

BIOLOGIKA SUKCESJI POKOLENIOWEJ

SEZON I

ŚWIADOMOŚĆ



PAWEŁ PIOTR NOWAK

onepress



BIOLOGIKA SUKCESJI

SEZON I

BIOLOGIKA SUKCESJI

SEZON I

ŚWIADOMOŚĆ

PAWEŁ PIOTR NOWAK

2 0 2 3

Istni

SPIS TREŚCI

STARY I NOWY PARADYGMAT SUKCESJI 11

BIOLOGICZNE UWARUNKOWANIA SUKCESJI 83

DORADZTWO SUKCESYJNE 135

DODATEK: ROZMOWY 207



STARY
I NOWY
PARADYGMAT
SUKCESJI



SUKCESYJNA WIEDZA I MĄDROŚĆ

W świecie mieszczącym się w kategoriach paradygmatu newtonowskiego, takich jak: przyczyna, skutek, dowód i linearny wzór, Sukcesja zwyczajowo oznaczała międzypokoleniowy transfer Wiedzy, Władzy i Własności, który powinien tworzyć ENERGIĘ. Energię rodową klanu i biznesu jako całości.

W czasie minionych trzydziestu lat w Polsce słowo „Sukcesja” było odmieniane prawie wyłącznie przez jeden przypadek: kto, co? W czasach, w których żyjemy, dostrzec można rozpoczynającą się rewolucję. Jest to rewolucja pokoleniowa, która może pociągnąć za sobą kosztowne konsekwencje, niosące nieświadome pokolenia Nestorów i Sukcesorów. Kluczowa jest tu świadomość, a właściwie jej brak. Dzięki świadomemu podejściu do tematu Sukcesji, obu zaangażowanych w nią pokoleń, zamiast nieprzewidywalnej w skutkach rewolucji (która zwykle wymaga ofiar), może dokonać się ewolucja. Ewolucja to proces szeregu zmian, wymagający czasu. Nie jest gwałtowna, dzięki czemu tworzy przestrzeń na właściwe przygotowanie i rozwój. Możliwość ewolucyjnej zmiany pokoleniowej niesie ze sobą nadzieję, nieokupioną kosztem ofiary złożonej z polskiej przedsiębiorczości.

Rewolucja może zostać stłamszona w zarodku przez tych, którzy zwyczajnie nie są gotowi do przekazania sterów własnych przedsiębiorstw następnym pokoleniom. Nestorów lat 90. Niektórzy z nich deklarują, że oddali władzę, a jest to najczęściej jedynie zasłona dymna zarządzania z tylnego fotela. Atrapa Sukcesji. Nestorzy mają ku temu swoje powody. Swoje powody mają również ci, którzy nie chcą kontynuować tej sztafety, czyli ich dzieci – Sukcesorzy. Te powody często również są racjonalne.

Zatem dochodzimy w Polsce do momentu, kiedy potrzebna staje się odmiana słowa „Sukcesja” przez kolejne przypadki. Już nie tylko: kto? co? – ale także: kogo?

czego?, komu? czemu?, kogo? co?, z kim? z czym?, o kim? o czym? O! Sukcesja! Potrzebujemy kolejnych trzydziestu lat na zmianę świadomości. Dzisiejszy Nestor występuje w swojej roli pierwszy raz w życiu, podobnie jak jego dzieci, czyli Sukcesorzy, dla których ta rola również jest nowa. Jedna zmiana pokoleniowa, najwyżej dwie, to za mało, by wytworzyły się wzorce. Trwała i skuteczna Sukcesja może być linearna i sekwencyjna. Na ogół jednak życie nie jest tak proste.

Oczywiście, jak w przypadku każdej zasady i tutaj znajdują się wyjątki udanych transferów, które pozwolą żywić nadzieję, że jednak gdzieś komuś Sukcesja się powiodła (z naciskiem na sformułowanie „gdzieś i komuś”). Dopiero po owocach poznamy...

Ta książka powinna przybliżyć Tobie – drogi Nestorze, Sukcesorze lub Interesariuszu – jak fascynującym zagadnieniem jest Sukcesja, a zarazem – jak trudnym, jeśli chce się ją potraktować z szacunkiem oraz odpowiednią szerokością i multidyscyplinarną uwagą. W momencie pisania tej książki (rok 2022) – I tomu cyklu BIOLOGIKA SUKCESJI™ – jedynie 13 ze 100 polskich przedsiębiorców dało radę przedłużyć życie własnej firmy do drugiego pokolenia¹. Przedłużyć, ponieważ wcale nie oznacza to jeszcze, że firmę można odtąd zwać pokoleniową. A co wspólnego z Sukcesją ma biologia? Otóż BIOLOGIKA jest próbą zwrócenia się do wnętrza prawdy na temat Sukcesji.

Ze znakomitą większością treści tej książki zgodzisz się już w czasie jej pierwszego czytania. Do zrozumienia i zaakceptowania pozostałych treści możesz potrzebować kilku dni, tygodni, miesięcy, a nawet lat. Części, być może, nie zrozumiesz nigdy. To naturalne. Jednak chcę, abyś zrozumiał powód, dla którego tak się dzieje.

Każdy z nas dorastał w innym środowisku. Kształtowali nas nie tylko nasi najbliżsi i nasze otoczenie społeczne, ale i szkoła, religia, media, państwo, wreszcie czasy, w których dane nam było dorastać. Wielu z nas wychowywanych było przez oboje rodziców, niektórzy przez jednego z nich, z różnych powodów, inni przez dziadków. Jedni w dostatku emocjonalnej bliskości i czułości, a inni w ich braku. Znaczenie ma także płeć oraz lateralność. Wszystkie te uwarunkowania wpływają na naszą świadomość. Jednym z głównych czynników determinujących nasze życie jest poziom świadomości, z którego „nadajemy”. Poświęcę sporo czasu temu zagadnieniu.

1 Źródło: Krajowa Izba Doradców Sukcesyjnych 2019. Kontynuacja podmiotów względem wielkości: Micro – 13%, Average – 18%, Big – 31%, Corpo – 37%.

Poziom świadomości wpływa bezpośrednio na sposób postrzegania świata oraz kluczowe przekonania, które żywimy. Innymi słowy: już we wczesnym dzieciństwie – co zostanie bardzo szczegółowo opisane w dalszej części książki – nabyliśmy swoistego oprogramowania na różnych poziomach świadomości, tworzącego nasze przekonania. Z przekonań rodzą się prawdy, które uznajemy za swoje. Kluczowe znaczenie ma – w uproszczeniu – okres od urodzenia do siódmego roku życia. Robocza nazwa tego okresu to: Mentoring 0-7.

