

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
40 | 02 |

czerwiec
2020



**SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
BIZNESU RODZINNEGO**

4 – Odpowiedzialna społecznie firma rodzinna w czasie kryzysu
| Iwona Pękala

6 – „Dobro wraca, ja w to wierzę”
| Katarzyna Muzyka-Jacheć

9 – Dlaczego firmy rodzinne powinny zainteresować się ESG?
| Izabela Olszewska

12 – Zmiany ekologiczne w Polsce to już teraźniejszość!
| Anna Dąbrowska

16 – Komunikacja z pracownikami w sytuacji kryzysu w firmie
| Maciej Sasin

18 – Gotowość cyfrowa w obliczu koronawirusa
| Jakub Kompa

20 – Konflikty w firmach rodzinnych
| Grażyna Górską

24 – Regulacje antykryzysowe w kształtowaniu konkurencyjności
izraelskich firm rodzinnych
| Gniewomir Pieńkowski

27 – Inicjatywa Firm Rodzinnych łączy

28 – Wsparcie dla przedsiębiorców rodzinnych

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Adobe Stock / atibodyphoto

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock



Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródtytułów.



Maria Adamska

Redaktor Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Często można spotkać się z opinią, że firmy rodzinne są ze swej natury bardziej odpowiedzialne społecznie niż te nierodzinne. Tłumaczy się to posiadaniem przez firmy rodzinne unikalnym potencjałem złożonym z wartości rodzinnych, silnych więzi społecznych i emocjonalnym przywiązaniem właścicieli do firmy. Zupełnie niespodziewanie dla mnie (i pewnie dla nas wszystkich), zaplanowany jeszcze w lutym tego roku temat przewodni czerwcowego numeru RELACJI niespodziewanie zyskał nowy wymiar. Społeczna odpowiedzialność biznesu rodzinnego, bo o tym temacie numeru mówimy, ujawnia się jeszcze mocniej w czasie epidemii koronawirusa. Na większe podsumowania tego okresu przyjdzie jeszcze czas, ale już dziś możemy zauważyć, że wiele rodzinnych przedsiębiorstw jako najważniejszy cel postawiło przetrwanie razem ze swoimi pracownikami.

Przeprowadzone przeze mnie rozmowy z kilkoma właścicielami firm rodzinnych ujawniły ich głęboką troskę o los pracowników. *Silniej oparta o emocje kultura organizacyjna i szybszy proces decyzyjny mogły zaważyć na skali działań reaktywnych, zorientowanych na bezpieczeństwo i opiekę bardziej niż na ekonomię* – przypuszcza Iwona Pękala, autorka artykułu „Odpowiedzialna społecznie firma rodzinna w czasie kryzysu”.

O fenomenie wartości rodzinnych jako podstawie CSR pisze Katarzyna Muzyka-Jacheć. W artykule „Dobro wraca,

ja w to wierzę” twierdzi, że społeczna odpowiedzialność biznesu firmy rodzinnej to coś więcej niż ogólnie się to rozumie. *CSR to dla właściciela sposób prowadzenia firmy rodzinnej, spełnianie własnych wewnętrznych potrzeb i marzeń* – pisze.

Okazuje się, że wartości przynoszą także wymierne korzyści. Chłodne analizy ekonomiczne wskazują, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku, obniżają ryzyko operacyjne i mogą łatwiej uzyskać zewnętrzne wsparcie finansowe. *Czasy, kiedy wartość firmy była mierzona wyłącznie na podstawie zysku, dawno już minęły* – pisze Izabela Olszewska, opierając się na badaniach spółek giełdowych.

Czytając artykuł Macieja Sasina o komunikacji w sytuacji kryzysowej zwróćcie uwagę, Drodzy Czytelnicy, na poruszoną w nim kwestię wiarygodności i szczerości zarządzającego wobec pracowników. Niby wiadomo, że trzeba mówić, jak jest, bo to pomaga obu stronom, bo buduje zaufanie, bo „kłamstwo ma krótkie nogi”, a jednak... Wciąż wielu ludzi sprawujących władzę, czy to w przedsiębiorstwie, czy w organizacjach publicznych, kłamstw, półprawd, fałszu, manipulacji używa licząc na osiągnięcie swoich celów. Czy skutecznie? To zostawiam do przemyślenia.

Polecam Państwu oczywiście cały numer. W nim także wiadomości o aktywności naszego Stowarzyszenia, które nieustrudzenie informuje, wspiera i organizuje pomoc w zakresie edukacji i doradztwa w tych ciężkich czasach. Warto skorzystać!

Oddając w Wasze ręce 40. numer RELACJI życzę nie tylko przyjemnej lektury, ale również inspiracji na znalezienie własnej drogi prowadzenia swojej firmy. ●



Odpowiedzialna społecznie firma rodzinna w czasie kryzysu



Iwona Pękala

Przedsiębiorca, manager praktyk z 20-letnim stażem, ekspert optymalizacji procesów, zakupów i kosztów. Współzałożyciel i Prezes 4optima sp. z o.o.

Czy zaplanowanie działań CSR oznacza, że jesteśmy odpowiedzialni społecznie?

Słownik Języka Polskiego PWN definiuje odpowiedzialność jako „obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny” lub „przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub o coś”. W biznesie będzie to odpowiedzialność pracodawcy za decyzje względem pracowników, partnerów i klientów. W CSR podkreśla się działania na zewnątrz firmy, współodpowiedzialność za lokalną społeczność i środowisko.

Ogłoszony w Polsce 20 marca stan epidemiczny bardzo wyraźnie uwypukla, czym różni się odpowiedzialność społeczna firm rodzinnych od aktywności CSR-owych korporacji lub lokalnych firm nieopierających organizacji o więzy krwi. W pierwszych dniach większość podjęła te same decyzje: wdrożenie środków ochrony, takich jak płyny do dezynfekcji, rękawiczek, masek czy przyłbic, zagwarantowanie bezpiecznego dystansu między pracownikami, klientami i na linii kontaktu klienta z pracownikiem. Wpłynęły one, mniej lub bardziej, na ciągłość działania podstawowych procesów w firmach i ich rentowność. Co już na tym etapie wpływało na decyzje firmy rodzinnej?

Silniej oparta o emocje kultura organizacyjna i szybszy proces decyzyjny mogły zaważyć na skali działań reaktywnych, zorientowanych na bezpieczeństwo i opiekę bardziej niż na ekonomię. Członkowie rodziny zatrudnieni są nie tylko we władzach, często wśród załogi znajdujemy dalszych krewnych, przyjaciół, znajomych i sąsiadów. Jednocześnie, ulokowana najczęściej nie na warszawskim Mordorze, a w mniejszych miejscowościach, firma rodzinna bywa najważniejszą pracodawcą i partnerem biznesowym w rejonie. „Ratujmy swoich” ma więc zupełnie inne znaczenie, bo nie jest aktywnością CSR-ową, a przejawem prawdziwej odpowiedzialności rozciągniętej nie tylko na tych, którzy są wciągnięci na listę płac, ale na całą lokalną społeczność.

Wymiary społecznej odpowiedzialności

Działania na zewnątrz firm oznaczały sponsorowanie zakupów maseczek czy płynów dezynfekcyjnych dla słabszych ośrodków, mieszkańców i służby zdrowia, czy też dostawy posiłków. W firmach rodzinnych pomoc ta trafiać może bardziej precyzyjnie tam gdzie jest potrzebna, z racji świetnej znajomości potrzeb tej społeczności. Równocześnie może mieć ona mniej bezinteresowny wymiar: przekazanie sprzętu ratującego życie najbliższemu szpitalowi może uratować kogoś z załogi czy właściciela. Odpowiedzialność za biznes polega bowiem na takim działaniu awaryjnym, które najkorzystniej wpłynie na jego otoczenie i, nawet w czasie kryzysu, oznacza liczenie efektywności kosztowej podejmowanych decyzji. Władze firm odpowiadają za rentowność, utrzymanie płynności i ciągłości zatrudnienia. Danie poczucia bezpieczeństwa



Charakterystyczna dla firm rodzinnych kultura organizacyjna i szybszy proces decyzyjny mogły zaważyć na skali działań zorientowanych na bezpieczeństwo i opiekę bardziej niż na ekonomię.



załodze poprzez zapewnienie, że nie utracą pracy, jest celem najszczytniejszym.

Bronienie zatrudnienia za wszelką cenę może jednak być pułapką dla rodziny trzymającej władzę. Nuklearna rodzina, jaką staje się cała załoga i społeczność lokalna, oczekuje bezpieczeństwa, któremu może zagrozić, nieuzasadniony w zmienionej sytuacji ekonomicznej, brak zwolnień. Redukcje mogą okazać się cięciem chirurgicznym, które było konieczne dla zdrowienia biznesu. Ważne by decyzja wynikała z konieczności, a nie z braku innych pomysłów. Dla osiągnięcia pożądanego efektu wypracowanie ostatecznych rozwiązań wymaga jeszcze większej dyscypliny niż normalnie. Nie sztuką jest bowiem odebrać pracownikom samochody służbowe, ważne by skutki tej decyzji były wymierne kosztowo i korzystne dla załogi. Ograniczenie takich kosztów, które do tej pory uważano za stałe, jest możliwe, wymaga jednak staranności analitycznej i kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań.

