

**SEKRETY  
UDANYCH  
RELACJI  
POKOLENIOWYCH**

2

**CZYM JEST, A CZYM NIE JEST  
SUKCESJA POKOLENIOWA**

**PAWEŁ PIOTR NOWAK**

**onepress**  
Kup książkę

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Redakcja: Jakub Łobocki

Korekta językowa: Natalia Kostka

Ilustracje: 123rf.com, istockphoto.com, pixabay.com, unsplash.com, archiwum autora

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: [onepress.pl](http://onepress.pl) (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

[onepress.pl/user/opinie/se2b2b](http://onepress.pl/user/opinie/se2b2b)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2792-6

Copyright © Paweł Piotr Nowak 2025

Kup książkę

Printed in Poland.

# SPIIS TREŚCI

SUKCESJA POKOLENIOWA	7
PODSTAWOWE TERMINY PROCESU SUKCESJI	13
SAMIEC I SAMICA W SUKCESJI	29
MĘŻCZYŻNA I KOBIETA W SUKCESJI	47
TERYTORIUM CZŁOWIEKA BIZNESU	56
EDUKACJA SUKCESYJNA	59
JA – NIEOMYLNÝ IDEAL	66
CZYM JEST, A CZYM NIE JEST SUKCESJA	74
NAUKOWE NARZĘDZIA UŁATWIAJĄCE SUKCESJĘ	84
SAPERZY SUKCESJI	102
GDY W SZPITALU BRAKNIE PRĄDU	110
MIŁO CZY SZCZERZE?	115
MARZENIA NESTORÓW	124
EMOCJE W PROCESIE SUKCESJI	131
LEKCJA HISTORII	136
NIE MAM CZASU	140
SZACUNEK A SUKCESJA	143
PODCAST ZA 50 000 000,00 ZŁ	152
ZAKOŃCZENIE? – NIE, TO DOPIERO POCZĄTEK!	157

# SUKCESJA POKOLENIOWA

Na wstępie chciałbym przedstawić wyniki badań przeprowadzanych przez Doradców Sukcesyjnych, zrzeszonych w Krajowej Izbie Doradców Sukcesyjnych (KIDS), w trakcie konsultacji z klientami oraz badań ankietowych przeprowadzanych w trakcie konferencji sukcesyjnych na terenie całego kraju, wypełnianych przez przedsiębiorców będących przedstawicielami praktycznie każdej branży i wielkości biznesów, od kilkuset tysięcy do trzech miliardów złotych przychodów.

## **Z czym się kojarzy przedsiębiorcom termin „Sukcesja”?**

Coraz więcej osób jest wprawdzie świadoma istnienia zjawiska Sukcesji pokoleniowej, gdzieś o niej słyszeli, zapamiętali takie pojęcie. Jednak niewiele osób potrafi wyjaśnić na czym owa Sukcesja właściwie polega. To wciąż mało znany temat, który kojarzy się raczej z czymś trudnym.

Potoczne rozumienie Sukcesji przez przedsiębiorców to między innymi: przekazanie firmy dzieciom, prawne przygotowanie dokumentów do przejścia firmy przez młodsze pokolenie, uporządkowanie firmy (dokumentów, umów, procedur).

Jeśli przedsiębiorca chce się zająć Sukcesją, to w pierwszej kolejności skontaktuje się z prawnikiem (umowy, udziały), w drugiej kolejności z notariuszem (testament) i ewentualnie z ubezpieczycielem w temacie zabezpieczenia na wypadek śmierci lub wypadku.

Na ile takie potoczne rozumienie Sukcesji jest dalekie od jej szerokopasmowego ujęcia, które uwzględnia pełne spektrum wyzwań i działań zaangażowanych w niej stron, dowiesz się krok po kroku czytając tę oraz inne książki mojego autorstwa z cyklu BIOLOGIKA SUKCESJI™. Prawdą jest jednak stwierdzenie, że lepiej zrobić w tej kwestii coś niż nic i że pójście drogą starego paradygmatu Sukcesji, obejmującą wyłącznie usługę prawną i notarialną, jest lepsze niż „nicnierobienie”. Chociażby ze względów poznawczych i edukacyjnych podjęcie tych działań również jest częścią procesu.

### **Co sprawia, że przedsiębiorcy zaczynają się interesować Sukcesją i skąd czerpią informacje na jej temat?**

Temat Sukcesji staje się ważny przede wszystkim wtedy, gdy staje się problemem rodzinnym, a przez to również osobistym. Wewnątrz rodziny Sukcesja często jest tematem tabu, przez co staje się zagadnieniem, które budzi zainteresowanie. Prawie każdy słyszał lub zetknął się z zawiłanymi historiami rodzinnymi, które ciągną się latami, a czasem kończą się w sądzie. To historie naszych sąsiadów, innych firm „z naszego podwórka”.