Część prawd wynikających z przekonań jest nasza, a część definitywnie nasza nie jest. Mimo to traktujemy je jak własne. Każdorazowo, kiedy ktoś kwestionuje nasze zdanie, włącza się instynktownie opcja ochrony i obrony, a nawet atak. A przecież pewne przekonania, które uznajemy za własne, przejęliśmy od rodziców, dziadków i ich poprzedników, a także z innych zewnętrznych względem nas źródeł. Dziedzina nauki, która zajmuje się tym zagadnieniem, staje się obecnie częścią nurtu medycyny konwencjonalnej. Chociaż do czasu, kiedy zdołano to zjawisko zbadać i przedstawić wyniki badań, koncepcja ta traktowana była peryferyjnie.

W przytłaczającej większości przypadków nasza interpretacja rzeczywistości oraz działania, które podejmujemy w życiu, odbywają się automatycznie. Ma to istotne znaczenie w przedmiocie moich rozważań, czyli procesach sukcesyjnych. Opisane na stronach tej książki zjawiska nadal można uznać za nowe, a ich podjęcie za nowatorskie. Dodatkową korzyścią płynącą z zapoznania się z treścią tej książki jest fakt, że zawarta w niej mądrość jest uniwersalna, dzięki czemu można ją stosować z powodzeniem nie tylko do procesów sukcesyjnych, ale i w innych dziedzinach życia. Szczególną wartość odnajdą w niej rodzice małych dzieci.

Poruszając temat mądrości, warto wskazać dla porządku zasadniczą różnicę między mądrością a wiedzą. EDUKACJA (łac. *educatio*; od: *educare* – karmić, hodować, wychowywać, wyciągać ze środka, opiekować się; także od: *educere* – wyprowadzić, wydobyć, podnosić, wychować lub od: *edocere* – gruntownie nauczać, wyuczać), to wyprowadzanie kogoś ze stanu gorszego do lepszego, wyższego, podnoszenie wzwyż. Jednakże współczesna edukacja szkolna więcej wspólnego niż ze starożytnym ideałem wydobywaniem z człowieka tego, co w nim już tkwi, co w nim najlepsze, ma z formowaniem i informowaniem. Formowanie to kontynuowane jest w życiu dorosłym za pośrednictwem, kontrolowanych przez różne środowiska, mediów, wtłaczających nam do głowy rozmaite informacje. Nie taka edukacja jest nam potrzebna.

Różne systemy ekonomiczno-polityczno-finansowe mają na celu utrzymanie nas niejako w nieświadomości i w hipnotycznym transie, transie strachu, co widać aktualnie bardziej niż kiedykolwiek. Widać nie z tej racji, że dzieje się więcej złego, tylko dlatego, że komunikacja jest obecnie szybsza. Coraz więcej ludzi wybudza się i poprzez samostanowienie oraz wykorzystanie swojego potencjału świadomości, zaczyna kreować rzeczywistość. Wielki reset kolektywnej świadomości stoi u progu. Z drugiej strony WIELKI RESET, którego celem jest zniewolenie narodów, pozbawienie własności, wyciszenie radości życia, walczy w opozycji do spokoju i POKOJU. Brzmi niepokojąco? To oczywiście tylko uproszczony scenariusz tych wydarzeń. Warto jednak zaangażować, w tych czasach, więcej uwagi, a nawet uważności, kontekstowi własności.

WIEDZA, rozumiana jako zbiór informacji dotyczących faktów, zbiór reguł, praw rządzących różnymi zjawiskami, sama w sobie nie niesie wielkiego potencjału. Po pierwsze, wiedza ma prawie wyłącznie charakter porządkujący i linearny. Po drugie, dotyczy zwyczajowo przeszłości i jej przyswajanie „na pamięć” odczuwa krytycznego myślenia, kreatywności i poszukiwania własnych rozwiązań. MĄDROŚĆ natomiast to umiejętność praktycznego wykorzystania w życiu posiadanej wiedzy i zdołanego doświadczenia, umiejętność podejmowania uzasadnionych decyzji, umiejętność podejmowania właściwego działania we właściwym czasie, umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów. Mądrość związana jest z rozwojem różnych zdolności, a przede wszystkim ze świadomością. Mądrość nie jest linearna. Innymi słowy „mądrość ma nogi”. Sukces zależy od pochodzenia... żeby go odnieść, trzeba sobie pochodzić.

Znakomita większość tej książki koncentruje się na trzech tezach:

1. Istotna większość dzieci przedsiębiorców, którzy rozpoczynali swój biznes w latach 90., nie będzie kontynuowała dzieła życia swoich rodziców. Nie będzie. Kropka.
2. Nadzieja we wnukach.
3. Mimo wszystko, jest jeszcze szansa.

Książka ta pomoże Tobie dotrzeć do źródła przyczyn, dlaczego tak jest. Podpowie Tobie jak wykorzystać istniejącą szansę. Wykorzystując mądrość biologii masz jeszcze okazję zmienić scenariusz.

Pierwsza teza może Ci się wydać kontrowersyjna. Dlaczego, niezależnie od tego, jak bardzo będziesz się starał lub starała, Twoje dziecko miałooby nie chcieć kon-

tynuować Twojego dzieła? Istnieją ku temu niezwykle istotne powody, których próżno szukać w formie prawnej prowadzonej działalności, u radcy prawnego czy notariusza, do których Nestorzy zainteresowani Sukcesją najczęściej kierują swoje pierwsze kroki. Dobrze, że w ogóle kierują. Rzeczywiście, bez udziału radcy prawnego, notariusza i doradcy podatkowego nie uda się zrealizować prawnych algorytmów Sukcesji. Punkt ciężkości leży jednak w całkowicie innym miejscu. To kompletnie inny biegun. W miejscu, którego się domyślasz, lecz masz prawo wypierać lub tłumić te przeczucia. Tak samo, jak masz prawo się mylić.

Czytając tę książkę, staniesz „stety-niestety” w obliczu konieczności zmierzenia się z prawdą na własny temat. Czytanie BIOLOGIKI SUKCESJI™ wymaga podważenia własnych dotychczasowych przekonań, które – jeśli dotrwasz do końca – mogą okazać się nie Twoimi przekonaniem. A z przekonań, jak już pisałem, powstają prawdy. Każdy będzie miał swoją. My – SOWIĄ. Ponieważ sowa to symbol zawodu Doradcy Sukcesyjnego. Co więcej, zauważysz korzyści płynące z kwestionowania swoich przekonań i chęci posiadania egocentrycznej racji dla samej racji (ponieważ „moja racja jest mojsza niż twojsza”). Tak, w wielu przypadkach uzależniliśmy narkotycznie nasz mózg od konieczności posiadania racji.

Książkę tę możesz czytać kartka po kartce, lecz została ona napisana tak, abyś mógł ją studiować zarówno sekwencyjnie, jak i otworzyć na losowo wybranym rozdziale i dać sobie okazję do przemyśleń, zadumy, inspiracji, a może nawet podjęcia pewnych decyzji, dzięki którym zapewnisz sobie lepsze zdrowie, spokój, bezpieczeństwo, ale przede wszystkim zgodną koncepcję wśród członków rodziny, dotyczącą dalszego trwania przedsiębiorstwa.