Dobrze sprawdzą się grupy robocze, w których wraz z załogą wypracowane zostaną optymalne rozwiązania. Lepsze efekty osiągną firmy z kulturą dialogu, partnerstwa i zaufania. Kryzys jest też dobrym momentem na wprowadzenie elementów takiej kultury: naturalny odruch szukania i dawania oparcia jednoczy i motywuje do działania. A poczucie zespołowości przekraczającej granice stanowisk i gabinetów ułatwi zarządzenie każdą zmianą, która staje się koniecznością. ●



„Dobro wraca, ja w to wierzę”

O tym, jak trudne doświadczenia stają się początkiem czegoś wartościowego



Katarzyna Muzyka-Jacheć

Project Manager Fundacji Rodziny Czepczyńskich, współautorka „ABC empatii, bo wszyscy jesteśmy tacy sami”, dawniej nauczycielka języka angielskiego, mama dwójki dzieci, miłośniczka kawy i kotów.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w firmie ABC-Czepczyński to coś więcej niż uwzględnianie interesów społecznych, ochrona środowiska czy relacje z różnymi grupami interesariuszy. CSR to dla właściciela sposób prowadzenia firmy rodzinnej, spełnianie własnych wewnętrznych potrzeb i marzeń. Wszystko zaczęło się 18 lat temu, kiedy urodził się drugi syn państwa Czepczyńskich – Eryk. Niedługo po jego narodzinach ich życie nagle zatrzymało się, kiedy okazało się, że chłopczyk ma poważną wadę serca i wymaga pilnej operacji. Otrzymali wtedy bezcenną pomoc lekarzy, co wzbudziło w nich ogromną potrzebę pomagania innym. „Dobro wraca, ja w to wierzę” to dewiza przyświecająca działaniom i decyzjom Artura Czepczyńskiego.

Od lat bardzo ważnym aspektem dla firmy ABC-Czepczyński jest nawiązywanie partnerstw z mniejszymi bądź większymi instytucjami czy organizacjami. W ten sposób można osiągnąć wielkie rzeczy, kiedy wiele podmiotów łączy się i działa wspólnie w jednym celu. I tak firma rodzinna współpracuje m.in. z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Nadwiślańskim Uniwersytetem Dziecięcym, Tarnowską Marką Talentu, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce czy Związkiem Pracodawców Lewiatan. W 2018 roku ABC-Czepczyński stało się sygnatariuszem Agendy 2030, jak również w tym samym roku zostało nawiązane partnerstwo z Unicef Polska. To ostatnie zmieniło politykę firmy, chociażby tradycyjne prezenty świąteczne dla klientów i partnerów biznesowych zostały zamienione na Prezenty bez Pudła. Warto również wspomnieć, że ABC-Czepczyński jest pierwszą firmą z ramienia małych i średnich przedsiębiorstw, która wstąpiła w szeregi partnerów Unicef Polska.

Prócz wspierania służby zdrowia czy lokalnej działalności charytatywnej, edukacja zawsze była ważną częścią życia Artura Czepczyńskiego. Będąc synem wieloletniego dyrektora lokalnej szkoły, rozumiał dobrze potrzeby edukacyjne. Firma ABC-Czepczyński objęła swoim patronatem klasę spedycyjną w międzychodzkiem Zespole Szkół Technicznych, oferuje uczniom praktyki w dziale spedycji, a pracownicy firmy często odwiedzają szkołę wykładając praktyczną wiedzę potrzebną dla wykształcenia przyszłych spedytorów.

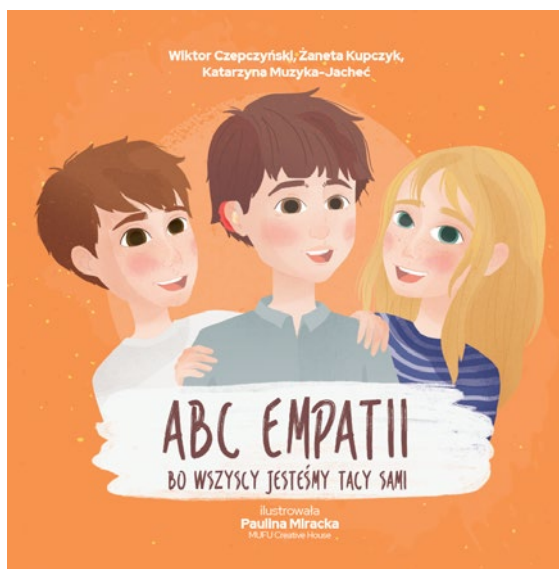
Edukacja najmłodszych

Kiedy pewnego dnia Artur Czepczyński usłyszał na jednym ze służbowych spotkań, że nie ma edukacji ekonomiczno-finansowej dla najmłodszych dzieci, odpowiedź mogła być tylko jedna – zrobimy to! Okazuje się, że według badań przeprowadzonych przez NBP z 2015 roku dotyczących stanu wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków aż 87% dorosłych nie chce kształcić się w tej dziedzinie, a co za tym idzie – uczyć się na własnych błędach. Co więcej, dorośli uważają, że edukacja ekonomiczna powinna odbywać się w szkołach – a ta pojawia się stosunkowo późno w postaci doskonalenia zawodowego w ostatnich klasach szkoły podstawowej i przedsiębiorczości w szkołach średnich. A co z najmłodszymi? Przecież to oni są najbardziej ciekawi świata, to oni zadają najwięcej pytań i zdobywają pierwsze doświadczenia z pieniędzmi, które

Najmłodszy są najbardziej ciekawi świata, to oni zadają najwięcej pytań i zdobywają pierwsze doświadczenia z pieniędzmi, które wpływają na decyzje finansowe w życiu dorosłym.

wpływają na decyzje finansowe w życiu dorosłym. Potrzeba zatem stworzenia narzędzi do edukacji ekonomicznej była niepodważalna. I tak też się stało. Wiktor Czepczyński – syn państwa Czepczyńskich – wraz z Żanetą Kupczyk napisali książkę „ABC ekonomii, czyli pierwsze kroki w świecie finansów”, która opowiada o przygodach dwóch przedszkolaków – Zosi i Maksa. Młodzi bohaterowie poznają podstawowe zagadnienia ze świata finansów, czym są pieniądze, co to jest praca, zawód i wiele innych. Ponadto do każdego rozdziału książki zostały opracowane scenariusze zajęć i karty pracy przeznaczone do pracy z dziećmi, zarówno przedszkolnymi, jak i z uczniami klas 1-3. Co ciekawe, warsztaty z edukacji ekonomicznej mogą być przeprowadzone przez każdego – niekoniecznie przez pedagoga. Scenariusze zostały napisane w przystępny sposób, z odpowiednim komentarzem metodycznym po to, aby każdy mógł takie zajęcia poprowadzić, co też miało już miejsce odkąd projekt ujrzał światło dzienne. W roku szkolnym 2018/2019 „ABC Ekonomii” odbyło swój pilotaż – państwo Czepczyńscy wyposażyli 400 placówek z całej Polski w książki i materiały edukacyjne. Informacje zwrotne w postaci ewaluacji projektu utwierdziły autorów przedsięwzięcia w zasadności tej edukacji. Nauczyciele byli zadowoleni z jakości materiałów, a uczniowie chłonąc tak potrzebną wiedzę świetnie się przy tym bawili. Projekt może być śmiało realizowany przez nauczycieli, ponieważ świetnie wpisuje się w edukację społeczną, może zatem być przeprowadzony w ramach regularnej siatki godzin. „ABC Ekonomii” zostało uznane przez Wielkopolskiego Kuratora Oświaty za innowację pedagogiczną, dzięki czemu nauczyciele odbywający staż na wyższy stopień awansu zawodowego mogą wykorzystać go do swojego dorobku.

Projekt może być realizowany w 5 wersjach językowych – zarówno książka, jak i materiały dodatkowe zostały



Z „ABC empatii” już pierwszaki dowiadują się, dlaczego niektóre osoby są niesłyszące, niewidome, co to jest zespół Aspergera czy choroba nowotworowa.

przetłumaczone na język angielski, niemiecki, hiszpański i portugalski. W przygotowaniu są również wersje włoska, a nawet...kaszubska!

Wszystkie działania związane z projektem „ABC Ekonomii” stały się tak intensywne, że w lipcu 2019 roku zapadła decyzja o założeniu fundacji – Czepczyński Family Foundation, której prezesem został współautor projektu, pedagog i terapeuta dziecięcy, a także CSR Manager firmy ABC-Czepczyński Damian Kupczyk. Fundacja zrzesza pedagogów i nauczycieli, którzy swoje doświadczenie przelewają na rzetelną pracę nad różnymi projektami edukacyjnymi. Od września ubiegłego roku działania zespołu CFF skupiały się na rozmowach z władzami wielkopolskich i lubuskich gmin, aby te wprowadziły projekt do swoich przedszkoli i szkół podstawowych. Do tej pory największe wydarzenie odbyło się w Gdańsku, które jako pierwsze wyposażyło wszystkie swoje przedszkola w książki i materiały „ABC Ekonomii”.

Nagły zwrot akcji spowodowany stanem epidemicznym w Polsce spowodował, że wszystkie działania wyjazdowe Fundacji zostały zawieszane. Jednak zespół tworzą naprawdę kreatywni, pracowici i ambitni ludzie, którzy i w tej sytuacji potrafili się odnaleźć. Dzięki kwarantannie Fundacja rozpoczęła działalność szkoleniową w social mediach. Materiały „ABC Ekonomii” dostosowane do pracy z dziećmi w zaciszu domowym, webinary szkoleniowe dla rodziców i nauczycieli czy artykuły edukacyjne na blogu

CFF to tylko przykłady obecnych działań omawiających różne obszary edukacji.

