



# esencja sukcesji

*{Tomasz Budziak}*

---

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki i składu: Ewa Ślizak

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/esesuk>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0493-2

Copyright © Tomasz Budziak 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# spis treści

**8**

*{słowo wstępne}*

**10**

*{na dobry początek}*

**13**

*{dobra sukcesja}*

**19**

*{marzenie}*

**23**

*{przemijanie}*

**29**

*{ja}*

**35**

*{rodzina}*

**43**

*{firma}*

**49**

*{porażki}*

**53**

*{małżonkowie  
/ partnerzy}*

**59**

*{konflikty}*

**65**

*{młodzi (dzieci,  
wnuki, rodzeństwo)}*

**71**

*{wynagradzanie  
i korzyści  
rodziny}*

**77**

*{siły odśrodkowe*

**83**

*{bogactwo a majątek*

**89**

*{strategia rodziny*

**97**

*{komunikacja*

**101**

*{emocje*

**105**

*{wychowanie*

**111**

*{kompetencje, talenty i umiejętności*

**117**

*{ostatnia wola i spadki*

**121**

*{przekazywanie pałeczki*

**129**

*{doradcy, przyjaciele i zausznicy*

**135**

*{ład rodzinny*

**145**

*{ład korporacyjny*

**151**

*{od czego zacząć i na czym skończyć?*

**158**

*{nota o autorze*

---

# na dobry początek

Tę książkę kieruję do rodziców, dzieci, wnuków i małżonków rodzin przedsiębiorców. Do wszystkich rodzin chcących szybko rozeznąć się w najważniejszych problemach związanych ze zmianą pokoleniową, która zbliża się wielkimi krokami do polskich firm rodzinnych.

Poprzednią książkę, wydaną w 2012 r., pt. *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, adresowałem nie tylko do rodzin przedsiębiorców, lecz także do wszystkich zainteresowanych praktyczną stroną sukcesji w firmach rodzinnych. Było w niej wiele aspektów tego problemu, dużo narzędzi, wyjaśnienia, rozważań. Jednak już wtedy Henryka Bochniarz, Prezydent ZPP Lewiatan, poradziła mi, abym podjął próbę sporządzenia „esencji” — swoistego koncentratu problematyki, pozwalającego na błyskawiczne zorientowanie się, na co zwrócić uwagę, gdzie czyhają pułapki, w którym kierunku iść, nad czym się zastanowić. Bo przedsiębiorcy nie mają zbyt wiele czasu na czytanie, powinni mieć za to więcej czasu na myślenie nad tym, czego się dowiedzą.

A więc ta książka ma pobudzić do spojrzenia na samego siebie, na rodzinę i na firmę. Także na swoje życie. Ma pomóc w zadaniu sobie pytań i zachęcić do rozmowy z najbliższymi. To ważne — właściwie zadać pytania i dobrze wykorzystać usłyszane odpowiedzi. Pomoże też w rozmowie z przyjaciółmi i doradcami rodziny.

Jest ona swoistym lustrem, w którym chciałbym, aby przeglądali się członkowie rodzin przedsiębiorców. Lustreczko bywa niegrzeczne, dlatego zwraca się czasem do czytelnika bezpośrednio — czyli

„na ty”. Pewną wadą jest to, że nie rozpoznaje płci — stąd używa męskich form. Nie oznacza to dyskryminacji Pań — lustereczko liczy na Ich wyrozumiałość dla ułomności i wymagań polskiej gramatyki.

Może się wydawać, że książka ta została napisana głównie z pozycji starszego pokolenia i do takiego jest kierowana. To mylne wrażenie! Także najmłodszy podążają śladem starszych, a im prędzej spojrzą na pewne procesy, także z perspektywy swoich rodziców lub dziadków, tym lepiej dla międzypokoleniowego porozumienia.

Forma treści jest dość niecodzienna. To krótkie fragmenty tekstu. Są one moją refleksją nad problemem sukcesji w biznesie rodzinnym. Czasem to tylko jedno zdanie. Fragmenty te są ułożone w tematyczne rozdziały. Są też ponumerowane. Żeby móc sobie zrobić krótką notatkę i po pewnym czasie sprawnie wrócić do myśli, która się podoba lub intryguje.

Użytkownicy smartphonów mogą rozszerzyć treść książki o wpisy z bloga [www.sukcesjabiznesu.pl](http://www.sukcesjabiznesu.pl). W każdym z rozdziałów znajdują się tzw. kody QR, czyli kwadraty zawierające odnośniki łączące rozdziały książki z odpowiednimi wpisami bloga. Aby cieszyć się rozszerzeniem oraz komentarzem poszczególnych rozdziałów książki, wystarczy posiadać i uruchomić odpowiednią aplikację a następnie zeskanować kod obiektywem smartphona. Dobrego czytania!