Celem transferu sukcesyjnego powinno być ZABEZPIECZENIE CIĄGŁOŚCI TRWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ NASTĘPNE POKOLENIA. Sama myśl o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego może spowodować Twój strach, jednak będę Ciebie zachęcał, abyś podjął próbę przekazania sztafety pokoleniowej – mimo wszystko. Ta książka powinna pobudzać do zmiany myślenia i do działania. Być może w trakcie jej czytania wielokrotnie odłożysz ją na półkę, z powodu pojawiających się emocji, z braku gotowości do zintegrowania zawartych w niej prawd, z braku decyzji do podjęcia działania. To również jest właściwe. Mam jednak nadzieję, mając na uwadze przede wszystkim TWOJE DOBRO, że nie porzucisz jej na zawsze.

Stary paradygmat Sukcesji koncentruje się na wizycie u notariusza, radcy prawnego, względnie na udziale w jednym szkoleniu pod tytułem: „Sukcesja – zrób to sam” lub co gorsza – „zrobimy to za ciebie”. Ponadto w tym paradygmacie,

zupełnie niepotrzebnie, proces Sukcesji utożsamiany jest ze schyłkiem życia i śmiercią. W mojej ocenie, największym beneficjentem przekazu zawartego w tej publikacji będą Sukcesorzy, którzy w chwili jej czytania nie posiadają jeszcze dzieci. Brzmi to, być może, nieco tajemniczo, jednak – cierpliwości.

Oczywiście nie ma nic złego w samym określeniu: „Sukcesja – zrób to sam”. Zdecydowanie to wyuczona bezradność – ów syndrom „wiązania butów” nastolatkom i odrabiania za nich, zamiast z nimi, lekcji jest zjawiskiem nagannym. Dlatego, gdy ktoś obieca Tobie, że zrobi Sukcesję za Ciebie, to bierz nogi za pas i uciekaj. Nikt za Ciebie tego nie zrobi, a jeśli nawet w to uwierzysz, to trwałość i skuteczność takiego procesu obarczona będzie gigantycznym błędem systemowym.

Sukcesja to bowiem wciąż żywe, multidyscyplinarne zagadnienie i tylko szerokie spojrzenie na jej ewoluującą naturę może wspierać proces jej przeprowadzenia. Dla zrozumienia Sukcesji korzystne jest nie tylko przyglądanie się naturze samej Sukcesji, ale przyglądanie się naturze w ogóle. Zwierzęta stadne nie wybierają na swoich przywódców idiotów i chociażby dlatego w Sukcesji mogą być dla nas inspiracją. W Sukcesji konieczną jest wręcz kosmiczna mądrość, a nie jedynie wiedza. W obszarze szeroko pojętej BIOLOGIKI SUKCESJI™ sporo wartości czerpiemy właśnie od zwierząt, przyglądając się bacznie ich roli w przyrodzie i rolom odgrywanym w klanie. Przez miliony lat udało się zwierzętom zachować SUKCESYJNY CEL, ponieważ w ich świecie królowała BIOLOGIA. Celem Sukcesji jest przecież przetrwanie. KONTYNUACJA.

JAKOŚ SIĘ TO UŁOŻY

Stwierdzenie „jakoś się to ułoży” kompletnie nie pasuje do dnia dzisiejszego, do zasad rządzących współczesnym światem, firmą i rodziną. Mogło ono obowiązywać na początku lat 90. ubiegłego wieku, kiedy znakomita większość przedsiębiorców nie dziedziczyła prawie niczego. Kiedy bowiem dziedziczyłeś pas ziemi, to faktycznie jakoś się to układało. Tak samo, jak w średniowieczu, to, co ojciec odziedziczył po przodkach, dzielił na jeszcze węższe paski dla swoich spadkobierców – pół kilometra długie i szerokie na trzy metry. Jakoś się poukładało. Ktoś komuś coś odsprzedał, ktoś coś scalił w większą całość. Poukładało się.

Trzydzieści lat później, czyli w roku 2020, nadal działa w Polsce mnóstwo małych firm. Słynne MŚP. Jeśli ich właściciele ruszą za chwilę masowo, dzielić je tak, jak dzielono to pole w PRL-u, to sytuacja się jednak nie poukłada. Przekonanie, że „jakoś to będzie”, wcale nie znaczy, że będzie dobrze. „Jakoś to będzie” i „będzie dobrze” stanowią jedynie wyraz dawnego ludowego myślenia życzeniowego, zaklinania rzeczywistości, na którą większość chłopów nie miała większego wpływu.

W Sukcesji „sprawiedliwie” najczęściej wcale nie oznacza dzielenia „po równo”. Przedsiębiorstwo niekoniecznie musi przetrwać taki eksperyment. Tę operację na żywym organizmie, jaką jest Sukcesja, musi charakteryzować: wysoka jakość, doskonały plan, cierpliwość i mądrość. Choć zapisane na kartce „jakoś” i „jakość” różni tylko jedna litera, dzieli je przepaść diametralnie odmiennych znaczeń. Proszę, nie myl tych znaczeń.

Obojętnie jakimi, jako Polacy, nie bylibyśmy mistrzami improwizacji, Sukcesji nie da się zaimprovizować, ale wymaga ona bardzo szczegółowego zaplanowania. Kluczem do sukcesu w Sukcesji jest również sekwencyjność jej poszczególnych realizacji. To klucz do skarbcza firmy pokoleniowej.

Drugim wielkim wrogiem Sukcesji jest prokrastynacja. Trudne słowo? Być może. Trudne, jak sam temat naszych rozważań. Prokrastynacja to odkładanie rzeczy na później. Związane są z nią bezpośrednio dwa najniebezpieczniejsze słowa w roku: wczoraj i jutro. Na pocieszenie zacytuję Marka Twaina: „Dwa najważniejsze dni w Twoim życiu to dzień, w którym się urodziłeś i dzień, w którym dowiesz się dlaczego”. Można przyjąć, iż odraczanie procesu jest chorobą immunologiczną Sukcesji, a dokładniej dolegliwością Nestora.

PRZEDSIĘBIORCA LAT 90.

Na chwilę się zatrzymam. Ustalmy – dla najwyższego możliwego poziomu korzyści z czytania tej książki – kim był PRZEDSIĘBIORCA lat 90. oraz dlaczego istotna większość dzieci przedsiębiorców nie posiada obecnie gotowości lub nie nadaje się do prowadzenia firmy?

Lata 90. XX wieku były okresem, kiedy po raz pierwszy w Polsce można było założyć działalność gospodarczą. W tym czasie aż dwa miliony Polaków podjęło taki właśnie krok. Umożliwiła im to już słynna ustawa Wilczka z 1988 roku. W latach 90. firmę założył – statystycznie rzecz biorąc – mężczyzna w wieku 20-40 lat. Raczej nie było starszych, początkujących przedsiębiorców. Sześćdziesięciolatkowie w tamtych czasach dobrze pamiętali, gdy wszystko, co zbudowali ich rodzice lub dziadkowie, zostało zagrabione przez Niemców lub Rosjan, a to zdecydowanie zniechęcało ich do ponawiania prób. Takie zniechęcenie jest elementem tzw. lojalności rodowej, o której napiszę później.