Edukacja ekonomiczna to nie jest ostatnie słowo Artura Czepczyńskiego, gdyż nadchodzi kolejny projekt o wiele głębszym znaczeniu dla niego. „ABC empatii, bo wszyscy jesteśmy tacy sami” to książka opowiadająca o różnych zaburzeniach i niepełnosprawnościach. Zosia i Maks, już jako pierwszaki dowiadują się, dlaczego niektóre osoby są niesłyszące, niewidome, co to jest zespół Aspergera czy choroba nowotworowa. Ten projekt to wynik 18 lat prywatnych doświadczeń rodziny Czepczyńskich, a ich syn Eryk, osoba niedosłysząca, jest bohaterem pierwszego rozdziału książki. Książka została napisana przez Wiktora Czepczyńskiego, Żanetę Kupczyk i Katarzynę Muzykę-Jacheć. Jej premiera odbędzie się w drugiej połowie 2020 roku i docelowo również będzie obudowana warsztatami dla przedszkoli i szkół podstawowych.

Działania Fundacji można na bieżąco śledzić zarówno na Facebooku jak i na LinkedIn, a także na oficjalnej stronie www.cff.edu.pl.



Dlaczego firmy rodzinne powinny zainteresować się ESG?

Badania pokazują, że uwzględnienie kryteriów ESG w strategii firmy może pozytywnie wpłynąć na wyniki finansowe, zwiększyć przewagę konkurencyjną, obniżyć ryzyko operacyjne i wspomóc w pozyskaniu finansowania.



Izabela Olszewska

Członek Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych

Dziś kredytodawcy, kandydaci do pracy, konsumenci i inwestorzy na całym świecie, w tym w Polsce, zwracają dużą uwagę na to, w jaki sposób firma dba o środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. Okazuje się, że nie trzeba być dużym podmiotem, aby włączyć się w proces zrównoważonego rozwoju.

Skrót ESG (ang. *Environmental, Social and Corporate Governance*) to opis działań podejmowanych przez firmy z punktu widzenia ich wpływu na ochronę środowiska (E), dbanie o społeczeństwo (S) i prowadzenie ładu korporacyjnego (G). ESG zastąpiło pojęcie CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu), obejmując szerszy zakres niefinansowych kwestii związanych z prowadzeniem biznesu oraz na nowo określiło znaczenie wartości firmy.

Co tak naprawdę kryje się pod tymi hasłami? Działania na rzecz środowiska szczególnie odnoszą się do takich

kwestii, jak nakłady na jego ochronę, redukcja zanieczyszczeń, poziom emisji dwutlenku węgla i zużycie energii. W przypadku społeczeństwa pod uwagę brana jest najczęściej sfera wewnętrzna przedsiębiorstwa, a więc jakość zatrudnienia, w tym różnorodność pod względem płci i pochodzenia, szkolenia pracownicze oraz sfera publiczna, czyli satysfakcja klientów, relacja z lokalną społecznością. Obszar ładu korporacyjnego z kolei związany jest m.in. ze strukturą zarządu, zasadami wynagrodzeń, występowaniem korupcji czy prawami akcjonariuszy.

Nowa rzeczywistość biznesu

Podstawowym celem przedsiębiorstw zawsze było tworzenie wartości dodanej, szczególnie w ostatnich latach zyskuje ona na znaczeniu. Czasy, kiedy wartość firmy była mierzona wyłącznie na podstawie zysku, dawno już minęły. W ostatnich dekadach zakres czynników decydujących o wartości firmy poszerzył się o pełne informacje finansowe oraz o jej wpływ na społeczeństwo i środowisko – od sposobu pozyskiwania zasobów, przez produkcję, po dystrybucję towarów i sposoby świadczenia usług.

Szacuje się, że łączna wartość inwestycji w obszarze ESG na świecie wynosi już ponad 30 bln dolarów. Najbardziej cenione są firmy, które myślą o przyszłości i mogą przynieść pozytywną zmianę społeczną. Badania pokazują również, że przedsiębiorstwa, które uwzględniają w swojej strategii rozwoju czynniki ESG, charakteryzują się lepszym bilansem oraz działają wydajniej. Z kolei właściwe wykorzystanie ich, szczególnie w kontekście ładu korporacyjnego, znacząco obniża ryzyko związane z funkcjonowaniem danej firmy, co uwidacznia się w okresie dużych turbulencji rynkowych, m.in. takich, jakie spowodowała pandemia koronawirusa.

Dotyczy każdej firmy

Wbrew powszechnej opinii, na stosowaniu kryteriów ESG zyskiwać mogą nie tylko duże korporacje, ale również firmy prywatne. Sprawdza się to szczególnie w przypadku potrzeby pozyskania kapitału. Banki na całym świecie, w tym w Polsce, coraz częściej biorą pod uwagę ryzyko środowiskowe w swoich portfelach i uwzględniają kryteria ESG w decyzjach kredytowych. W zależności od poziomu ważności tych czynników dla banku i uwzględnienia ich

przez firmę w strategii rozwoju, kredytodawca może zaoferować korzystniejsze warunki finansowania. Również te firmy prywatne, które rozważają wejście na giełdę lub odsprzedaż części majątku, są bardziej atrakcyjnym aktywem dla inwestorów i innych kupujących, jeżeli stosują zasady ESG. Coraz większą uwagę na czynniki ESG zwracają także konsumenci.

Dużym wyzwaniem dla firm prywatnych często jest konieczność konkurowania z korporacjami o najlepsze talenty na rynku. Pozyskiwanie i właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym czynnikiem rozwijających się biznesów. I to właśnie wywieranie pozytywnego wpływu na środowisko, dbanie o społeczeństwo, satysfakcję pracowników i ład korporacyjny mogą przyciągać kandydatów do pracy. Przede wszystkim ludzie młodzi, którzy dorastają w pełnej świadomości kwestii środowiskowych i etycznych, uznają zrównoważony rozwój za nieodłączną część prowadzenia biznesu. Według US Trust, należącego do Bank of America Private Bank, 93% mileniśców uważa, że aspekty społeczne i środowiskowe są istotne przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

Szczególne zainteresowanie obszarem ESG na świecie widoczne jest wśród firm rodzinnych, którym jest często łatwiej niż dużym korporacjom zdecydować się na działania, efekty których widoczne mogą być w dłuższej perspektywie. Rosnący popyt na portfele i programy inwestycyjne z ekspozycją na ESG deklarują tzw. biura rodzinne (*family office*), zatrudniane przez osoby prywatne oraz firmy rodzinne do zarządzania ich inwestycjami i majątkiem.

Badania przeprowadzone przez amerykańską firmę Just Invest pokazują, że dynamicznie rośnie liczba biznesów rodzinnych, które uwzględniają w swoich najważniejszych inwestycjach własne wartości i przekonania, mogące wywrzeć pozytywny wpływ na otoczenie. Motywami przewodnimi najczęściej są tematy uwzględnione w Celach Zrównoważonego Rozwoju przyjętych przez państwa członkowskie ONZ. Dodatkowo firmy rodzinne zwracają szczególną uwagę na takie kwestie, jak prawa człowieka i pracownicze, a także redukcja zanieczyszczenia powietrza i odpadów.

Choć w dobie zmian klimatycznych spełnienie kryteriów ESG może wydawać się skomplikowanym i kosztownym celem, nie musi takim być. Powstaje coraz więcej ułatwień i rozwiązań dla biznesów, które chcą rozwijać się

Rys. Adobe Stock / amanemark



w sposób zrównoważony. Na początek wystarczy rozejrzeć się za nowymi sposobami wykonywania szczególnie takich działań, jak:

- **Planowanie krótko – i długoterminowe.** Wdrożenie zrównoważonych aspektów do życia firmy, takich jak zbieranie wody deszczowej czy wykorzystanie bardziej ekologicznych systemów ogrzewania, wiąże się z pewnymi wydatkami na początku, ale zapewnia oszczędzanie kosztów w dłuższej perspektywie.
 - **Uwzględnienie wszystkich linii biznesowych i sposobu świadczenia usług.** Chodzi tu m.in. o użycie prądu, miejsce pochodzenia materiałów czy sposób pakowania i dostawy gotowych produktów. W każdym obszarze działalności biznesowej można znaleźć usterkę do naprawy, co prowadzi do wyższej wartości firmy, a czasami nawet do kwalifikowania się w ramach zachęt podatkowych.
 - **Nowinki w branży.** Powstaje coraz więcej technologii i „zielonych” innowacji, które pomagają obniżyć koszty. Panele słoneczne stają się bardziej efektywne kosztowo, a energia odnawialna pojawia się już w ofertach dostawców energii elektrycznej.
 - **Zrównoważony rozwój.** Zrównoważone zarządzanie może wzmocnić atrakcyjność biznesu w oczach obecnych i potencjalnych klientów. Warto także zastanowić się nad uzyskaniem certyfikacji, takiej jak np. Przywództwa Energii i Projektowania Ekologicznego (ang. *Leadership in Energy and Environmental Design*), stosowanej na całym świecie do oceny zielonych budynków.
- **Zrównoważone finansowanie.** W przypadku spełnienia pewnych wymogów dotyczących ochrony środowiska, można pozyskać większy kapitał na korzystniejszych warunkach (np. zielone pożyczki).

ESG na polskim rynku

W Polsce temat ESG jeszcze wciąż kojarzy się głównie ze spółkami notowanymi na giełdzie. Od września 2019 roku Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) publikuje indeks WIG-ESG, który zastąpił notowany przez 10 lat RESPECT Index. Indeks WIG-ESG tworzą spółki z WIG20 i mWIG40, a ich udział zależy od miejsca w Rankingu ESG powstającego na podstawie raportów Sustainability oraz oceny stosowania zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”.

W celu wspierania rozwoju małych i średnich firm, które nie są notowane na giełdzie, GPW uruchomiła program GPW Growth. Jego kluczowym elementem jest Akademia GPW Growth, skierowana do właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami, która dostarcza wiedzę z zakresu odpowiedzialnego zarządzania firmą. Program ma charakter edukacyjny i składa się z czterech głównych obszarów tematycznych: wzrost, przywództwo, kapitał i relacje. W czerwcu rusza nabór do drugiej edycji programu, do którego można będzie zgłosić się poprzez stronę: www.gpwgrowth.pl. ●



Zmiany ekologiczne w Polsce to już teraźniejszość!

