istnieje duże prawdopodobieństwo, że w dłuższej perspektywie nie zda egzaminu. W proces planowania powinni być zaangażowani wszyscy interesariusze – wspólnicy, właściciele, członkowie ich rodzin, a niekiedy także kluczowi pracownicy i inne osoby uczestniczące w procesie planowania.

Brak wymiany poglądów oraz skonfrontowania oczekiwań w kluczowych kwestiach może, w określonych okolicznościach, prowadzić do poważnych błędów, przenoszenia konfliktów

³ Tylko 30 procent firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10 procent firm przetrwa do trzeciego pokolenia. W: A. Lewandowska: *Kody wartości. Czyli jako skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015, s. 84., za: A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Du-buque, Iowa 1994, s. 211-212. Zaś Fred Neubauer i Alden G. Lank twierdzą, że zaledwie od 5 do 15% potomków założycieli firm rodzinnych będzie kontynuować ich działalność w trzecim pokoleniu. W: A. Lewandowska, J. Lipiec: *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 12. za: F. Neubauer, A.G. Lank, *The Family Business. Its governance for sustainability*, Macmillan Press LTD, Houndmills-Basingstoke-Hampshire-London 1998).

⁴ Jako firmy właścicielskie rozumiem wszystkie firmy prywatne, których właścicielami są osoby fizyczne. Na temat autorskiej propozycji identyfikacji kierunku i etapu sukcesji w firmach rodzinnych i nierodzinnych pisałem tutaj: 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.

⁵ Planowanie spadkowe (*estate planning*) to planowanie następstwa majątkowego, praktykowane głównie w USA i w Wielkiej Brytanii. Oznacza wybór odpowiednich instytucji prawnych kształtujących następstwo na wypadek śmierci; duże znaczenie mają w tym kontekście ich skutki podatkowe. Obejmuje dziedziczenie testamentowe, wielość rozwiązań w zakresie następstwa pozaspadkowego, w tym ubezpieczenia na życie. Podkreśla dużą rolę doradców różnych specjalizacji niezbędnych do wdrożenia w życie rozwiązań. Za: Wojciech Bańczyk, *Pozaspadkowe sposoby kształtowania następstwa na wypadek śmierci – o przełamaniu monopolu prawa spadkowego*. Kraków 2021, niepubl., s. 131. W ramach Systemu Doradztwa Sukcesyjnego SDS prezentuję własną, znacznie szerszą koncepcję planowania spadkowego. Więcej: Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe jako nowe podejście do planowania sukcesji*, referat wygłoszony 24 maja 2024 r. w Okręgowej Izbie Radców Prawnych 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.

rodziny do firmy lub fundacji rodzinnej, a w konsekwencji do nadmiernego zadłużenia, upadłości czy sporów sądowych.

Sukcesja oznacza zmianę. W procesie doradztwa sukcesyjnego należy tę zmianę dostrzec, zrozumieć i jej towarzyszyć. W przeciwnym razie trudno mówić o rzeczywistym doradztwie sukcesyjnym⁶.

Co więcej, nie można pominąć charakterystycznej dla zmiany pokoleniowej interdyscyplinarności. Daną sytuację sukcesyjną należy oceniać z perspektywy:

- zmiany w biznesie, obejmującej przekazanie władzy i odpowiedzialności, której często towarzyszą zmiany właścicielskie, reorganizacja oraz modyfikacja strategii firmy, a także wejście poszczególnych uczestników procesu sukcesyjnego w nowe role. W uproszczeniu jest to obszar biznesowy, stanowiący istotę sukcesji przedsiębiorstwa. Bez jego właściwego przeprowadzenia trudno mówić o podstawach do podejmowania decyzji majątkowych, np. dotyczących parytetu podziału udziałów pomiędzy dzieci;
- osobistych decyzji uczestników procesu planowania, komunikacji oraz relacji w rodzinie i/lub firmie (potocznie określanych jako obszar „miękki”);
- uwarunkowań prawnych i podatkowych, obejmujących kilkanaście gałęzi prawa;
- uwarunkowań finansowych – zarówno w zakresie finansów firmy, jak i finansów osobistych członków rodziny – oraz wzajemnych powiązań pomiędzy rozwiązaniami prawnymi, podatkowymi i finansowymi (potocznie określanych jako obszary „twarde”);
- budowy i zarządzania majątkiem oraz biznesem rodziny w perspektywie wielopokoleniowej, w oparciu o własność osobistą i/lub fundację rodzinną, a także z uwzględnieniem ładu rodzinnego i konstytucji rodzinnej.