Właściciele przedsiębiorstw często nie wiedzą, że posiadanie wspólników lub rodziny wiąże się z prawem tych osób do części firmy i majątku. Wielu przedsiębiorców nie wie, że w sytuacji ich śmierci część rodziny może zostać, mówiąc kolokwialnie, z niczym. Nierzadko pojawia się pytanie: czy dzieci będą chciały przejąć firmę?

Przedsiębiorcy najczęściej, jeśli to tylko możliwe, czerpią informacje na temat Sukcesji z rozmów ze znajomymi, którzy

również prowadzą firmy. Pytają także osoby kojarzące im się z tym tematem: prawników, doradców, osoby audytujące i układające procesy w firmach, a także na własną rękę poszukują informacji w internecie.

### **Co w Sukcesji jest najważniejsze? Co przedsiębiorców najbardziej interesuje?**

Istnieje kilka tematów, na które przedsiębiorcy reagują żywiej. Kiedy zaczynają myśleć o tym, co stałoby się z ich firmą, z ich rodziną, gdyby nagle podupadli na zdrowiu czy gdyby przydarzyło im się coś złego. Często dociera do nich, że nie są nawet ubezpieczeni. Intryguje ich temat zachowków, jednak w większości przypadków nie potrafią opisać tych zagrożeń. Zdają sobie sprawę, że nigdy dotąd nie myśleli, co stanie się z firmą, kiedy już nie będą mogli lub nie będą chcieli pracować tak jak dziś. Nestorzy to na ogół ludzie mądrzy, którzy świetnie potrafią liczyć, prowadzą z powodzeniem biznes od lat – wiele spraw jest dla nich jasnych, ale niektórymi z nich zwyczajnie nie chcieli się dotąd zająć, nie mieli na to czasu lub jedno i drugie.

Sukcesorzy zwracają szczególną uwagę na możliwość uporządkowania firmy, procesów, zatrudnienia, umów z klientami oraz ustalenia ich zakresu odpowiedzialności i jasnego planu wynagrodzeń.

### **Co stanowi dla przedsiębiorców wyzwanie? O co dopytują? Czego się obawiają?**

Obawy przedsiębiorców właściwie dzielą się na dwa obszary – czas (wysiłek) i prawda (ból). Sukcesja to proces, który

wymaga czasu i wysiłku. W jego trakcie trzeba będzie zmierzyć się ze sprawami, które nie są łatwe, czasami wymagają rozdrapania ran, rozwiązania konfliktów. Proces wymaga szczerości, uczciwości wobec samego siebie. To taka prywatna droga przez mękę. Rozmowy z rodziną i współnikami są niewygodne. Większość Nestorów zdaje sobie sprawę, że ten temat ich nie ominie i w końcu trzeba będzie się z nim zmierzyć, ale odkładają go na później tak długo, jak tylko się da. Częściej to Sukcesorzy naciskają na podjęcie działań. Zwłaszcza wtedy, kiedy planują zostać w firmie i ją przejąć. Dzieje się tak, ponieważ Sukcesja kojarzy się im z uporządkowaniem spraw, które ułatwi prowadzenie firmy w przyszłości.

### **Co powstrzymuje przedsiębiorców przed przeprowadzeniem Sukcesji? A co sprawia, że się na nią decydują?**

Przedsiębiorcy najczęściej traktują Sukcesję jako coś odległego, co ich jeszcze nie dotyczy. Uważają, że mają jeszcze czas.

Główne powody odkładania Sukcesji to argumenty typu: moje dzieci są jeszcze małe; jeszcze długo nie planuję wycofywać się z biznesu; daję sobie dziesięć lat na poukładanie firmy, zanim pomyślę o emeryturze; nie mam na to teraz czasu, za dużo mam teraz ważnych tematów do poukładania w firmie; mam teraz za dużo wyzwań, jest środek sezonu; potrzebuję czasu, żeby to przemyśleć; mam to już poukładane.

Przedsiębiorcy decydują się na Sukcesję najczęściej dopiero wtedy, kiedy stają przed konkretnym problemem. Wynajęcie kogoś z zewnątrz, kto może im w tym pomóc, jest dla nich bardzo wartościowe. Taki pomocnik jest trochę jak opiekun i nad-

zorca w jednym – pomaga uniknąć błędów, pilnuje terminów i doprowadza sprawę do końca. To rola Doradcy Sukcesyjnego.

### **Co różni przedsiębiorców zależnie od regionu i wielkości firmy?**

Region: na prowincji i poza dużymi aglomeracjami właściciele firm częściej myślą o Sukcesji i chętniej o niej rozmawiają. W firmach rodzinnych znajdujących się na południu Polski (Podkarpacie, Małopolska, Lubelszczyzna) łatwiej znaleźć Sukcesorów, którzy chcą przejąć firmy niż w innych regionach. Powód jest prosty – częścią lokalnej tradycji, w której dzieci zostały wychowane, jest przejmowanie rodzinnych firm przez dzieci. Młodzi po prostu nie mają wątpliwości lub mają ich mniej.