Temat ekologii budzi obecnie bardzo zróżnicowane emocje: od totalnego lekceważenia po zupełnie skrajne oszczędności energii czy produkcji śmieci. Okres pandemii dostarczył kolejnych argumentów w tej dyskusji.



Anna Dąbrowska

Vice CEO RECEVENT

Skończył się czas na filozofie i teoretyzowanie – zmiany klimatyczne są już odczuwalne nie tylko w Australii, ale też w Europie. Dochodzi do tego niekorzystny wpływ człowieka na planetę. By sobie uświadomić skalę jego wpływu na

środowisko naturalne, wystarczy przytoczyć przykład niezamoczonych wód w kanałach Wenecji, do których wpływają ławice ryb. Najstarsi mieszkańcy Wenecji nie pamiętają tak czystych wód, a wystarczyło do tego ledwie kilka tygodni bez turystów!

Świeższe powietrze o znacząco obniżonym poziomie smogu to z kolei wynik akcji #zostańwdomu, dzięki której z codziennej komunikacji samochodowej zrezygnowały rzesze pracowników biurowych oraz... zwolnieni pracownicy.

Ta ogólnoswiatowa pauza ma katastrofalne skutki dla gospodarek państwowych oraz wielu firm. Spróbujmy jednak wynieść jakąś naukę z tej życiowej lekcji, która dla wielu z nas będzie zapewne doświadczeniem na skalę pokoleń.

Przy okazji światowej epidemii stały się widoczne jak na dłoni potrzeby Ziemi. Konieczność wprowadzenia w nasze codzienne życie proekologicznych zachowań stała się tym bardziej paląca. I nie obędzie się to bez wpływu na prowadzenie przedsiębiorstwa.

Trend EKO jest popularny już od wielu lat, zwłaszcza na Zachodzie. Firmy prześcigają się w opracowywaniu ekologicznych produktów, technologii, redukcji zużycia surowców naturalnych, paliwa, wody, elektryczności, by zapewnić sobie przewagę konkurencyjną. Jednak nie wszystkie te praktyki to tzw. *greenwashing* czy inaczej „zielone mydlenie oczu” w celach głównie marketingowych. Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko moda czy chwytliwa filozofia firmy. Należy się raczej spodziewać, że wkrótce stanie się to standardem w prowadzeniu firm, regulowanym prawnie, a przedsiębiorstwa, które nie będą owych zaleceń respektować, zaczną tracić klientów.

Zmiany ekologiczne i nasze działania szkodliwe dla środowiska mają realny wpływ nie tylko na przyszłość naszych dzieci. Najwyższy czas zmienić retorykę i uświadomić społeczności biznesowej i szerzej – społeczeństwu, że konsekwencje tych zmian to fakty! A dają się odczuć także w Polsce.

Uświadomieniem tych przeobrażeń zajął się Filip Springer, który w swoim cyklu reporterskim zatytułowanym „Zmiana klimatu już tu jest”, przytacza konkretne przykłady.



Należy się spodziewać, że wkrótce społeczna odpowiedzialność biznesu stanie się standardem, a przedsiębiorstwa, które nie będą jej respektować, zaczną tracić klientów.



„Przecież dziś w Polsce w związku z katastrofą klimatyczną nie dzieje się jeszcze nic spektakularnego. Lubimy w to wierzyć. Tu coś wyschnie, tam coś zaleje. Przejdzie trąba powietrzna, zerwie kilka dachów. Takie rzeczy już się u nas zdarzały. Teraz będą zdarzać się częściej. Bardziej. Naraz” – zdradza dziennikarz na łamach „Nowego Marketingu”.

Jakie są realne zmiany mające wpływ na polskie środowisko, a w konsekwencji biznes, już teraz? Co dwa lata na Helu trzeba dosypywać piasku, buki owocują coraz częściej, czym przyciągają do siebie coraz więcej szkodników, wysychają rzeki – to wszystko możecie zobaczyć na własne oczy.

Przestańmy więc martwić się o przyszłość, zacznijmy działać teraz! Nie chcę straszyć efektem motyla (mała zmiana może w przyszłości wywołać gigantyczne skutki), skoro ma raczej negatywny wydźwięk, ale wolę się skupić na tym, że nasze małe wysiłki, skondensowane, dzięki zaangażowaniu tysięcy, a nawet milionów ludzi, naprawdę mają ogromną siłę oddziaływania.

Czy naprawdę robi Ci różnicę, czy masz pięć czy sześć par spodni? Spójrzmy na liczby: wyprodukowanie jednej pary jeansów pochłania 14 tysięcy litrów wody – tyle wypije jeden człowiek przez 19 lat! Pomyśl więc, ile wody mogłoby zostać zaoszczędzone, gdyby każdy Polak zrezygnował z zakupu jednej pary jeansów rocznie. A gdyby to samo zrobili Amerykanie, Hiszpanie, Włosi, Francuzi...

To odpowiedzialność osobista, a biznesowa? W RECE-VENT nie czekamy na zmiany, jesteśmy aktywni!

W Polsce drukuje się rocznie około 18 milionów mkw. plakatów wielkoformatowych (na billboardy). Nadal sporo z nich powstaje przy użyciu toksycznych farb. Ten trend uznaliśmy za priorytet do zmian, na jakie możemy mieć wpływ. Jeszcze rok temu było to nasze marzenie, a teraz realnie, mierzalnie wpływamy na niwelowanie zmian klimatycznych.

W drukarni EkoPoster, jedynej w Polsce ekologicznej drukarni papieru, korzystamy wyłącznie z nietoksycznych tuszów wodnych, tzn. niezawierających w składzie rozpuszczalników. Taka technika druku cyfrowego jest nietoksyczna nie tylko dla środowiska, ale także dla ludzi, a jednocześnie zapewnia jakość wydruków o doskonałym nasyceniu barw. Najpopularniejsza metoda druku plakatów wielkoformatowych – solwentowa – nadaje się wyłącznie do ekspozycji na zewnątrz właśnie z uwagi na toksyczność farb.

Zoptymalizowaliśmy ponadto procesy realizacji zamówień dzięki modelowi *print-on-demand*. Minimalizujemy więc ilość materiałów eksploatacyjnych, nadwyżek w produkcji oraz odpadów. Wykorzystujemy też najnowsze technologie druku cyfrowego, pozwalające na oszczędność energii elektrycznej.

Na tym się nie zatrzymujemy, to dopiero pierwszy krok na drodze do ekologicznej produkcji reklamy wielkoformatowej. Jest tu jeszcze wiele do zdziałania: ekologiczny papier, nietoksyczne kleje, utylizacja odpadów, a może ich ponowne wykorzystanie? Obecnie trwają prace nad wprowadzeniem kolejnych modyfikacji technologicznych przyjaznych środowisku.

Zmiany klimatyczne to już teraźniejszość, widać je za oknem. Wszyscy możemy wnieść wkład w ekologię, w otoczeniu osobistym i biznesowym. Pamiętaj, że każde, nawet najmniejsze działanie się liczy – nie ma tu zbyt małych kroków!

Co sam możesz zrobić w swojej firmie? To nie muszą być wielkie czyny wymagające dodatkowych funduszy, zwłaszcza w okresie kryzysu zdobycie ich nie byłoby łatwe. Niemniej warto rozważyć energooszczędne oświetlenie, przeniesienie faktur z segregatorów do plików na dyskach, skanowanie zamiast drukowania. Skoro nauczyliśmy się pracy zdalnej, to może jeden dzień w tygodniu na



W drukarni EkoPoster korzystamy wyłącznie z nietoksycznych tuszów wodnych, tzn. niezawierających w składzie rozpuszczalników. Taka technika druku cyfrowego jest nietoksyczna dla środowiska i dla ludzi.



home office dla wszystkich pracowników biurowych nie byłby tak kiepskim pomysłem?

Brzmi zbyt ideologicznie? A co, jeśli by pomogło? ●

Bibliografia:

Springer alarmuje na nośnikach Warexpo, „Nowy Marketing”, online: <https://nowymarketing.pl/a/23319,pringer-alarmuje-na-nosnikach-warexpo?fbclid=IwAR2owx8vHHntg1fWhXIPlgJwdgDLDgp5nIwLliNKFcEmga1xBeiqsMitLcg>

A. Mijakoska-Siemion, Tylko przemysł paliwowy truje bardziej niż moda. Co sekundę na wysypisko trafia śmieciarka pełna ubrań, „Wysokie Obcasy”, online: <https://www.wysokieobcasy.pl/Instytut/7,163393,24398133,co-sekunde-na-wysypisko-trafia-smieciarka-pelna-ubranjak-kupowac.html?disableRedirects=true>

L. Tomala, Buk buczy na zmiany klimatu. Globalne ocieplenie rozregulowuje mu cykl, online: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C80665%2Cbuk-buczy-na-zmiany-klimatu-globalne-ocieplenie-rozregulowuje-mu-cykl.html>, <http://klimada.mos.gov.pl/>

W. Woźniak, Kacze gniazda na przystankach, delfiny na wyciągnięcie ręki, Radio Zet, online: <https://tvn24.pl/swiat/wlochy-czysta-woda-w-wenecji-delfiny-podplywaja-pod-sardynie-4377469>



r.de



Komunikacja z pracownikami w sytuacji kryzysu w firmie

Komunikacja z pracownikami w trakcie kryzysu w firmie coraz częściej pojawia się nagle, tak np. jak w sytuacji koronawirusa, ale także może pojawić się niespodziewanie w kontekście kryzysu wizerunkowego lub nieprzewidzianej zmiany prawa, uderzającej w rynek. W globalnym świecie coraz łatwiej o nieprzewidziane wydarzenia.