W poprawnie zbudowanym planie sukcesji uwarunkowania zmiany pokoleniowej powinny zostać przeanalizowane we wszystkich wskazanych obszarach, adekwatnie do sytuacji danej rodziny i firmy. Zadaniem doradcy powinno być wskazanie tych obszarów, identyfikacja kluczowych wyzwań i problemów, a także prowadzenie pracy edukacyjno-doradczej ze wszystkimi interesariuszami procesu decyzyjnego.

W mojej ocenie obowiązkiem doradcy sukcesyjnego jest wykazywanie inicjatywy doradczej. Powinien on inicjować dyskusje dotyczące wszystkich istotnych dla danej rodziny lub firmy obszarów decyzyjnych, opierając się na doświadczeniach wyniesionych ze współpracy z innymi rodzinami. Innymi słowy, rola doradcy nie powinna ograniczać się wyłącznie do działania w tych obszarach, które chcą omawiać nestorzy lub inni uczestnicy procesu decyzyjnego. Powinna obejmować również samodzielne inicjowanie rozmów na temat zagrożeń, wyzwań i możliwych rozwiązań w pozostałych obszarach. To po stronie doradcy

⁶ Najprostsza definicja sukcesji mówi, że sukcesja jest zmianą polegającą na przekazaniu majątku lub działającego biznesu następcom (sukcesorom). W uproszczeniu można powiedzieć, że jeśli nestor powołał fundację rodzinną, do której wniósł całość lub część majątku rodzinnego, ale uczynił to bez konsultacji z dziećmi, które nie zostały przygotowane do odpowiedzialnego przejścia zarządzania fundacją ani mieniem do niej wniesionym – nestor nie dokonał zmiany, czyli nie wdrożył sukcesji. Zmienił jedynie formułę, w jakiej jest zorganizowany jego majątek, zaś wszystkie decyzje sukcesyjne dopiero przed nimi. Tymczasem wielu doradców twierdzi, że tak przeprowadzone doradztwo miało charakter doradztwa sukcesyjnego, utwierdzając nestora w przekonaniu, że poukladał sprawy sukcesji w swojej rodzinie. Szczegółowo uzasadniam ten wątek w wykładzie dn. 23.02.2026 r. w Centrum Prawa Firm Rodziny Uniwersytetu Warszawskiego pt. *Dylematy doradztwa sukcesyjnego w kontekście deficytów polskiego porządku prawnego*, <https://cpfr.uw.edu.pl/nagranie-seminarium-z-panem-lukaszem-martyncem/>, dostęp: 27.04.2026 r.

leży odpowiedzialność za zachowanie spójności i kompleksowości całego procesu decyzyjnego.

Doradztwo sukcesyjne

Dlatego w doradztwie sukcesyjnym, pojmowanym jako nowa, samoistna dziedzina doradztwa⁷, mogą odnaleźć się specjaliści z różnych dziedzin. Będą to doradcy biznesowi (strategia, reorganizacja firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi w toku zmiany pokoleniowej), specjaliści od obszarów miękkich (*coache*, psycholodzy, mentorzy, mediatorzy), czy też prawnicy, doradcy podatkowi i finansowi (finanse firmy i finanse osobiste – kilka obszarów doradczych).

Niemniej sam doradca powinien wyjść poza wymienione wyżej specjalizacje, wnosząc wkład ekspertyzy obejmującej sam proces sukcesji, posiadać umiejętność powiązania rozwiązań z kilku obszarów merytorycznym i stać się strażnikiem całego procesu decyzyjnego. Wskazane byłoby, aby posługiwał się narzędziami właściwymi dla doradztwa sukcesyjnego, które wspierają proces decyzyjny.