Chciałbym tą drogą podziękować rodzinom polskich i zagranicznych przedsiębiorców, z którymi od lat miałem przyjemność i zaszczyt pracować. Książki tej nie byłoby bez ich zaufania i współpracy. Chciałbym, aby doświadczenie, które gromadziłem w pracy dla nich, mogło łatwo trafić również do szerokiego grona innych rodzin.

Osobą mającą szczególnie wpływ na myśli zawarte w tej książce jest Andrzej J. Blikle. W naszych sporach, dyskusjach, współdziałaniu i uważnym wzajemnym słuchaniu się ukształtowała się idea przekazania polskim przedsiębiorcom esencji doświadczenia wielu rodzin, pokoleń, a także członków stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Na koniec słowa uznania należą się też Andrzejowi Pikoniowi — wydawcy tej książki. Bez jego życzliwości i zaangażowania nie ukazałaby się tak szybko.



---

# dobra sukcesja



# **1**

Celem sukcesji w firmie rodzinnej nie jest przekazanie majątku, ale realizacja marzenia założycieli i starszych pokoleń, że ich dzieło nie odejdzie wraz z nimi.

# **2**

Plan sukcesji to nic innego jak plan strategicznej zmiany dopasowanej do nowego pokolenia.

# **3**

Nie w każdym pokoleniu udana sukcesja oznacza to samo. Czasem to wybór szefa spośród członków rodziny, a czasem na odwrót — zablokowanie członkom rodziny możliwości zarządzania firmą. Wybór rozwiązania zależy od dopasowania kompetencji kolejnego pokolenia do aktualnych wymagań.

# **4**

Istotą udanej sukcesji jest trwałe utrzymanie przez rodzinę wartości firmy oraz kontroli nad nią.

# 5

Rolą dzieci w procesie sukcesji jest przekazanie depozytu pokoleń otrzymanego od swoich rodziców swoim dzieciom. Czyli od dziadków wnukom.

# 6

Planowanie sukcesji rozpoczynać się powinno niemal w chwili pojawienia się na świecie nowego pokolenia. Bo od najmłodszych lat trzeba dzieci przyzwyczajać do podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności za nie. Oraz do współpracy z rodzeństwem.

## 7

W procesie sukcesji zawsze wszyscy są debiutantami w swoich rolach. Nawet jeśli już raz przejąłeś firmę od rodziców, to przekazując ją następnemu pokoleniu, będziesz oddawać, a nie brać. Nawet jak firma jest tym samym bytem prawnym, to jest to zwykle już zupełnie inny biznes niż ten rodziców.

## 8

Biznes musi się nadawać do przejęcia przez następne pokolenie. Firma musi faktycznie mieć własny sens i wartość. W przeciwnym razie nie wpuszczaj swojej rodziny na pole minowe. A wówczas nie dziw się, gdy braknie kandydatów na kamikadze.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

*To nie przypadek, że średni wiek życia firmy na świecie waha się pomiędzy 25 a 30 lat, niewiele mniej niż okres biznesowej aktywności jednego pokolenia.*

{Andrzej Blikle w Słowie wstępnym do niniejszej książki}

Mija ćwierć wieku od transformacji ustrojowej, w wyniku której polska gospodarka socjalistyczna zmieniła się w rynkową. W tym czasie powstało i dojrzało wiele rodzimych firm. Dziś niejeden właściciel zadaje sobie pytanie — jak i komu przekazać swój biznes, by wciąż się rozwijał i przynosił zyski?



{Tomasz Budziak} nie daje gotowej odpowiedzi. Nie ma bowiem jednej, absolutnie słusznej metody przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. Istnieją jednak problemy, z którymi boryka się większość rodzinnych przedsiębiorstw — autor, dzięki swojej długoletniej praktyce doradczej, umie je zidentyfikować. Omawia te problemy zwięźle i konkretnie, skupiając się na istocie analizowanych zagadnień — to pozwala błyskawicznie się zorientować, na co zwrócić uwagę, gdzie czyhają pułapki, w jakim kierunku podążać, nad czym się zastanowić. Podchodzi do tematu sukcesji biznesowej w ten właśnie sposób, ponieważ wie, że przedsiębiorcy nie mają zbyt wiele czasu na czytanie, za to powinni mieć go jak najwięcej na przemyślenie tego, czego się dowiedzą z tej książki. I na postawienie właściwych pytań, aby łatwiej znaleźć dobre odpowiedzi.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 27421



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

patron

**ifr**  
INICIATYWA  
FIRM RODZINNYCH  
Łączymy by budować

ISBN 978-83-283-0493-2



cena 49,00 zł