W firmie rodzinnej odpowiedzialność za pracowników często jest punktem honoru dla zarządzających właścicieli. Biorą na siebie ciężar podejmowanych decyzji, które często dotyczą członków bliższej i dalszej rodziny, ale także pracowników spoza tego kręgu, którym również zawdzięczają swój sukces firmowy.

W sytuacji kryzysowej zarządzający są obciążeni stresem, a czasem wręcz samotnością w roli lidera na szczycie. Obecna sytuacja jest tym trudniejsza, że nie miała precedensu w historii, dlatego warto szukać wsparcia wśród pracowników i konsultantów zewnętrznych, angażując ich do poszukiwania rozwiązań na rzecz wspólnej pracy nad utrzymaniem firmy przy życiu, bo wszyscy na tym długofalowo zyskają.

Warto też otwarcie komunikować swoje myśli i odczucia, np. w formie szczerego listu otwartego do pracowników albo wideo wystąpienia, aby pokazać swoje troski i ludzką twarz. Trzeba jednocześnie zmotywować do działania, pokazać plan i pomysł na radzenie sobie z tą sytuacją.

Opanuj emocje, zanim podejmiesz decyzje

Tadeusz Gołębiowski zaciągnął 30 mln kredytu, aby utrzymać firmę z 1000 pracowników przez 3 miesiące, w najbardziej dotkniętej przez kryzys branży hotelarskiej. To wielki gest odwagi, na który nie każda firma może sobie pozwolić. Ważne jest jednak, aby decyzje podejmować



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Autor książek *Budowanie zaangażowania*, *Efektywny system pracy* oraz *Skuteczna sprzedaż*. Pomaga firmom budować zaangażowanie pracowników.

racjonalnie. Zakładam, że w tej sytuacji rozważono wiele scenariuszy (nawet bankructwo) i podjęto decyzję.

Zanim zaczniesz zwalniać, co jest naturalną reakcją, a często jedyną możliwością, pozwól, że przytoczę pewien cytat:

„Kiedyś zapytałem Ferdynanda Porsche (syna założyciela firmy): »Ferdynandzie, gdybyś miał dwie możliwości – stracić wszystkich swoich ludzi lub stracić cały park maszynowy – co byś wybrał?« Jak myślisz, jaka była jego odpowiedź? »Park maszynowy!«
Dlaczego? Co łatwiej wymienić, maszyny czy ludzi? Maszyny! Kupujesz je, programowanie zajmuje trochę czasu, aż w końcu zaczynają działać. Spróbuj ponownie zatrudnić ludzi, znowu ich wyszkolić, rozwinąć relacje i odtworzyć kulturę... Jak długo to zajmie?« I. Adizes

Szybka reakcja na kryzys w firmie

Kiedy w 2008 roku w firmie Du Pont zaczęto przygotowania do walki z kryzysem, jej zamówienia spadły o 30%. Dyrektor generalny firmy zwołał wszystkich dyrektorów

firmy z prośbą o analizę sytuacji. W tej firmie zawsze były przygotowane plany na takie niespodziewane sytuacje, jednak i tak zaskoczenie było spore.

Po analizie sytuacji, która trwała kilka dni, opracowano plan działania. Zebrano 17 zespołów roboczych, które opracowały plan. Dziesięć dni po uruchomieniu planu, każdy z pracowników miał spotkanie ze swoim kierownikiem.

Dodatkowo w firmie powołano trzyosobowy zespół, który opracował naprawcze plany działania. Ich celem było opracowanie długofalowych kroków.

Szybka komunikacja z pracownikami w całej firmie

Dwaj wyższej rangi menedżerowie przedstawili w prostych słowach sytuację, która zaistniała, a była ona trudna do wyjaśnienia, bo wynikająca ze złożoności rynków finansowych.

Każdego pracownika poproszono o przedstawienie trzech pomysłów, które należałoby wdrożyć aby zredukować koszty i rozpocząć proces oszczędności – zaangażowano dosłownie wszystkich do pomocy w kreowaniu pomysłów.

Dodatkowo, aby zbadać skuteczność komunikacji, kilka dni po akcji informacyjnej, przeprowadzono badanie, które wskazywało na ile pracownicy zrozumieli powagę sytuacji. Okazało się, że większość z nich była zmobilizowana do działania.

Kluczowe działania jakie podjęto w firmie w sytuacji kryzysowej

Jednym z najważniejszych działań było zrezygnowanie z pracowników zewnętrznych firm na rzecz pracowników z wewnątrz, aby utrzymać zatrudnienie. Dyrektor generalny spotkał się z każdym z 14 najważniejszych pracowników firmy aby omówić kluczowe działania. Należy postawić na otwartą komunikację, szczerść, nie na mówienie półprawd, ale na prawdziwe przywództwo w trudnej sytuacji.

Cała ta sytuacja dodała pewności siebie pracownikom. Koncern Du Pont zareagował na całą sytuację w ciągu 6 tygodni.

Sześć postaw przywódczych w komunikacji kryzysowej w firmie wg Ram Charan'a:

1. Szczerść i wiarygodność

Podejdź do sytuacji szczerze i z pokorą. Pomóż ludziom zrozumieć aktualną sytuację i zachęć do poszukiwania rozwiązań. Szukajmy porozumienia z ludźmi, pokazujemy im swój punkt widzenia jednocześnie próbując zrozumieć ich. Nie mów, że wszystko wiesz.

2. Zdolność inspirowania

Przedstaw ludziom wizję działań, które będziecie wspólnie wdrażać. Pokazuj możliwości i sposoby ich osiągnięcia. Pokazuj efekty podjętych decyzji.

3. Bieżące analizowanie rzeczywistości

Wyciągaj wnioski z aktualnej sytuacji. Monitoruj wskaźniki i aktualizuj plany. Zbieraj informacje z różnych źródeł. Szczerze rozmawiaj o tej sytuacji z pracownikami.

4. Realizm połączony z optymizmem

Nie kreuj nierealnych wizji, ale skoncentruj się na tym, co jest możliwe do zrobienia. Motywuj do osiągnięcia tego, co jest realne. Wlewaj nadzieję do serc pracowników, ale małymi łyżeczkami.

5. Zarządzanie intensywne

Nasilaj działania menedżerskie, często komunikuj i sprawdzaj. Zadawaj wiele pytań wskazujących na to, że tobie zależy, a pracownikom będzie również zależało na zmianie sytuacji. Nie tylko wyjaśniaj, ale też słuchaj wątpliwości i obaw pracowników. Stawiaj na trzeźwą ocenę sytuacji.

6. Odwaga w budowaniu przyszłości

Pomimo trudnej sytuacji i konieczności cięcia kosztów myśl też o przyszłości. Patrz dalej, by osiągać długofalowe cele strategiczne. Kryzys na pewno będzie przejściowy, ale podjęte teraz decyzje mogą doprowadzić do nieodwracalnych strat. Im krócej przebywasz w świecie zaprzeczenia, tym lepiej dla ciebie. Im wcześniej zdołasz spojrzeć prawdzie w oczy i zaczniesz działać, tym lepiej.

Musisz przekonać ludzi do ciężkiej pracy i do koniecznych zmian, nawet jeśli oznaczają one zwolnienia. Mogą one przyczynić się do przetrwania całej organizacji i dania możliwości przetrwania większej liczbie pracowników. ●



Fot. Adobe Stock / Alvaro

Gotowość cyfrowa w obliczu koronawirusa

Gdy na początku roku przeprowadzono badania dotyczące pracy zdalnej, wyniki nie były imponujące. Zaledwie 14% pracowników korzystało z tej formy pracy. W dużej mierze wynikało to z dwóch powodów – braku przepisów regulujących „home office” oraz narzędzi do mierzenia efektywności w pracy z domu. Przedsiębiorcy obawiali się, że pracownik – zamiast poświęcić się działaniom na rzecz firmy – będzie wykorzystywał czas do spraw prywatnych i rozrywki. Nadejście pandemii wyrzuciło wszystko do góry nogami.



Jakub Kompa

Doradca strategiczny Family IT, prezes Stowarzyszenia Lepszy Służewiec, twórca programu „Forum Firm Rodzinnych Forbes”. Zaangażowany w projekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Nie tylko okazało się, że 70-80% z nas może pracować zdalnie, ale że wbrew obawom udaje się w większości przypadków utrzymać wysoką efektywność. Przeszliśmy ten test jako przedsiębiorcy, ale jeśli przyjrzymy się bliżej specyfice pracy zdalnej, dostrzeżemy, że kilka kluczowych elementów, zwłaszcza w obszarach związanych z technologią, IT i bezpieczeństwem wymaga naszej uwagi. Firmy rodzinne cechuje to, że dużą wagę przywiązują do tradycji – od metod produkcji, przez relacje z pracownikami, po osobisty stosunek do kluczowych klientów. To jednak, co w warstwie budowania marki jest niezaprzeczalną zaletą,

w przypadku korzystania ze zdobyczy technologii może prowadzić do nadmiernego przywiązania do tradycyjnych i niestety nieprzystających do rzeczywistości rozwiązań.

Jak zapewnić bezpieczeństwo przy pracy zdalnej?