Istotne jest, aby doradca od początku wyraźnie zaznaczał zakres i granice swojej ekspertyzy oraz ujął to w kontrakcie z klientem. Coraz częściej zdarza się, że doradca sukcesyjny ma wpływ na skład zespołu specjalistów dedykowanych w danym procesie sukcesji oraz koordynuje ich pracę.

Tymczasem praktyka pokazuje, że każdy z wymienionych ekspertów legitymuje się wobec klienta jako specjalista od sukcesji, a jednocześnie spogląda na potrzeby procesu sukcesyjnego wyłącznie z własnej perspektywy. Zdarza się, że nie dostrzega pozostałych obszarów merytorycznych i – w mniejszym lub większym stopniu – pomija je w swojej ekspertyzie. Często skutkuje to istotnymi błędami w strukturze planu sukcesji i lukami decyzyjnymi, a w konsekwencji nieskutecznością całej konstrukcji.

Przykładem – ograniczając się jedynie do „twardego” obszaru majątkowego – jest chociażby działanie wielu kancelarii prawnych⁸, które koncentrują się niemal wyłącznie na prawie handlowym i gospodarczym oraz na aspektach podatkowych. Ich ekspertyza pomija przy tym kwestie związane z prawem rodzinnym i spadkowym (np. własności biznesu w małżeństwach wspólników), a co za tym idzie ryzyka związane z rozwodem, podziałem majątku, a także śmiercią nie tylko wspólników danej spółki, lecz także ich małżonków.

Zdecydowana większość kancelarii prawnych, nawet tych, które mają w ofercie planowanie spadkowe, pomija wpływ przyjmowanych rozwiązań prawnych na finanse osobiste albo finanse firmy. Brakuje obliczenia wysokości zachowków, długów spadkowych czy rozliczeń pomiędzy spadkobiercami. Prawnicy nie potrafią połączyć rozwiązań prawnych ze strukturą rozwiązań finansowych (np. ubezpieczenia wspólników), nie znają ofert towarzystw ubezpieczeniowych i nie potrafią właściwie powiązać rozwiązań ubezpieczeniowych czy inwestycyjnych z umowami spółek lub testamentami. A przecież w samym obszarze

⁷ Patrz m.in.; Ł. Martyniec, *Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 4(58)/2024, grudzień 2024 r., s. 27-39.

⁸ Wniosek ten płynie z analizy struktury kilkuset planów sukcesji czy szkoleń dla radców prawnych realizowanych przez autora od 2016 r. Więcej: Ł. Martyniec, *Rola prawnika w doradztwie sukcesyjnym*, referat wygłoszony 13 czerwca 2025 r. w Okręgowej Izbie Radców Prawnych podczas III Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, Sukcesja w biznesie, organizowanego w dniach 12-13 czerwca 2025 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2025.

ubezpieczeń osobowych jest wiele pracy dla prawników (np. dobór i ocena struktury produktów, analiza ogólnych warunków). To tylko jeden z przykładów braków merytorycznych wewnątrz obszaru własnej specjalizacji, które powszechnie obserwuję⁹.

Z drugiej strony, coraz więcej kancelarii dostrzega potrzebę interdyscyplinarnego podejścia do obsługi sukcesji (współpraca radców prawnych i adwokatów z doradcami podatkowymi, rzadziej z doradcami finansowymi) oraz kooperacji z psychologami, *coachami* czy mediatorami. Zdarza się, że do współpracy zapraszani są także doradcy specjalizujący się w obsłudze sukcesji z perspektywy biznesu (tu także można by wymienić przynajmniej kilka specjalizacji).

Na rozwój rynku doradztwa sukcesyjnego duży wpływ miało wejście w życie ustawy o fundacjach rodzinnych. Stale rośnie liczba kancelarii, które mają w ofercie obsługę procesu sukcesji, zaś tytuł: „doradca sukcesyjny” pojawia się na wizytówkach rosnącej liczby doradców różnych specjalizacji.