Początkujący przedsiębiorca w latach 90. miał już zazwyczaj małe dzieci, ponieważ były to czasy, gdy rodzinę zakładało się znacznie wcześniej, niż dzieje się to obecnie. Statystycznie liczba dzieci w polskiej rodzinie wynosiła wtedy 2,7, czyli w zaokrągleniu troje. Zazwyczaj więc przedsiębiorca miał już dzieci w wieku od 1 do 7 lat, czasem starsze. Tak zwany cykl autonomii finansowej – który zostanie opisany w kolejnych rozdziałach – czyli moment opuszczenia domu rodzinnego, wynosił wtedy 22 lata dla mężczyzn i 21 lat dla kobiet. Dzisiaj to 29 lat dla mężczyzn i 28 lat dla kobiet.

I tu UWAGA. W okresie następnych dziesięciu lat wiek ten podniesie się średnio do 35 roku życia. Dopiero po tylu latach dziecko opuści rodzinne pielesze. Czy opuści bezpowrotnie, czyli bez powrotu do gniazda, to już zupełnie inna bajka, o czego poważnych powodach i konsekwencjach napiszę później. Dlaczego już w tym miejscu wskazuję na fundamentalne znaczenie trzech cykli autonomii – jesteś ciekaw?

Ów początkujący młody przedsiębiorca żył już w związku małżeńskim i posiadał prawdopodobnie wspólność majątkową małżeńską. Głównie ze względów religijnych i patriarchalnych, społecznych, a także obyczajowych. Mało tego – rozdzielną majątkową, a przede wszystkim podział majątku, budziła wówczas podejrzliwość, że ktoś kogoś zdradza, i przy braku zrozumienia korzyści wynikają-

cych z takiej rozdzielności, była sferą snucia podejrzeń, domysłów i spiskowych teorii. A przecież odpowiedzialność finansowa za działania biznesowe całym swoim majątkiem, również domem, który stanowi biologiczne siedlisko klanu Nestora, powinna budzić jeszcze więcej wątpliwości.

Formą prawną firmy, którą zakładał przedsiębiorca, była najczęściej jednoosobowa działalność gospodarcza. Brak testamentów, bo i po co. (Tak jest zresztą w 98,3% przypadków również dzisiaj). Start firmy to najczęściej przysłowiowy garaż, betoniarka, żuk (młodych czytelników odsyłam do wujka Google). Od zera do milionera. „Żarło”, więc prawie wszystkim się udawało. Bez szkół biznesowych i marketingu, bez kapitału. Wszechobecny był natomiast etos pracy. Dwadzieścia dziewięć godzin na dobę i na 5/4 etatu, jeśli taka była potrzeba. Chęć zmiany życia na dostatnie, świata na bogatszy i kolorowszy, dążenie do wolności, którą niestety identyfikowano w tamtych czasach z tłustym bankowym kontem, mercedesem lepszym niż sąsiada i zieleńszą trawą, napędzały ten „etos” pracowitości.

Niestety, przyjdzie nieświadomym BIOLOGIKI SUKCESJI™ Nestorom zapłacić za to zbyt wysoką cenę. Cenę, której, gdyby wiedzieli o niej wcześniej, nie chcieliby ponieść i być może podjęliby kroki, by jej płacenia uniknąć. Napiszę o tym na kolejnych stronach tego DOKUMENTU. Nadzieja we wnukach.

Pewnym przełomem był dopiero rok 2000. Wtedy zaczęło powstawać więcej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, utożsamianych z wyższym poziomem bezpieczeństwa. Mimo to, wielu z założycieli firm straciło swoje biznesy i często również majątek życia. Ze względu na niższy kurs dolara, niż jeszcze kilka lat wcześniej, wyjazd do USA w celu uzupełnienia utraconego majątku zaczynał być niekorzystny. Zmiany podatkowe, wzrastające koszty kredytu i koszty pracy mogły przyczynić się do poważnych problemów, a w konsekwencji do zamknięcia firmy. W wyniku kryzysu gospodarczego wiele firm zbankrutowało.

Przypomnę, że w jednoosobowej działalności gospodarczej i spółce cywilnej, a w określonych sytuacjach również w spółce jawnej i spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, za zobowiązania firmy, za jej problemy, właściciel odpowiada całym swoim majątkiem, bez górnego limitu. To tworzy napięcie. Oprócz tego prowadzenie firmy wiąże się z wieloma innymi stresującymi sytuacjami, o których jej właściciel, Samiec Alfa, mógł opowiadać w domu, każdorazowo po powrocie lub okazjnie „od czasu do czasu”. Czy przypadkiem dzisiaj nie jest podobnie?



Nestor lat 90. dość często, gdy wrócił z pracy do domu, opowiadał swojej żonie o problemach firmy, o rosnących podatkach, o nierzetelnych pracownikach, kredytach, i w emocjach zapowiadał, że kiedyś tym wszystkim... – tu Twoje słowo. Stres w pracy, stres ekonomiczny przekładał się na problemy małżeńskie i rodzinne. Dzieci bawiące się w sąsiednim pokoju, wydawały się nie słyszeć narracji rodziców, jednak gwarantuję Ci, iż słyszały lepiej niż myślisz. Nawet jeśli nie znajdowały się blisko, nawet jeśli nie rozumiały wszystkich słów, doskonale odbierały ich wydźwięk, wyłapywały sygnały, odczuwały emocje zawarte w przekazie. W ten sposób w ich niewinnych umysłach mógł zrodzić się obraz tego, czym firma taty i mamy jest. Obraz ten inaczej wyglądał u rocznego dziecka, inaczej u czterolatka, a jeszcze inaczej u starszego rodzeństwa. Czy dziecko, które było jeszcze w łonie matki, również mogło wstępnie szkicować taki obraz? Ten temat omówię szczegółowo w rozdziałach dotyczących epigenetyki, imprintingu genomowego i kosmicznego Hz.

Alkohol mógł wprowadzić nieco „znieczulić” stres związany z pracą, zredukować poziom adrenaliny w organizmie, dostarczając nieco dopaminy. Krótkoterminowo rozładowanie stresu poprzez alkohol, który jest mimo wszystko katabolizującym kredytem energetycznym, mogło pomóc. Mogło. Ale jak to bywa z kredytami, trzeba oddać kapitał i odsetki. Im mocniejszy stres, tym wyższe spożycie alkoholu. Im mocniejszy alkohol, tym wyższe odsetki. Ten kredyt jednak nie był rozkładany na raty, tylko trzeba go było spłacić już z samego rana.