Na pierwszy rzut oka sprawa wydaje się prosta. Do połączenia ze światem wystarczy sprzęt komputerowy i dostęp do internetu. To jednak, czy korzystamy ze sprzętu służbowego, prywatnego, czy łączymy się przez zabezpieczoną sieć, czy wreszcie dyski na naszych komputerach są zaszyfrowane, czy nie, ma ogromne znaczenie w kontekście bezpieczeństwa. Wystarczy krótka analiza, by przekonać się, jak wiele „dziur” ma system, który nie został odpowiednio „uszczelniony” i jak bardzo może być narażony na utratę danych czy włamanie. A cyberprzestępcy nie próżnują, liczba ataków od marca 2020 wzrosła o 667% i nie ma powodu, aby spadać. Dla potencjalnych cyberłodzieli sytuacja, w której wszyscy przechodzą na zdalną pracę, bez względu na to, czy są na nią przygotowani (według szacunków gotowych było ok. 30% firm), to czas żniw. Przypadki kiedy pracownicy zaczynają wykorzystywać sprzęt prywatny do pracy (metoda BYOD – Bring Your Own Device), wysyłają niezabezpieczone dane (często te wrażliwe) i zmieniają sposób komunikowania się na niemal wyłącznie cyfrowy, znacznie ułatwiają przestępcom zadanie. Prosty przykład – jak zareagują osoby, które dostaną ze służbowego adresu przełożonego prośbę o przesłanie pieniędzy na podany numer, z adnotacją pilne? Zazwyczaj takie rzeczy weryfikuje się, np. przez podpisanie odpowiednich dokumentów do przelewów. Tyle, że w czasach pandemii prawie nikt nie podpisuje faktur do realizacji.

Jak umożliwić sprawny dostęp do danych?

Historia większości przedsiębiorstw zapisana jest na papierze wypełniającym segregatory na półkach. Choć większość firm wprowadziła już procedury skanowania umów, nie każdy przedsiębiorca dba o stworzenie przejrzystego systemu dostępu do całości wiedzy zgromadzonej w ramach firmy. Mowa tu o własności intelektualnej, która bardzo często jest rozproszona i znajduje się na komputerach (zarówno prywatnych, jak i służbowych), we wspomnianych segregatorach czy na nośnikach zewnętrznych.

O ile jeszcze w biurach można łatwo uzyskać dostęp do wspólnych dysków (najczęściej poprzez podłączenie do sieci za pomocą kabla), o tyle w przypadku pracy z domu nie jest to takie łatwe. Pracodawcy powinni zastanowić się w jaki sposób, na jakich zasadach i komu udostępniają dostęp do firmowych danych. Konsekwencją zaniedbania tego działania może być przypadek jednej z firm, która w dobrej wierze umożliwiła dostęp do sieci firmowej wszystkim pracownikom, nie tylko nie zabezpieczając go (wejść mógł każdy, kto znał hasło i login), ale również nie ograniczając dostępu, przez co każdy pracownik miał wgląd do wszystkich informacji, w tym dokumentów zarządu i księgowości. Interesujące okazały się zwłaszcza listy płac i założenia strategii firmy na czas pandemii.

Zreorganizować pracę, a przy okazji przejść cyfrową transformację

Obecna sytuacja z pewnością jest wyzwaniem, ale może być również impulsem do zmian, które w przyszłości zawiodą lepszą organizacją pracy. Może się okazać, że przy bezpiecznym i wydajnym systemie dostępu do danych i komunikacji, część pracowników mogłaby raz na jakiś czas korzystać z formuły *home-office* z dużym pożytkiem dla ich samopoczucia i wydajności. Możemy też poddać analizie nasz styl zarządzania. Czy pandemia nie pokazała nam, że rozproszenie odpowiedzialności i przekazanie większej decyzyjności zespołom projektowym może być dobrym wyjściem? Nie będzie chyba lepszej sytuacji dla testowania nowych rozwiązań i zastanowienia się, jak mogą one nam pomóc, gdy sytuacja wróci do normy.

Zdaniem niektórych mentorów zasłużonych dla firm rodzinnych, w tym prof. Andrzeja Bliklego, zmiana struktury firmy z hierarchicznej na turkusową może dać nam znaczną przewagę nad konkurencją i uodpornić na kolejne kryzysy. Nie może to się jednak odbyć bez rozwiązań IT, które niesłusznie były utożsamiane z nowinkami technologicznymi, a teraz są oczywistością, jak choćby narzędzia do wideokonferencji, których popularność w ciągu pierwszych dwóch tygodni pandemii wzrosła o kilkaset procent. To, jakie narzędzia będą najbardziej efektywne, dopasowane do naszych potrzeb i bezpieczne, jest kwestią, którą powinniśmy przeanalizować, lub poprosić o pomoc ekspertów. Jedno jest pewne – wiele spraw uważanych za oczywiste, już nigdy nie wróci do stanu sprzed kryzysu. Ale czy nie na tym właśnie polega postęp? ●



Źródło: Kancelaria Mediacyjna i Prawna Grażyna Górską

Konflikty w firmach rodzinnych

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym, występującym w każdym obszarze życia społecznego, w rodzinie, pracy, sąsiedztwie, w biznesie. Firmy rodzinne ze względu na swoją specyfikę są szczególnie na nie narażone. Członkowie ich pozostają bowiem w podwójnej relacji rodzinnej i biznesowej, a nierzadko również pracowniczej. Przenikanie się sfery rodziny, biznesu, własności zwiększa szanse na nieporozumienia, dodatkowe trudności, przenoszenie problemów z miejsca pracy na życie rodzinne i kryzysu w rodzinie na firmę.



Grażyna Górską

Doświadczony, kwalifikowany mediator sądowy w sprawach gospodarczych, cywilnych, pracowniczych, rodzinnych. Założycielka i Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Mediatorów Cywilnych, certyfikowany trener i egzaminator Fundacji VCC (Vocational Competence Certificate), wykładowca akademicki

Czy konflikt w firmie rodzinnej jest inny, niż pozostałe?

Konflikty dotyczące członków rodziny są specyficzne, inne od pozostałych. Towarzyszą im z reguły bardzo silne emocje, występuje wiele przyczyn konfliktów (wielowątkowość), angażują wielu uczestników, w tym osoby

niebędące stronami. Obserwujemy w nich częstą nierównowagę sił, a źródłem przewagi jednej strony nad drugą może być pozycja w firmie, sytuacja finansowa, wsparcie osób trzecich, wykształcenie, często doświadczenie życiowe i zawodowe. Dochodzi do tego brak umiejętności komunikacji lub jej całkowite zerwanie, głównie pod wpływem emocji. Rozmowa okazuje się niezwykle trudna, pełna wzajemnych oskarżeń, pomówień, krzywdzącego generalizowania, porównywania, udowadniania własnych racji, agresji słownej. To powoduje, że rozwiązanie konfliktu staje się trudne, a często niemożliwe.

Pamiętajmy, że spór między niespokrewnionymi udziałowcami spółki będzie zupełnie inny, niż spór pomiędzy małżonkami udziałowcami. Stronami konfliktu rodzinnego są osoby najbliższe, spokrewnione, małżonkowie, partnerzy, rodzice i dzieci, rodzeństwo. Skutki eskalacji konfliktu mogą doprowadzić nie tylko do upadku firmy (a takich przykładów jest sporo), ale również do rozpadu relacji i rodziny. I to jest najwyższa cena, jaką strony płacą.

A zatem z uwagi na owe przenikanie się sfery rodziny i biznesu konflikty w firmach rodzinnych są szczególne, łączą w sobie specyfikę sporów rodzinnych i kontekst biznesowy, a rozwiązanie ich wymaga kompleksowego, wielopłaszczyznowego podejścia.

Od czego zależy rozwiązanie konfliktu?

To, jak dany konflikt zostanie rozwiązany zależy od wielu czynników, takich jak np. odporność na stres, umiejętności komunikacyjne, doświadczenie w wcześniejszych sytuacjach konfliktowych, poziom asertywności stron. Może on być również warunkowany ważnością celu, który chcemy osiągnąć oraz ważnością relacji z osobą skonfliktowaną. Z tego względu wśród stylów podejścia do konfliktów wyróżniamy unikanie, ustępowanie, kompromis, rywalizację i współpracę.

Przyjęto się powszechnie przekonanie, że najwłaściwszym sposobem rozwiązania sporu jest kompromis polegający na wzajemnych ustępstwach stron i częściowej rezygnacji ze swoich oczekiwań, aby wypracować rozwiązanie. Niekiedy jednak konieczność zbyt daleko idących ustępstw i rezygnacji z ważnych potrzeb może przekreślić szansę na porozumienie. Znamy przecież pojęcie „zgniłego kompromisu”. Niejednokrotnie dochodzi do eskalacji konfliktu, który przez wiele miesięcy, czy nawet lat, był ignorowany,



Najwyższą ceną eskalacji konfliktu w firmie rodzinnej może być nie tylko upadek firmy, ale i rozpad relacji i rodziny.



strony nie chciały widzieć sytuacji konfliktowej, udawały, że jej nie ma. Strategie unikania, potocznie – „zamiataania pod dywan” – to często bomba z opóźnionym zapłonem (jedno z pseudorozwiązań konfliktu).

Na czym w takim razie polega mediacja?

W mediacji stawiamy na współpracę, bo tutaj ważny jest zarówno cel, jak i relacje z drugą stroną. Ta współpraca ma dać szansę na wypracowanie takiego porozumienia, które w możliwie największym stopniu zaspokoi potrzeby każdej ze stron. Wymaga ona jednak otwartości na siebie, woli wysłuchania wzajemnych argumentów, chęci zrozumienia drugiej strony i przekonania, że z konfliktu każda z nich może wyjść zwycięsko.