W efekcie osoby, które nie miały wcześniej do czynienia z doradztwem sukcesyjnym, jako potencjalni klienci mogą mieć problem z oceną jego charakteru i zakresu. Trudno wyrobić sobie opinię, czy profesjonalista, który twierdzi, że kompleksowo zajmie się opracowaniem i wdrożeniem planu sukcesji, zrobi to zgodnie najlepszymi dostępnymi praktykami i jakie efekty przyniosą proponowane rozwiązania w dłuższej perspektywie czasu. Jakość oferowanego doradztwa przesądzi o tym, czy plan sukcesji okaże się poprawnie przygotowany i skuteczny. Dlatego warto rozważyć wypracowanie listy kryteriów, które pomogą ocenić jakość oferowanego doradztwa.

Dobrym przykładem jest nieporozumienie dotyczące przekonania o posiadaniu doświadczenia w doradztwie sukcesyjnym. Wiele kancelarii prawno-podatkowych w komunikacji oferty informuje, że posiada np. 10- czy 15-letnie doświadczenie w budowie planów sukcesji, przy czym rozumie przez to przede wszystkim dostosowanie prawno-podatkowej struktury biznesu do wymogów zmiany pokoleniowej (przekształcenia, reorganizacje, tworzenie spółek, a ostatnio – powoływanie zarządcy sukcesyjnego czy fundacji rodzinnej) oraz związane z tym aspekty podatkowe. Proponowanym rozwiązaniom brakowało jednak szerszego spojrzenia na kwestie majątku rodzinnego, dziedziczenia i finansów osobistych, co w mojej ocenie stanowi o istnieniu istotnych luk decyzyjnych w obszarze majątkowym. Co więcej, w większości procesów doradczych brali udział głównie właściciele i wspólnicy spółek rodzinnych – z wyłączeniem członków ich rodzin, bez dbałości o biznesowe i „miękkie” aspekty poszczególnych planów sukcesji. Innymi słowy ekspertyza doradców ograniczała się do prawa gospodarczego, handlowego i podatkowego, z pominięciem wszystkich pozostałych obszarów planowania sukcesji.

⁹ Trudno się dziwić, studia prawnicze nie obejmują planowania spadkowego (*estate planning*), brakuje praktycznego, interdyscyplinarnego podejścia w tym zakresie. Osobną kwestią jest zakres odpowiedzialności doradców z poszczególnych dziedzin. Zachodzą tu na siebie zakresy odpowiedzialności prawników, doradców podatkowych oraz doradców finansowych (pomijam w tym miejscu szczegóły dotyczące różnic pomiędzy odpowiedzialnością poszczególnych specjalistów z zakresu finansów; w dziale ubezpieczeń na życie zupełnie inny jest np. status agenta, multiagenta oraz brokera ubezpieczeniowego). Co więcej, aby zbudować plan sukcesji, doradcy z wymienionych dziedzin musieliby rozumieć się wzajemnie i potrafić nawiązać współpracę, tak aby dostarczyć klientowi spójnych rozwiązań z kilku dziedzin jednocześnie. Autor niniejszego opracowania posiada 25-letnie doświadczenie jako doradca ubezpieczeń na życie, zna ofertę towarzystw ubezpieczeniowych oraz przeszkolił przeszło 9.000 agentów ubezpieczeniowych od 2004 r.

Dla jasności, nie kwestionuję rzetelności przeprowadzonych procesów doradczych. Były wykonane profesjonalnie i zgodnie ze zleceniem klienta. Jeśli jednak mamy mówić o doradztwie sukcesyjnym *sensu stricto*, komunikacja wobec klienta w tym zakresie powinna obejmować informację, jaki zakres prac w obszarze planowania sukcesji był wykonywany, a jakich zakresów doradztwo nie obejmowało. Dopiero tak sformułowany przekaz odzwierciedlał będzie rzeczywistą sytuację. Rzecz w tym, że większość kancelarii, które oferują jedynie uporządkowanie sfery prawno-podatkowej w biznesie w kontekście sukcesji, albo wniesienie mienia do fundacji rodzinnej, postrzega swoją rolę za zakończoną, a zakres działań jako pełny i nie ma świadomości, że dla całościowego planowania sukcesji niezbędne jest znacznie szersze spojrzenie. Najlepiej, aby samemu procesowi doradczemu towarzyszyła spójna metodologia, potwierdzona w licznych procesach doradczych przy pełnym (adekwatnie do sytuacji) zakresie doradztwa sukcesyjnego.