Nawet jeśli ojciec, Nestor, Samiec Alfa, był obecny w domu ciałem, obecny przy dzieciach, które czekały na tatę i jeszcze nie spały, to jego energia i tzw. ciało subtelne lub fantom – mówiąc językiem fizyki kwantowej – mogły nadal lewitować nad siedzibą firmy. Dzieci nie otrzymując emocjonalnej bliskości, ojcowskiego czułego dotyku i jego obecności, szkicowały w swojej podświadomości domniemane powody tego braku. Ile razy słyszały: „teraz nie mam czasu”, „przyjdź jutro”, „teraz nie mogę”, „nie mam pieniędzy”, „jestem zmęczony”, „jestem wykończony”, „idź do mamy”. Repertuar, z którego już za kilkanaście lat przedsiębiorca zacznie wyciągać przykre wnioski. To będzie ta wspomniana „za wysoka” cena, o której pisałem powyżej. Pamiętajmy, że firma nie odbierała jedynie – w większym lub mniejszym stopniu – ojca dzieciom, firma często odbierała również męża żonie. Tutaj cena była często nawet jeszcze wyższa.

Określiliśmy wstępny rys sytuacji Sukcesji starego wzorca. Od lat 90. minęło trzydzieści lat. Założyciel firmy, jeśli nie zachorował poważnie, ma obecnie lat 50, 60 albo i 70. Jego dzieci są w wieku lat 20, 30 lub 40. Według statystyk Krajowej

Izby Doradców Sukcesyjnych blisko 50% pierwszych małżeństw tych przedsiębiorców już nie istnieje. Biznesowe Samce Alfa często znajdują się w nowych związkach – niekoniecznie z „zalegalizowanymi” statusami mąż i żona (częściej to Partner i Partnerka). Mają nowe rodziny, nowe dzieci.

Jeśli jesteś w tej grupie, to przyjrzyj się relacjom intymnym, w tym małżeńskim swoich dzieci, i krok po kroku wyciągaj wnioski wynikające z triad rodzinnych. Ta książka pomoże Ci odkryć nieznanne. Nie tylko rzucić światło na przyczyny i skutki, ale warstwa po warstwie dotrzeć do esencji, do źródła przyczynowości. Celem tej książki nie jest likwidowanie objawów („Panie Piotrze, ten lek nie pomoże, ale skutki uboczne i tak sprawią, że zapomni Pan o swoich pierwotnych problemach”), ale zdiagnozowanie i zajęcie się prawdziwymi przyczynami. Nie jest jeszcze za późno, byś mógł zrobić wiele, nie tylko dla dobra siebie i swojej rodziny, ale także dla dobra Sukcesji Twojej firmy. I pamiętaj, że nadzieja pozostaje we wnukach.

Jeśli Twoje dzieci mają już powyżej siedmiu lat, można założyć z niemal 100% pewnością, że jest już za późno na „przekonanie” ich do kontynuacji Twojego dzieła, kiedy będą dorosłe. Istnieją wprawdzie pewne metody, jednak zarezerwowane wyłącznie dla tych, którzy mają pełną gotowość podjęcia pracy – nad sobą. Metody te wymagają wzbicia się na wyżyny własnych możliwości. Przeważnie jednak znakomita większość dzieci i tak nie przedłuży Twojego biznesu. Twojego terytorium. Twojego źródła dumy i chwały. Twojego NIP. Twojego REGON. Twojego. Twojego. Twojego... Zaczynasz rozumieć?

I co? Wskaźnik 13% kontynuacji przedsiębiorstw przez następne pokolenie, w najbliższych latach spadnie do około 8% (dotyczy w głównej mierze firm MŚP). I co? Przecież „to wszystko” robiłem dla was. Żeby wam żyło się łatwiej, niż mnie. I co? Możesz się tylko dziwić edukacyjnym i zawodowym wyborom Twoich dzieci. I znowu, z prawie 100% pewnością, mogę stwierdzić, że Twoja córka lub syn, jeśli będą mogły wybrać kierunek studiów, który można studiować w pobliskim „wielkim” mieście lub daleko od rodzinnego gniazda, to wybiorą „jak najdalej”, argumentując przy tym całkiem logicznie, dlaczego tam, a nie gdzie indziej. Wybierając studia pomiędzy Warszawą i Gdańskiem, wybiorą... Londyn. Zrobią to symbolicznie, najczęściej kierując się w swym wyborze nieświadomymi powodami. Takich swoistych „wyborów” Twoje dzieci dokonają znacznie więcej i mam nadzieję, że zdążysz połączyć kropki, zanim na świat przyjdą wnuki.

SŁOWO „SUKCESJA”

SUKCESJA. Muszę Ciebie prosić o wyrozumiałość, ponieważ tego słowa będę używał niemal w nieskończoność. Ponad czterysta razy w tym tomie. SUKCESJA to słowo klucz do moich dalszych rozważań, to pępek mojego świata i chciałbym, aby Twój świat przynajmniej przez jakiś czas również kręcił się wokół niego. Z szacunku dla procesu, który właśnie rozpoczynamy, uznałem, że od tego momentu będę słowo SUKCESJA pisał wersalikami. Słabiej wtajemniczonym w sprawy edytorsko-drukarskie spieszę wyjaśnić, że wersaliki to inaczej drukowane albo wielkie litery. Czy zdarzyło Ci się, by ktoś Cię zapytał: czy mam Ci to powtórzyć drukowanymi literami? Tekst wyróżniony drukowanymi literami jest po prostu łatwiej dostrzec, zrozumieć i zapamiętać. Wszak SUKCESJA to WIELKA SPRAWA.

Czy zatem samo słowo SUKCESJA nie wydaje Ci się trochę dziwne? Nigdy wcześniej go nie słyszałeś? To zła, ale jednocześnie też dobra wiadomość. Książka ta powstała właśnie po to, by słowo SUKCESJA stało się na jakiś czas dla Ciebie najważniejsze. Kiedy już wspólnie załatwimy tę sprawę, będziesz mógł to słowo wyrzucić ze swojego słownika. Bo przecież będziesz już wtedy przedsiębiorcą, który ma tę sprawę uregulowaną raz na zawsze.

Może pamiętasz słowo SUKCESJA ze szkoły. Ktoś pamięta? Bardzo mało rączek w górze! Prawie nikt nie pamięta, gdyż w przypadku przytłaczającej większości z Was takie słowo nie padło w szkole ani razu! Szczególnie, jeśli ktoś chodził do szkoły w czasach słusznie minionych, tudzież szkolną ławę sprytnie omijał, dorabiając się biznesu na wagarach. Takie słowo nie padło ani na języku polskim, ani na historii, ani na wiedzy o społeczeństwie. Nawet na wieczorowym kursie podstaw marketingu i zarządzania z elementami Excela również nikt o SUKCESJI nie mówił. Jednak nie musicie mieć z tego powodu żadnych kompleksów, choć oczywiście zawsze lepiej coś wiedzieć, niż nie wiedzieć. Nawet najgrubsze rekiny rodzimego biznesu jeszcze do niedawna nie znały tego słowa. Powoli się z nim zapoznają.