Brzmi nierealnie? Mam tego świadomość, ale proszę pamiętać, że jest to pewien proces. Od razu nie będzie to możliwe. Właśnie po to potrzebny jest ktoś z zewnątrz, bezstronny i neutralny, specjalista od rozwiązywania konfliktów, który przeprowadzi strony drogą do porozumienia. Na tej „drodze” należy dokonać diagnozy konfliktu. Musi być czas i przestrzeń na to, aby każdy mógł się swobodnie wypowiedzieć i czuć się wysłuchanym, na wentylację emocji (brzmi tajemniczo), na dotarcie do faktycznych, często ukrytych i nieświadomych potrzeb, na budowanie zrozumienia, na ustalenie możliwych opcji rozwiązań, na wskazanie tego, co dla każdej ze stron jest ważne. Sporo tego.

A skutki osiągnięcia porozumienia?

Skutki są wielorakie. W aspekcie psychologicznym to szansa na faktyczne zakończenie konfliktu, wyjaśnienie kwestii spornych, odbudowa komunikacji, poprawa relacji

w przyszłości, możliwość dalszej współpracy, uratowanie rodziny, firmy, powstrzymanie eskalacji konfliktu i jej niszczącej siły.

Ale nie zapominamy o aspekcie prawnym, niezwykle ważnym. Ugoda zawarta przed mediatorem może być zatwierdzona przez sąd i ma wówczas moc ugody sądowej. Co to oznacza? Możliwe jest wypracowanie porozumienia w kwestiach spornych, spisanie ugody przed mediatorem i złożenie wniosku do sądu o jej zatwierdzenie (bez wszczynania postępowania). Wniosek o zatwierdzenie nie podlega opłacie (przy obecnych wpisach sądowych to spora oszczędność), a sąd niezwłocznie (w praktyce do 2 miesięcy) zatwierdza ugodę (przy świadectwach pieniężnych nadaje klauzulę wykonalności). Można zatem „bez składania pozwu” uzyskać wyrok sądowy, w razie braku spłaty ze strony dłużnika wszcząć na jego podstawie postępowanie egzekucyjne. Niestety, wiedza o tym wciąż jest niewielka, a przedsiębiorcy rzadko korzystają z dobrodziejstwa tej instytucji.

W sprawach, w których jest już prowadzone postępowanie sądowe, również jest możliwość wnioskowania o skierowanie sprawy do mediacji. W razie zawarcia ugody przed mediatorem sąd zwraca $\frac{3}{4}$ wpisu sądowego.

A w jakich sprawach szczególnie warto pomyśleć o mediacji?

W tych wszystkich, w których widzimy konkretną korzyść, a zatem:

- stronom zależy na szybkim rozwiązaniu sprawy, sytuacja wymaga podjęcia natychmiastowych kroków, brak rozwiązania generuje koszty i niepewność co dalej (korzyść: bardzo krótki czas rozwiązania sporu),

- żadna ze stron nie jest pewna, jakie będzie rozstrzygnięcie sądu, postępowanie sądowe będzie dla nich przedłużaniem stanu niepewności (korzyść: uniknięcie niepewności co do wyroku sądu),
- strony chcą ograniczyć stres związany z postępowaniem sądowym (korzyść: minimalizacja stresu),
- między stronami jest wiele kwestii do omówienia, sprawa ma charakter wielowątkowy i wymaga kompleksowego podejścia, co przy braku porozumienia oznaczałoby konieczność prowadzenia kilku postępowań sądowych (korzyść: kompleksowe rozwiązanie wszystkich kwestii spornych),
- spór sądowy nie załatwiłby faktycznie problemu, nie rozwiąże wszystkich kwestii spornych, np. kwestia wspólnie zaciągniętych kredytów, którymi sąd się nie zajmuje (korzyść: możliwość wypracowania niestandardowych rozwiązań w każdym obszarze),
- strony chcą ograniczyć koszty sądowe dochodzenia roszczeń, tj. koszty wpisu sądowego, koszty zastępstwa procesowego (korzyść: oszczędność kosztów, mediacja jest zdecydowanie najtańszą formą rozwiązania sporu),
- strony chciałyby zachować pozytywne relacje w przyszłości, szansę na dalszą współpracę (korzyść: zachowanie poprawnych relacji w przyszłości).

Przy korzyściach należy pamiętać o poufności mediacji, pełnej dobrowolności, bezstronności i neutralności mediatora, który nie narzuca rozwiązań, nie ocenia, nie wskazuje winnego. Możliwość samodzielnego wypracowania rozwiązania przez uczestników, które nie jest narzucone przez osobę trzecią (sędziego, arbitra) zwiększa odpowiedzialność za podjęte decyzje, gwarantuje wyższą skuteczność i wykonalność przyjętych uzgodnień, a także satysfakcję z wypracowania porozumienia.





Uгода zawarta przed mediatorem może być zatwierdzona przez sąd i ma wówczas moc ugody sądowej.



Ważna jest kwestia odformalizowania, możliwość prowadzenia mediacji pośredniej (wahadłowej, kiedy mediator spotyka się osobno z każdą ze stron), mediacji online (co w sytuacji spowodowanej pandemią również ma wielkie znaczenie).

A konkretne rodzaje spraw?

To kilka przykładów mediacji z mojej praktyki z ostatniego czasu:

- spory budowlane (np. między inwestorami a generalnymi wykonawcami, podwykonawcami, deweloperami a wspólnotami mieszkaniowymi),
- sprawy o podział majątku (np. dorobkowego małżonków, spółek),
- sprawy o odszkodowanie i zadośćuczynienie (np. po śmierci pracownika w zakładzie pracy, o szkody z tytułu nienależytego wykonania umowy, odstąpienia od umowy, naruszenie dóbr osobistych),
- o zapłatę (kategoria bardzo szeroka, z różnych stosunków prawnych, np. kar umownych, czynszu, opłat za media, z umów sprzedaży),
- sprawy o rozwód (ustalenie warunków polubownego rozwiązania małżeństwa, w tym sposobu, tj.: bez orzekania o winie lub z wyłącznej winy jednej strony, opieki nad małoletnimi, alimentów – z reguły łączone z polubownym podziałem majątku wspólnego),
- sprawy pracownicze na etapie sądowym (np. o odszkodowanie za bezpodstawne rozwiązanie umowy o pracę, uchylenie kary porządkowej, o przywrócenie do pracy),
- spory wewnątrzzakładowe (np. w związku z zarzutem stosowanie mobbingu, oskarżeń o molestowanie seksualne, jako element strategii rozwiązywania sporów, spory między pracownikami, między zespołami),
- spory lokalne, społeczne (np. likwidacja placówki oświatowej),
- spory z jednostkami samorządu terytorialnego (np. o kary umowne za opóźnienie w terminie oddania inwestycji),

- renegocjacje warunków podpisanych umów (np. porozumienia co do przesunięcia terminów spłat, terminów realizacji poszczególnych etapów inwestycji, umorzenia odsetek).

Niemalże w każdej sprawie możliwe jest prowadzenia mediacji.

Słowo na zakończenie

Więzi rodzinne i bliskie relacje w firmach rodzinnych są ich ogromną wartością. Zaufanie, wzajemne zrozumienie i wsparcie, utożsamianie się z wizją i misją, współodpowiedzialność za losy firmy i rodziny, determinacja w dążeniu do tworzenia, a potem rozkwitu rodzinnego biznesu, są czynnikami niezwykle istotnymi. Nierozwiązane konflikty mogą jednak zaburzyć ten stan i spowodować daleko idące skutki, nie tylko w sferze biznesu, ale i rodziny. Praktyka pokazuje, że wiele firm rodzinnych upadło na skutek konfliktów, jakie ich dotknęły i z którymi nie były w stanie sobie poradzić. Sytuacja konfliktu często strony przeraża, wymyka się spod kontroli. Z czasem zanika komunikacja, wzrasta wzajemne niechęć, wrogość, niepewność nakazująca podejmowane działań w obronie swoich interesów. Wielowątkowość konfliktów sprawia, że konflikt „rozlewa się”, zataczając coraz szersze kręgi, obejmując zarówno firmę, jak i rodzinę. Konflikt eskalujący staje się potężną, niszczycielską siłą. Najpierw pojawia się nieporozumienie, debata, czyny zamiast słów, budowanie koalicji, utrata twarzy, a na końcu destrukcja, zniszczenie wroga, razem w przepaść.

Skąd też konieczność odpowiedniego rozumienia konfliktów i umiejętność konstruktywnego ich rozwiązywania, a nawet potraktowania ich jako szansy, okazji do zmiany, do rozwoju, do doskonalenia. Główne zadanie to jednak powstrzymanie konfliktu i reagowanie na jego symptomy możliwie wcześniej. Gdy same strony nie są w stanie tego uczynić, ważna jest wiedza o tym, że można skorzystać z pomocy osoby trzeciej – mediatora. Bardzo duże znaczenie ma zatem edukacja właścicieli firm rodzinnych o możliwości skorzystania z mediacji, przede wszystkim na etapie przedsądowym, kiedy nie ma jeszcze sporu sądowego, a zantagonizowanie stron nie jest aż tak duże. Takim praktycznym rozwiązaniem stwarzającym szanse polubownego rozwiązywania sporów są klauzule mediacyjne zawierane w kontraktach, umowach i konstytucjach firm rodzinnych. ●



Regulacje antykryzysowe w kształtowaniu konkurencyjności izraelskich firm rodzinnych

Problem koronawirusa nie jest pierwszym ani ostatnim kryzysem, z którym będą musieli zmierzyć się przedstawiciele firm rodzinnych. Aby móc wdrożyć własne rozwiązania antykryzysowe warto poznać te stosowane w innych państwach oraz regulacje prawne, które umożliwiły ich powstanie. Bardzo interesującym przykładem jest Izrael.