Metodologie doradztwa sukcesyjnego

Przyglądając się praktykom doradczym w obszarze sukcesji coraz częściej dostrzec można podejście systemowe. Wynika to z dostrzeżenia konieczności metodologicznego podejścia do doradztwa w złożonej, sukcesyjnej rzeczywistości. Dopiero takie podejście daje większą gwarancję, że żaden z obszarów planowania nie będzie pominięty. Wśród zaledwie kilku dostępnych w Polsce metodologii, wyróżniają się dwie:

- INTES Principle, autorstwa prof. dr. Petera Maya¹⁰, wykorzystywany przez firmę doradczą ProcewaterhousCoopers w ramach wyłącznej licencji,
- Diament Sukcesyjny, autorstwa dr Adrianny Lewandowskiej, wykorzystywany przez Instytut Biznesu Rodzinnego¹¹.

Oba modele dotyczą sukcesji firmy rodzinnej i koncentrują się głównie na obszarach zarządzania biznesem i pozostałym majątkiem rodzinnym oraz na komunikacji i relacjach rodzinnych. Przykładowo, Diament Sukcesyjny oparty jest na formacie diamentu symbolizującym pięć głównych obszarów zmiany pokoleniowej w biznesie (metoda 5W¹²): wiedzy, władzy, własności, wartościach oraz wizji firmy rodzinnej. Obejmują zatem esencję sukcesji biznesu. Efektem ich zastosowania są dojrzały ład rodzinny oraz działające konstytucje rodzinne. Formuła doradcza oparta o ww. metodologie stanowi, wg. ich autorów, gwarancję jakości doradztwa sukcesyjnego w tym obszarze. Zostało to udowodnione w licznych procesach doradczych. Wykorzystanie tych metodologii potwierdziło swoją skuteczność w toku wieloletnich procesów zmiany pokoleniowej w kilkuset rodzinach biznesowych.

¹⁰ Patrz w szczególności: A. Lewandowska, P. May, *Stawka większa, niż biznes. Droga rozwoju firmy rodzinnej i rodziny biznesowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; A. Lewandowska, P. May, *Strategie właścicielskie. Skuteczne rodziny biznesowe*. Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2019.

¹¹ Instytut Biznesu Rodzinnego prowadzi kurs na Doradcę Rodziny Biznesowej wg. metodologii Diamentu Sukcesyjnego i wydaje certyfikaty dopuszczające do pracy w tym systemie. Autor niniejszego opracowania od kilkunastu lat współpracuje z IBR i posiada ów certyfikat.

¹² Jest to rozwinięcie rozpowszechnionej od dawna w branży doradztwa sukcesyjnego metody 4W, szeroko kopiowanej (np. przez Krajową Izbę Doradców Sukcesyjnych, patrz np.: <https://doradcasukcesyjny.pl/co-to-jest-sukcesja/>, dostęp: 27.04.2026 r.), której autorką jest dr Adrianna Lewandowska. Patrz: A. Lewandowska, *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r., s. 82.

Żaden z tych modeli nie wchodzi jednak głębiej w kwestie własności, tj. obszar majątkowy doradztwa sukcesyjnego¹³, łączący zagadnienia prawne, podatkowe i z zakresu finansów. Praca z rodziną biznesową w pozostałych obszarach (tj. pozostałe 4W w Diamencie Sukcesyjnym) ma istotny wpływ na konkretyzację decyzji majątkowych, jednak sama metodologia nie obejmuje podpowiedzi precyzyjnych wskazówek co do rozwiązań dla prawników, doradców podatkowych czy finansowych, którzy odpowiedzialni są za obszar własności¹⁴. Podobny jest obszar doradczy w metodologii INTES Principle. Doradztwo w zakresie prawnym, podatkowym i finansowym odbywa się równolegle – obok pracy nad strategią właścicielską, w szczególności nad ładem rodzinnym i korporacyjnym¹⁵.