Polskie słowniki tamtych czasów także zapomniały o dziwnym słowie SUKCESJA, bo – za przeproszeniem – model biznesowy realnego socjalizmu SUKCESJI nie przewidywał, a sukcesorami myśli i idei Lenina był cały naród, więc nie było powodu, by zawracać tym głowę notariuszowi. Proste. No dobrze, to tylko żart dla przepony i głębszego oddechu, bo jednak Słownik Języka Polskiego PWN

odnotowuje SUKCESJĘ, określając ją jako: „spadek po kimś; też: dzieła lub dobra kulturowe pozostałe po przodkach; 2. dziedziczenie praw do tronu; 3. przejęcie po kimś wysokiego stanowiska”². Smutne to wszystko, ponieważ zakłada śmierć spadkodawcy.

W tym miejscu nie mogę się powstrzymać od pewnej uwagi. Mimo że ubezpieczenia są niezwykle istotną częścią realizacji wytycznych sukcesyjnych w obrębie zachowków i innych zobowiązań, to ten „smutny” wydźwięk słowa SUKCESJA, nieszczęśliwie zawdzięczamy właśnie znacznej części pospolitych agentów ubezpieczeniowych. Agenci ci, motywowani prowizją, zwykli straszyć swoich rozmówców, nierzadko współników, ich śmiercią, dziwiąc się, że Ci nie chcą się ubezpieczyć, choćby na życie. Często (za często!) owi agenci wmawiają klientom, że tak zwane „polisy krzyżowe” plus testament, to już SUKCESJA.

Niewątpliwie, w ciągu kolejnych lat przestrzeń SUKCESJI będzie musiała zostać zagospodarowana, ponieważ zapotrzebowanie społeczne na edukację w tym zakresie jest olbrzymie. Nie powierzyłbym swojego przedsiębiorstwa ani brokerowi, ani agentowi, nawet jeśli przyszliby w parze. Straszanie kogokolwiek i czymkolwiek, poza upośledzeniem osi HPA (osi przysadka – nadnercza – podwzgórze), czyli w skrócie dewastacją systemu immunologicznego, stanowi raczej małą motywację do kupna choćby najlepszej polisy. Znacznie lepsze wyniki daje w tym względzie kierowanie się rozsądkiem i anaboliczną energią wewnętrznego spokoju. A przede wszystkim i ponad wszystko zrozumieniem korzyści. Jeśli te są zgodne w wolą Nestorów i spójne z wizją SUKCESYJNĄ, klient sam może poprosić o gwarancje finansowe z pewnego źródła.

SUKCESJA w starym paradygmacie, to głównie formalne i adekwatne przekazanie Wiedzy, Władzy i Własności, nie przez przypadek pisane w tej kolejności. Ta kolejność bowiem tworzy czwarte „W” w tym zdaniu, a mianowicie – WARTOŚCI³.

Nowy paradygmat – BIOLOGIKA SUKCESJI™ – to równocześnie tytuł tej książki. Obraz SUKCESJI z lotu ptaka. Sowy. I nawet jeśli Słownik Języka Polskiego rzucił odrobinę światła w głąb naszego ciemnego dotychczas tunelu, to my o SUKCESJI chcemy wiedzieć znacznie więcej, może nawet wszystko, co dzisiaj da się o niej powiedzieć.

2 <https://sjp.pwn.pl/slowniki/sukcesja.html>.

3 A. Lewandowska, *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. https://www.ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kody-Warto%C5%9Bci_Institut-Biznesu-Rodzinnego.pdf.



SUKCESJA przez dziesiątki lat, a może nawet przez całe wieki, zarezerwowana była dla społeczeństw, w których własność prywatna była wartością kształtowaną przez pokolenia. Z kolei te pokolenia wypracowały mechanizmy organizacyjne i prawne, które pozwalały przekazywać i przekazywały własność swoim dzieciom, i tak działo się do czasu, aż któreś z pokoleń sprzedawało z sukcesem dzieło życia swych poprzedników i swoje, czyli w naszym przypadku firmę lub zakładało Fundację Rodzinną.

Dzięki temu Nestorzy aktywnie korzystali w strefie Seniora z dobrodziejstw spokoju i wolności. W strefie Seniora podtrzymywali, jeśli było ich na to stać, swój wyższy od statystycznego poziom adrenaliny, aby ta nie zmieniała się w niekorzystny dla zdrowia kortyzol. SUKCESJA kapitałowa strefy Seniora to nic innego, jak porządna, bardzo bezpieczna poduszka finansowa, dzięki której można godnie żyć. Masz ją!

Niedawny kryzys wywołany przez koronawirus uwidocznił, kto ma problemy, a kto ma komfort martwienia się tylko trochę i na zapas. Prawdziwy problem kryzysów to brak kasy! Pieniądze pozwalają przetrwać trudny czas. Dlatego napisałem powyżej, że bez uregulowania tych spraw, Twoja firma może być łatwym kąsem (i oby nie tylko kąskiem) do wrogiego przejęcia. Za jakie pieniądze? No cóż. O modelach wyceny przedsiębiorstw będzie można przeczytać w II tomie BIOLOGIKI SUKCESJI™. Teraz jeszcze nie ma takiej potrzeby. Ile warte jest Twoje

przedsiębiorstwo? Zapytaj o to dyrektora finansowego w czasie prosperity i w czasie kryzysu.

Nie wiesz o czym mówię? Nie jestem zdziwiony, ponieważ ani przy Twojej, ani przy mojej ulicy nie mieszkał nikt taki, kto odziedziczyłby po ojcu fabrykę „czegośkolwiek”, założoną przez prapradziadka. Jednak może chociaż pamiętasz paczkę od wujka z dalekiego kraju, pachnącą wielkim światem i czymś smakowitym? Na etykietach zawartych w niej produktów została umieszczona w obcym języku informacja, że fabryka, która ten przysmak wyprodukowała istnieje od... np. 1824 roku. Zazwyczaj brzmiało to tak: SINCE 1824. Wówczas ta informacja mogła wydawać się Tobie całkowicie nieistotna. Dzisiaj będzie jednak najważniejsza.

DWA SCENARIUSZE SUKCESJI

Z grubsza rzecz biorąc w sprawach SUKCESJI obowiązują na rynku dwa Scenariusze – Organiczny i Nagły.

Scenariusz Organiczny zakłada, że z przedsiębiorcą obecnie wszystko jest i przez długi czas wszystko będzie OK. W scenariuszu tym nikt nie umiera, nikt się nie rodzi, nikt nie rozwodzi, nikt nie zawiera związków małżeńskich... – a wszyscy żyją długo i szczęśliwie, na wieki wieków. Amen.

Faktycznie często bywa, że Nestor posiada mocne i niezachwiane przekonanie, że będzie żył w dobrym zdrowiu sto lat (albo i dłużej), nie przyjmując do siebie danych GUS, z których niezbiecie wynika, że śmiertelność ludzi wynosi jednak 100%. Z tych danych wynika również, że tylko w 2018 roku zmarło w Polsce ponad 410 000 osób, a w roku 2020 ponad 500 000. Że każdego dnia, 365 dni w roku, zarówno w dni robocze, jak w dni wolne, umiera w Polsce około 1100 osób. 60 z nich to przedsiębiorcy, których biznesowe dzieło życia, przy optymistycznym założeniu, będzie kontynuowało 8 Sukcesorów (13%). Że każdego roku około 22 000 firm w Polsce przestaje istnieć, a wraz z nimi znikają miejsca pracy i spada PKB.