Wielkość firmy: im większy majątek firmy, tym większe poczucie straty w scenariuszu nagłym. Im większa liczba pracowników, tym większe poczucie odpowiedzialności za przyszłość firmy. Firmy produkcyjne oraz fabryki częściej niż firmy usługowe i handlowe zajmują się tym tematem wcześniej.

### **Jakie są różnice w podejściu do Sukcesji ze względu na płeć?**

Mężczyźni: nie lubią przyznawać, że NIE są nieśmiertelni. Czują się odpowiedzialni za wszystko i niechętnie przyznają, że nie mają czegoś pod kontrolą. Nie lubią krytyki i wytykania błędów. Podejmują decyzje ze względu na poczucie odpowiedzialności za rodzinę i pracowników dopiero pod presją czasu, choroby, wypadków, problemów wewnątrzrodzinnych. Firma to ich „dziecko” – będą dbać o jej przyszłość. Rzadko myślą o emeryturze. Temat ten jest, co do zasady, bardzo mglisty

dla nich samych. A jeszcze bardziej mglisty w oczach Sukcesorów, którzy nie wiedzą, kiedy może nastąpić przekazanie władzy w firmie. Dzieci najczęściej są przekonane, że nastąpi to dopiero po śmierci ojca lub matki.

Kobiety: bardziej dbają o bezpieczeństwo i czują się bardziej odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa rodzinie w scenariuszu nagłym. Nie uciekają przed konsekwencjami własnych działań i chętniej mierzą się z pojawiającymi się trudnościami, ponieważ wolą zrobić to, zanim nastaną rzeczywiste problemy. Mogą zainteresować się Sukcesją wcześniej niż mężczyźni, ponieważ dla nich momentem przełomowym jest pojawienie się dzieci. Dlatego między innymi nie chcą pracować w nieskończoność. Są precyzyjne, punktualne, systematyczne, zdyscyplinowane.

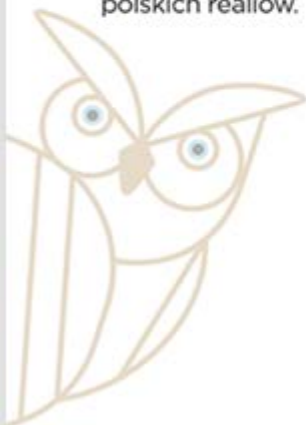
## PAWEŁ PIOTR NOWAK

[ur. 1974] jest pomysłodawcą, założycielem i ojcem nurtu naukowego oraz właścicielem znaku towarowego BIOLOGIKA SUKCESJI™. Senior Doradca Sukcesyjny, Prezes Krajowej Izby Doradców Sukcesyjnych (KIDS). Jest ambasadorem Fundacji Świat Pieniądza. Autor książek *Zanim osiągniesz sukces*, *Przewodnik Sukcesyjny* oraz wielu publikacji o tematyce skutecznego transferu pokoleniowego.



Jako gość specjalny prowadzi szkolenia i wykłady dla studentów pierwszej w Polsce akademii dla doradców sukcesyjnych, EXCELLENCE ACADEMY, którzy w trzyletnim toku studiów zdobywają certyfikacje I, II, III stopnia. W jego konferencjach, szkoleniach i wykładach osobiście wzięło udział blisko 50 000 osób. Jest wielokrotnym zdobywcą prestiżowych wyróżnień i nagród za wyniki w sprzedaży w Polsce i w branży finansowej na arenie międzynarodowej. Wielokrotnie nagrodzony za wkład w edukację młodych pokoleń studentów marketingu i zarządzania jako wykładowca National Louis University – Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. Absolwent Heartlands Institute of Technology w Stanach Zjednoczonych, a także Akademii Psychobiologii VEDICA Marzanny Radziszewskiej.

Przedsiębiorca i mentor. Mówca inspiracyjny. Jego pasją jest szeroko pojęty rozwój osobisty, oparty na autorskim programie KWADRANT SZCZĘŚCIA. Prowadzi mentoring pod nazwą MODEL PROCESU KUPNA – WZORCE HANDLOWE I NEGOCJACYJNE, który zainspirował tysiące handlowców, dyrektorów sprzedaży, prezesów i przedsiębiorców do wdrożenia nowatorskich stylów zarządzania sprzedażą, dostosowanych do polskich realiów.



Księgarnia internetowa:

**onpress.pl**

ISBN 978-83-289-2792-6



9 788328 927926

Cena: 69,00 zł

Kup książkę