Wymienione wyżej metodologie dedykowane są dla firm rodzinnych i rodzin biznesowych. Są mniej przydatne dla pozostałych rodzin właścicielskich, które prowadzą firmy o nierodzinnym kierunku sukcesji¹⁶. Mają zatem mniejsze zastosowanie w tych rodzinach, które wybierają pozarodzinny kierunek sukcesji (na poziomie własności) lub likwidację działalności gospodarczej z chwilą zakończenia aktywności operacyjnej przez właścicieli firmy (co staje się koniecznym wyborem właścicieli większości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw). Nie są dedykowane dla firm o mniejszym rozmiarze oraz dla rodzin niebiznesowych (niezaangażowanych w prowadzenie biznesu), kiedy sukcesja dotyczy wyłącznie majątku rodzinnego.

System Doradztwa Sukcesyjnego SDS

Kolejną propozycją w zakresie systemowego podejścia do planowania sukcesji jest System Doradztwa Sukcesyjnego SDS mojego autorstwa. Metodologia opiera się o doświadczenie przeszło 20 praktyki doradczej obejmującej majątkowe obszary planowania sukcesji i zawiera zbiór zasad oraz narzędzi doradczych, swoistych dla doradztwa sukcesyjnego. Uzupełniają go matryce decyzyjne dotyczące rozwiązań planu sukcesji w poszczególnych sytuacjach sukcesyjnych, rozpatrywanych głównie pod kątem majątkowym.

Poszczególne narzędzia powstawały na podstawie obserwacji powtarzających się struktur rozwiązań z zakresu kilku gałęzi prawa, podatków oraz finansów firmy i finansów osobistych oraz towarzyszących im definicji (np. strefa seniora, czerwona teczka), których wykorzystanie porządkuje proces decyzyjny. W efekcie staje się on łatwiejszy z punktu widzenia uczestników planowania i pozwala na szybkie wypracowanie skonkretyzowanych, interdyscyplinarnych rozwiązań w szeroko pojmowanym obszarze majątkowym.

¹³ Autor niniejszego opracowania jest wykładowcą na kursie Doradcy Rodziny Biznesowej wg. metodologii Diamentu Sukcesyjnego. Wykład obejmuje prawne i finansowe aspekty planowania sukcesji (tj. własność, według przyjętej nomenklatury 5W). Prezentowane są na nim wybrane narzędzia doradcze zaczerpnięte z Systemu Doradztwa Sukcesyjnego SDS.

¹⁴ Mam na myśli głównie treść kontraktu pomiędzy doradcą, a klientem. Przykładowo, rzadko który prawnik podejmie się zlecenia przygotowania strategii czy reorganizacji firmy pod kątem biznesowym, działań z obszaru HR w ramach toczącej się zmiany pokoleniowej czy indywidualnej lub grupowej pracy w ramach kontraktu *coachingowego* czy tym bardziej terapeutycznego. A są to główne obszary, którymi zajmują się obie metodologie.

¹⁵ Patrz A. Lewandowska, P. May, *Strategie właścicielskie. Skuteczne rodziny biznesowe*. Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2019, str. 83 i nast.

¹⁶ Chodzi o wyznaczenie rodzinnego, półrodzinnego albo nierodzinnego kierunku sukcesji w firmach właścicielskich. Więcej: 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.

Sam System służy w pewnym stopniu do autoanalizy sytuacji sukcesyjnej danej osoby, rodziny lub firmy, lecz dedykowany jest przede wszystkim doradcom z kilku kluczowych dla doradztwa sukcesyjnego obszarów: prawnikom, doradcom podatkowym, doradcom finansowym, *coachom*, psychologom i mediatorom.

SDS, w przeciwieństwie do wyżej opisanych metodologii, jest uniwersalny i obejmuje wszystkie sytuacje sukcesyjne. Potwierdził swoją przydatność zarówno w firmach rodzinnych przy budowie ładu rodzinnego, jak i w firmach o nierodzinnym i mieszanym (półrodzinnym) kierunku sukcesji, a także w rodzinach niebiznesowych. Jest zatem wobec nich komplementarny i uzupełnia je, wypełniając lukę dotyczącą planowania w obszarze majątkowym.

Opis całego Systemu znacznie wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Składa się on z czterech grup elementów.