Zasada rządząca Scenariuszem Organicznym jest następująca: jeśli ktoś w Polsce przez ostatnich 25 lat prowadził firmę i poradził sobie ze zmiennym prawem, urzędami, kontrolami, konkurencją itp., to można domniemywać, że jeśli tylko będzie nadal żył, to przez następnych 25 lat, dobijając osiemdziesiątki, dalej będzie sobie radził. Twardziel. Taka teza wydaje się nie być obciążona dużym ryzykiem, gdyż ktoś, kto sobie dotychczas radził, w tak trudnych dla biznesu warunkach, najprawdopodobniej nadal będzie sobie sprawnie radził i będzie skuteczny w tej dziedzinie. Czy jednak dzieci takiego przedsiębiorcy, ze swoją definicją etosu pracy, również sobie poradzą?

W Stanach Zjednoczonych właściciel firmy, dzięki tak dużemu nakładowi pracy i tak wieloletniemu zaangażowaniu, byłby już dolarowym multimilionerem. U nas po prostu rozwija małą bądź średnią firmę, ponieważ cała gospodarka nadal znajduje się w fazie rozwoju. Takim przedsiębiorcy wiedzie się nieco lepiej niż przeciętnemu obywatelowi, ale bez szaleństw. Z tego powodu zasada: inwestuj, rozwijaj, ogranicz swoją konsumpcję, bo wzrost firmy jest najważniejszy, jest pewnie dobrze znana wszystkim czytającym tę książkę.

Warto jednak pamiętać o tym, by rozwijać się również samemu. Samorozwój, mówiąc językiem militarnym, to broń. Potężny oręż. Rozwój świadomości, bardziej niż cokolwiek innego, wpływa istotnie na rozwój działalności. Rozwój osobisty i szeroko pojęty rozwój duchowy to jednak także wielkie wyzwanie, ponieważ nie tylko wymaga od nas umiejętności dokonywania w sobie i swoim życiu zmian, ale przede wszystkim wymaga dokonania dodatkowego wysiłku. Znaczna część ludzi na wszelki wypadek pozostanie po prostu pracowita. Tak jest pozornie łatwiej. Mam nadzieję, że Ty już inwestujesz w siebie. Fakt, że sięgnąłeś po tę książkę i doczytałeś do tej strony zdaje się to wstępnie potwierdzać.

Po tym, jak zwykle przebiegać SUKCESJA w polskich firmach, widać że nadal znajdujemy się w fazie rozwoju. Większość przedsiębiorców jeszcze nie potrafi przekazać władzy drugiemu pokoleniu. Zwyczajnie boją się, że ich dzieło zostanie zniweczone. Czyżbym jeszcze nie wspomniał o ludziach niezastąpionych? Czy wiesz, gdzie znajduje się najwięcej ludzi niezastąpionych na kilometr kwadratowy? Z reguły przy ulicy Cmentarnej. Nasi niezastąpieni przedsiębiorcy postanawiają trwać na posterunku do śmierci, w obawie przed przekazaniem firmy dzieciom, których sami wcześniej oduczyli samodyscypliny potrzebnej w pracy, a także etosu pracy. Etosu pracy. Nie pracowitości. To dwie różne sprawy. Może nawet pamiętasz z własnego doświadczenia, jak psułeś i rozpieszczęśczałeś własne dziecko, mówiąc: masz tutaj parę złotych i „kopsnij się” z przyjaciółmi na jakąś Majorkę, zamiast płatać się po firmie, jeszcze coś popsujesz. Zabawne?

Pójdźmy dalej. Zagłądanie komuś w PESEL wprawdzie nie jest zbyt eleganckie, jednak należy zauważyć, że przedsiębiorcy, którzy od 25 lat prowadzą biznes – i on cały czas rośnie! – w większości właśnie przekraczają tzw. granicę swojej niekompetencji. Jedni przekraczają ją świadomie, inni nieświadomie. Jeśli to do nich w porę nie dotrze, to od pewnego momentu taka firma, zamiast się nadal rozwijać, zaczyna się zwiijać. Nie zawsze zwiija się stopniowo, czasem gwałtownie pikuje w dół, leci na łeb na szyję. Pokazują to bezwzględnie tak zwane Scenariusze Nagłe wypadków, niezdolności do pracy, poważnych chorób, a w konsekwencji przedwczesnej śmierci. Prawie każda jest przedwczesna. Młódzież mówi o takich, że przegrzali, przedobrzyli. Ja powiem raczej, że ich biznesowy instynkt, który ich dotychczas nie zawodził (stąd te sukcesy i pieniądze na koncie), stracił czujność, zapał, czy wręcz przestał być instynktem samozachowawczym.

Często przedsiębiorca wszystkie aktywa, w sposób pośredni lub bezpośredni, ma ulokowane w firmie i to od jej kondycji zależy jego bezpieczeństwo i tak zwany dobrobyt. Bezpieczeństwo i dobrobyt są wysokie w czasie prosperity

i niskie w czasie kryzysu. Przedsiębiorcy paradoksalnie dywersyfikują ryzyko na Titanicu. Jednak 100% zaufania do własnej nieomyślności może kosztować sporo pieniędzy. A pieniądze są energią. Same w sobie nie są ani dobre, ani złe. Dopiero w chwili ich przeznaczenia zaczynają mieć określony ładunek mocy.

Przychodzi taki moment w życiu przedsiębiorcy, kiedy trzeba zatrudnić menedżerów, dyrektorów, kierowników, po prostu podzielić się władzą, a on nie potrafi tego zrobić. Dlaczego? Z niewiedzy, z nieświadomości, ze strachu, z powtarzanego jak biznesowa mantra: „jestem niezastąpiony, jestem najlepszy, muszę trwać w tym miejscu, bo ktoś inny (każdy!) to spieprzy”. Wyjątkiem są tutaj zasadniczo właściciele największych przedsiębiorstw. Chociaż widziałem przedsiębiorstwa o obrotach setek milionów złotych zarządzane ręcznie, niczym kiosk RUCH-u. Nie oceniam, nie współczuję, lecz współodczuwam. Byłaby to może rzecz godna uznania, gdyby nie to, że takie postępowanie niemal gwarantuje, że w Scenariuszu Nagłym firma zginie.

Proponuję w tym miejscu z troską przyjrzeć się historii śp. Tadeusza Gołębiewskiego i temu, co w niedalekiej przyszłości może stać się z jego dziełem życia. Prekognicja? Bynajmniej. Imperium „prawie Rzymskie” GOŁĘBIEWSKI (pisane z szacunku do jego dzieła wersalikami).