1. Zasady doradztwa sukcesyjnego

To uniwersalne zasady¹⁷ dotyczące planowania sukcesji niezależnie od przyjętej metodologii albo jej braku. Do najważniejszych należą:

- definicje sukcesji i sytuacji sukcesyjnej,
- wielopodmiotowe podejście do planowania sukcesji, rozumiane jako konieczność (przynajmniej próba) zaangażowania w proces decyzyjny wszystkich interesariuszy planowania sukcesji w danej sytuacji sukcesyjnej,
- interdyscyplinarne i kompleksowe podejście do planowania sukcesji,
- inicjatywa doradcza po stronie doradcy sukcesyjnego, edukacyjne podejście do doradztwa sukcesyjnego, etapowanie procesu decyzyjnego,
- dualna perspektywa planowania sukcesji, obejmująca planowanie długoterminowe (w tym ryzyko dożycia późnego wieku) oraz planowanie awaryjne,
- planowanie spadkowe wg. autorskiej metodologii¹⁸,
- treść kontraktu z klientem, ujęcie roli i zakresu odpowiedzialności doradcy sukcesyjnego,
- postawa doradcy sukcesyjnego, który w procesie doradczym nie może zakładać z góry przyjętych rozwiązań ani być sprzedawcą (przykładowo: struktury rozwiązań prawno-podatkowych, np. fundacji rodzinnej, czy też produktów finansowych).

¹⁷ Więcej mówię na ten temat w wykładzie dn. 23.02.2026 r. w Centrum Prawa Firm Rodzinnych Uniwersytetu Warszawskiego pt. *Dylematy doradztwa sukcesyjnego w kontekście deficytów polskiego porządku prawnego*, <https://cpfr.uw.edu.pl/nagranie-seminarium-z-panem-lukaszem-martyniec/>, dostęp: 27.04.2026 r.

¹⁸ Planowanie spadkowe w tym ujęciu obejmuje planowanie interdyscyplinarne, nie ograniczając się do rozwiązań prawnych, czy prawnosпадkowych. Wykracza jednak poza (przyjętą także na Zachodzie) jednopodmiotową perspektywę osoby planującej rozporządzenie majątkiem na wypadek własnej śmierci, przy domniemaniu założenia, że to właśnie planujący (testator) umrze pierwszy. Propozycja dotyczy przyjęcia wielopodmiotowej perspektywy, w ramach której wspólnie planuje kilka osób (powiązanych rodzinne lub biznesowo), konstruując rozwiązania na wypadek śmierci lub poważnego uszczerbku na zdrowiu (choroby, kalectwa, śpiączki) każdej z planujących osób, albo kilku osób na skutek jednego wypadku w różnych konfiguracjach. W tym ujęciu śmierć i pozostałe ryzyka osobowe postrzegane są jako ryzyko prawne, gospodarcze, majątkowe, finansowe, etc. Więcej: Więcej: Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe jako nowe podejście do planowania sukcesji*, referat wygłoszony 24 maja 2024 r. w Okręgowej Izbie Radców Prawnych 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

2. Narzędzia diagnostyczne

Pozwalają na określenie wyjściowej sytuacji sukcesyjnej danej osoby, rodziny lub firmy, oraz identyfikację kluczowych obszarów decyzyjnych, najważniejszych wyzwań i problemów. Pozwalają wyeliminować większość nieadekwatnych rozwiązań (np. fundację rodzinną, czy – z drugiej strony – model własności osobistej) i uniknąć luk decyzyjnych. Należy do nich kilka narzędzi, z których warto wymienić:

- określenie etapu i kierunku sukcesji w biznesie¹⁹,
- określenie struktury majątku (podział na majątek aktywny i pasywny, podzielny i niepodzielny),
- identyfikacja ryzyk sukcesji (ryzyko rozwodu, współwłasności, procedury oraz ryzyka osobowe: ryzyko dożycia późnego wieku, kalectwa, choroby i śmierci),
- badanie *stress-test* w rodzinie i w biznesie.

3. Narzędzia planistyczne

Porządkują i wpływają na efektywność procesu planowania, ułatwiając uczestnikom proces decyzyjny. Jako najbardziej istotne należy wymienić następujące narzędzia:

- wielopokoleniowa linia życia, jako główne narzędzie porządkujące proces decyzyjny oraz łączące w jedną całość większość pozostałych narzędzi diagnostycznych i planistycznych,
- higiena majątkowa,
- plan awaryjny ułożony w zgodzie z przejętą koncepcją planowania spadkowego (w tym wyłączający tzw. loterię spadkową),
- podział majątku na strefę seniora i strefę juniora²⁰,
- koncepcja budowy wielopokoleniowej zamożności.

4. Rozwiązania planu sukcesji w obszarze majątkowym

- Ustrukturyzowane matryce decyzyjne obejmujące całokształt rozwiązań w obszarze majątkowym dla danej sytuacji sukcesyjnej,
- uporządkowanie struktury właścicielskiej biznesu i majątku w rodzinie,
- docelowa struktura aktywów i plan przekazywania majątku rodzinnego,
- harmonogram wykonawczy planu sukcesji w rodzinie i w biznesie,
- prawne i finansowe elementy sukcesji biznesu, relacje właścielskie w firmie,
- rozwiązania planu awaryjnego, w tym czerwona teczka²¹,

¹⁹ Więcej: 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.

²⁰ Patrz: Ł. Martyniec, *Strefa Seniora*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 3 z 2015 r.

²¹ Czerwona teczka to usystematyzowany zbiór danych i dokumentów zgromadzony i udostępniany w celu ułatwienia dostępu do majątku osoby zmarłej. Służy spadkobiercom, zapisobiercom, osobom uposażonym, pełnomocnikom i/lub osobom wskazanym na opiekunów małoletnich spadkobierców, zapisobierców oraz osób uposażonych do sprawnego przejęcia zarządzania odziedziczonym lub otrzymanym majątkiem i/lub biznesem. Współautorem pojęcia i opisu zawartości czerwonej teczki jest bloger, Marcin Iwuć. Po raz pierwszy określenie to zostało użyte na blogu Marcina Iwucia w dniu 26.01.2017 r. Patrz: <https://marciniwuc.com/fbo-034-czerwona-teczka/>, dostęp: 27.04.2026 r.

- ładu rodzinny: konstytucje rodzinne²² i rodzinne umowy sukcesyjne (wykorzystywane także w rodzinach niebiznesowych).

System wciąż rozwija się i ewoluuje. W najbliższej przyszłości rozważane jest sformułowanie propozycji kursów i certyfikacji doradców sukcesyjnych w oparciu o tę metodologię. SDS może stanowić wsparcie dla prawników, doradców finansowych czy mediatorów. Ma zastosowanie także w sytuacjach spornych, np. na etapie podziału spadku i majątku małżeńskiego, albo przy konfliktach o zachówek. Na etapie planowania sukcesji poszczególne narzędzia SDS sprawdziły się już w kilku tysiącach rodzin.

Według tej metodologii, całość procesu doradczego, z uwzględnieniem istniejących w danej rodzinie i biznesie uwarunkowań, powinna zmierzać do trzech podstawowych celów:

1. zachowanie lub polepszenie relacji rodzinnych,
2. zachowanie ciągłości i rozwój biznesu w ramach danej rodziny (choć niekoniecznie w postaci tej samej firmy),
3. wzrost wartości majątku.

Daje to podstawę do budowy wielopokoleniowej zamożności.

Podsumowanie

Interdyscyplinarne i kompleksowe podejście do planowania sukcesji, najlepiej w ujęciu sprawdzonej metodologii, wydaje się być niezbędne przede wszystkim z punktu widzenia uczestników planowania. Jego brak skutkuje najczęściej istotnymi wadami wdrożonego planu sukcesji, lukami decyzyjnymi i brakiem zabezpieczenia wielu ryzyk.

Wydaje się, że System Doradztwa Sukcesyjnego SDS może być interesującą propozycją także dla doradców z różnych profesji, którzy już uczestniczą w planowaniu sukcesji lub chcą poszerzyć domenę swojego o doradztwo w tym zakresie. W połączeniu z pozostałymi metodologiami skoncentrowanymi na relacjach rodzinnych i sukcesji biznesu rodzinnego, daje spójny zespół narzędzi do obsługi zarządzania procesem zmiany pokoleniowej.

²² Patrz m.in.: Ł. Martyniec, *Ład rodzinny i konstytucja rodzinna... oczami prawnika*, kwartalnik *Family Business*, wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, nr 2/2016 r.