Z tej racji, że właściciele większych firm na co dzień poruszają się wśród doradców i stykają się z najlepszymi ekspertami w branży, najszybciej pojawia się u nich świadomość, że z problemem dziedziczenia, przekazania firmy trzeba coś zrobić. Czy aby na pewno się pojawia? Poza tym stać ich, aby zatrudnić najlepszych doradców, którzy zaproponują im optymalne rozwiązania. Najczęściej są również ludźmi, którzy bywają w świecie i widzieli w bardziej dojrzałych systemach gospodarczych, jak to skutecznie robią inni. Najprawdopodobniej „robiąc interesy z zagranicznym przedsiębiorcą, który prowadzi biznes w trzecim-czwartym pokoleniu, rzadko zdarzało im się rozmawiać z założycielem firmy, częściej z jego dzieckiem lub wnukiem. Czyli da się!

Jedzie Polak gdzieś w świat i rozmawia z prawnikiem założyciela firmy, która produkuje śrubki. I może na własne oczy zobaczyć, że tam, u jego kontrahenta, dokonały się adekwatne i skuteczne transfery Wiedzy, Władzy oraz Własności – dzięki którym firma nadal żyje i się rozwija. Przy okazji takich rozmów z zagranicznymi partnerami, mogą czasami paść kłępujące dla polskiego przedsiębiorcy pytania: „A czy w twojej firmie pracuje jeszcze ktoś oprócz ciebie, bo ciągle się spotykamy tylko z tobą? Do kogo mamy zadzwonić, gdyby ci się coś stało?”. ZONK!

Zalecam czujność. Nie daj się zwieść opowieściom, że wszyscy mają „te sprawy” uregulowane. Jak to wygląda z mojego punktu widzenia? Jeśli większość przedsiębiorców, z którymi jestem w kontakcie, deklaruje, że właśnie rozpoczęli proces sukcesyjny albo go już przeprowadzili, to tylko tak mówią. Najczęściej łą. Twoi kontrahenci, odbiorcy i dostawcy, w przytłaczającej większości również. Czy pomyślałeś już, co stałoby się z łańcuchem dostaw, gdyby Twój kluczowy kontrahent zwyczajnie skończył działalność, ponieważ jednak nie miał „tego” poukładanego? Okres pandemii COVID-19 pokazał, jak łatwo może się zawalić system dostaw, jak łatwo mogą upaść firmy, które odpowiednio się nie przygotowały na taki scenariusz i nie zabezpieczyły.

Możecie mi wierzyć – Wasi kontrahenci w przytłaczającej większości przypadków nie mają tej sprawy załatwionej. Na tysiące moich spotkań z przedsiębiorcami zdarzyły się może trzy przypadki, w których ktoś miał spisany testament, który byłby skuteczny w dacie wymagalności. Oczywiście przy takiej okazji zawsze warto zadać pytania: czy spisany dobrze, czy skuteczny, tzn. np. spisany równocześnie przez obojga małżonków? Przede wszystkim zapytać o to, kiedy został napisany i czy dzisiejsza sytuacja życiowa i biznesowa nie powinna być w tym momencie zrewitalizowana?

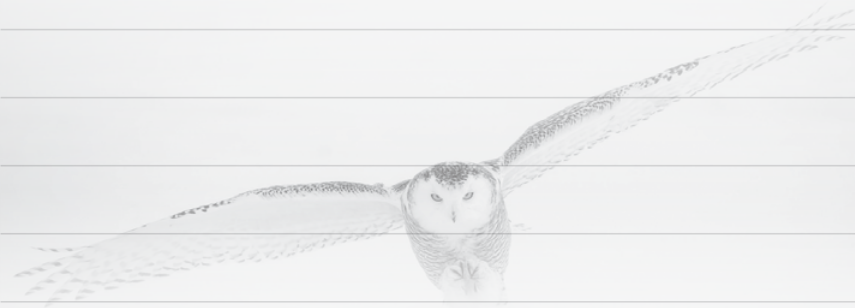
Wiem, że przy rodzinnej kolacji w dzień powszedni (a tym bardziej świąteczny) niespodziewana propozycja gospodarza-przedsiębiorcy: to teraz spiszmy testamenty, może sprawić, że ktoś z domowników udławi się kanapką, albo zakrztusi muskającym właśnie kubki smakowe czerwonym winem, a wiadomo, że po czerwonym ciężko doprać obrus. Teraz, o takich poważnych sprawach? W telewizji zaraz będzie ważny mecz, a poza tym koledzy mogą wpaść na piwo. Taka pewnie będzie reakcja. Może skądś to znacie? No właśnie – żaden moment nie wydaje się dobry, żeby zająć się sprawami najważniejszymi. Tymczasem Rodzinna Konstytucja w domu przedsiębiorcy powinna być tematem priorytetowym.

Przedmiotem SUKCESJI w ujęciu klasycznym nie jest miłość rodzinna i pełna zgoda. Sam zobaczysz, że sprawiedliwie najczęściej wcale nie oznacza „po równo”. Celem jest przetrwanie przedsiębiorstwa, z którego utrzymuje się jej właściciel, małżonek właściciela, jego dzieci, a także jego pracownicy i rodziny pracowników, kontrahenci, dostawcy i odbiorcy. Cały zestaw naczyń połączonych. A więc stawka jest wielka. MŚP realizują 49,8% PKB Polski. MŚP zatrudniają 56,8% wszystkich pracujących. Tymczasem szacowana liczba kontynuacji polskich przedsiębiorstw w latach 2025-2030 wynosi 8%...

Wymieranie przedsiębiorstw jest naturalne. Problemem w procesie SUKCESJI może być między innymi postawa właścicieli firm, którzy dziś mają 50-60-70 lat. Te postawy i leżące u ich źródeł przekonania, takie jak upór, zawziętość, duma i – dość często – głupota i strach, mogą być z kolei pochodną ich dzieciństwa.

Drodzy Sukcesorzy. Weźcie poprawkę na ocenianie i osądzanie swoich rodziców. Starali się Was wychować najlepiej, jak mogli. Lepiej nie potrafili. Wam przeznaczili za mało czasu i czułości. Czy zastanawiałeś się jak dużo pozytywnych emocji otrzymali od swoich rodziców podczas dzieciństwa? Decyzje, które muszą podejmować w obrębie SUKCESJI są dla nich bardzo ciężkie do przeżycia. Do tego, części swojej osobowości i cech charakteru, przekonań i postępowania nie są świadomi. Być może tak, jak Wy. By wszystko porządnie zrozumieć i poukładać, potrzeba czasu. Przeszłości już nie zmienicie. Siebie możecie. Nadzieja we wnukach.

Moje wnioski pod rozważę:



Data realizacji: _____



Drogi Czytelniku!

Jeśli ten fragment Cię poruszył –
cała książka pokaże Ci znacznie
więcej. Sięgnij po pełne wydanie
i odkryj, co naprawdę kryje w sobie
Biologika Sukcesji Pokoleniowej.

Z wdzięcznością

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D. J. Kowal'.

Posłuchaj

Kup teraz