Permanentna sytuacja kryzysowa zmusiła izraelskie firmy rodzinne do wdrożenia nowych metod zarządzania – takich, które byłyby dostosowywane do powstających zagrożeń. Nie byłoby to jednak możliwe bez elastycznego systemu prawnego. Poza opracowywaniem nadzwyczajnych rozporządzeń prawnych regulujących życie społeczne i polityczne państwa w tym zakresie, wprowadzono także liczne przepisy regulujące stosunki handlowe i fiskalne. Wiele z nich zostało stworzonych w celu pomocy firmom rodzinnym we wszystkich sferach ich egzystencji, tak aby rodzinni przedsiębiorcy mogli koncentrować się tylko na pracy i rozwoju swoich firm. Nie są to przepisy idealne. Wymuszają pewne ograniczenia i kompromisy, które często nie są akceptowane przez reprezentantów rodzinnych interesów.



Gniewomir Piętkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

W związku z tym, że kryzys w Izraelu jest obecnie zjawiskiem „normalnym”, to wiele z przepisów antykryzysowych po latach straciło swoje „kryzysowe” nazewnictwo i stało się „zwykłymi przepisami” prawnymi. Przykładami takich zapisów mogą być np. rozporządzenia dotyczące zameldowania mieszkańców i rejestracji podmiotów gospodarczych.

Regulowanie stanów nadzwyczajnych w Izraelu

Izrael to państwo, które od utworzenia w 1948 roku funkcjonuje w stanie nieprzerwanego kryzysu. Chwile względnego spokoju ekonomicznego, politycznego oraz społecznego są często przerywane różnymi sytuacjami kryzysowymi. Od lat stan nadzwyczajny wpływa na izraelską gospodarkę. Stał się ważnym elementem porządku prawnego. Uchwalono wiele przepisów prawnych regulujących sytuacje nadzwyczajne, niektóre podobne do polskich, inne niemające nic wspólnego z europejskim czy nawet amerykańskim porządkiem prawnym. Poznajmy te najważniejsze dla firm rodzinnych.

Artykuł 9a i 9b Ustawy o Prawie i Administracji wskazuje, że w przypadku uznania zasadności, izraelska Rada Tymczasowa ma możliwość szybkiego wprowadzenia stanu wyjątkowego na terytorium całego Izraela. Opublikowanie oświadczenia w Dzienniku Ustaw umożliwia rządowi tymczasowemu wyznaczenie osób, które byłyby odpowiedzialne za kryzysowe zarządzanie kluczowymi dla przetrwania gospodarki instytucjami publicznymi. Pod względem ekonomicznym podstawowym celem wprowadzenia takiego rozporządzenia jest chęć podtrzymania strategicznych dostaw i usług oraz udostępnienie środków pomocy i umożliwienie dalszego rozwoju niewielkim, rodzinnym przedsiębiorstwom.

Powstanie sytuacji kryzysowej na terytorium Izraela oraz wdrożenie przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie państwa w sytuacjach nadzwyczajnych prowadzi do tego, że w celu ochrony przedsiębiorstw rodzinnych można zmienić dowolną ustawę – szybko zawiesić oraz gruntownie zmodyfikować (np. w celu zwiększenia dopływu dodatkowych środków do budżetu państwa, aby móc je rozdysponować wśród najbardziej potrzebujących przedsiębiorstw rodzinnych). W ten sposób od ponad siedemdziesięciu lat stan wyjątkowy jest odnawiany i utrzymywany przez izraelskie władze. Przepisy te mają też drugie dno. Nie tylko umożliwiają szybką pomoc przedsiębiorstwom rodzinnym w trudnej sytuacji, ale także upoważniają izraelskie władze do takich zmian prawa, które umożliwiają swobodne ograniczanie innych praw. Z jednej strony takie działania są potępiane przez państwa Zachodu, z drugiej strony przyznawana jest im częściowa słuszność. Chwilowe ograniczenie umożliwia uzyskanie cennego

czasu na skoncentrowanie się wyłącznie na sprawach gospodarczych. Takie działania polegać mogą m.in. na zwiększeniu i dostosowaniu produkcji do wymagań sytuacji kryzysowej, zapewnieniu dojazdu do zakładów pracy zarówno pracownikom, jak i dostawcom oraz odbiorcom produktów (np. w wyniku wprowadzenia zakazu ruchu samochodów osobowych).

Powstanie radykalnych przepisów antykryzysowych

Największe piętno na działanie przedsiębiorstw rodzinnych w sytuacjach kryzysowych wywarły tzw. **Defence Emergency Regulations** – system prawa regulujący zasady funkcjonowania państwa w sytuacjach nadzwyczajnych. Zostały one wydane przez Brytyjczyków zarządzających w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku terytorium Izraela. Były to przepisy bardzo kontrowersyjne, łamiące w wielu punktach wolność osobistą i swobodę gospodarczą. Żydzi po uzyskaniu niepodległości w 1948 roku je przejęli. Wiele z nich, bez jakichkolwiek zmian, jest wykorzystywana w izraelskim systemie prawnym do dziś.

W 1937 roku brytyjskie władze upoważniły Wysokiego Komisarza do wdrożenia tego typu prawodawstwa kryzysowego w celu obrony brytyjskich przedsiębiorstw oraz Brytyjczyków zarządzających nimi (w związku z wybuchem na terytorium ówczesnej Palestyny mandatowej powstania arabskiego, 1936-1939). Dodatkowo celem wdrożenia tych przepisów była chęć utrzymania porządku publicznego oraz wyeliminowania przestojów w dostawach, a także buntów i strajków, które uniemożliwiały utrzymanie płynności produkcji w filiach brytyjskich przedsiębiorstw rodzinnych. W wyniku zaostrzenia konfliktu między Żydami i Arabami palestyńskimi znaczna część przepisów Defence Emergency Regulations została zaostrzona w 1945 roku. Podstawowym celem znowelizowanych przepisów miała znowu stać się chęć poszanowania prawa i uniemożliwienie coraz bardziej narastającemu konfliktowi dalszej gwałtownej ingerencji w już i tak niestabilną gospodarkę. Żydzi i Palestyńczycy byli zdecydowanie przeciwni nowym regulacjom. Lokalni przywódcy obu grup namawiali do protestów, których celem miałyby być zniesienie wdrażanego prawodawstwa. W wyniku coraz bardziej nasilających się protestów i agresji lokalnej ludności w stosunku do Brytyjczyków, podjęto decyzje o publikacji wszystkich zebranych przepisów DER od 1936 roku wraz

z najbardziej radykalnymi zmianami z lat czterdziestych XX wieku. Miały zostać uchylone w dniu wygaszenia mandatu brytyjskiego w 1948 roku.

Przepisy antykryzysowe a konkurencyjność firm rodzinnych

Przykładowo przepisy te umożliwiały władzom brytyjskim zatrzymywanie i przedłużanie spraw tysięcy żydowskich i palestyńskich rodzinnych przedsiębiorców. Wiele z nich trwało nawet cztery lata, rekordziści byli pozbawiani wolności, deportowani i pozbawiani majątków. W ten sposób rozpoczęła się wojna wewnętrzna, nie tylko o przetrwanie, ale także gospodarcza o zwiększenie swoich stref wpływów przez brytyjskie firmy rodzinne. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa rodzinne, specjalizujące się w wydawaniu prasy, zarówno lokalnej, jak i krajowej. Wiele żydowskich i palestyńskich tytułów zostało zamkniętych przez Brytyjczyków. Inne otrzymały koła ratunkowe – „propozycje nie do odrzucenia”. Zostały przejęte przez reprezentantów brytyjskich firm rodzinnych. Wielu europejskich ekonomistów i dyplomatów uważało, że teren mandatu palestyńskiego nie stał się domem dla dwóch narodów czy miejscem do rozwoju przedsiębiorczych jednostek lecz zamkniętym „państwem w państwie”, w którym tylko reprezentanci brytyjskich firm rodzinnych mieli szansę na rozwój i biznesowy sukces.

Z kolei dzień po wygaszeniu mandatu brytyjskiego rząd izraelski podjął decyzję, że w związku z nieprzerwanym zagrożeniem wojennym oraz atakami terrorystycznymi koniecznym staje się ogłoszenie stanu wyjątkowego i przedłużenie ważności Defence Emergency Regulations na czas nieokreślony. Wykorzystując stare przepisy zaczęto walczyć zarówno z przeciwnikami politycznymi, jak i biznesowymi. Brytyjskie firmy rodzinne ponownie musiały przekazać przejęte niegdyś od Żydów firmy, a palestyńskie pogodzić się z brakiem możliwości konkurowania z przedsiębiorstwami żydowskimi.

Podsumowanie

Wiele ze wspomnianych przepisów zaczęło regulować funkcjonowanie palestyńskich firm rodzinnych. Palestyńczycy byli uważani za potencjalnego wroga nie tylko władz Państwa Izrael, ale także potencjalną, silną konkurencję



Surowość przepisów antykryzysowych w Izraelu pozwoliła przetrwać najtrudniejszą fazę transformacji i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami rodzinnymi z Bliskiego Wschodu



żydowskich przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego świat dopiero powstającego biznesu izraelskiego zaczął je wykorzystywać w taki sam sposób jak kilka lat wcześniej robili to Brytyjczycy. Zaczęto przejmować konkurencyjne palestyńskie firmy rodzinne, argumentując to dobrem i bezpieczeństwem państwa. W ten sposób Palestyńczycy tak samo jak wcześniej Żydzi stracili gromadzone często przez lata majątki, a wielopokoleniowe, często niewielkie przedsiębiorstwa upadały.

Archaiczne prawodawstwo obowiązywało przez wiele lat. Surowość kar była olbrzymia. Z jednej strony każdy kto nie zgadzał się z przyjętymi przez rządzących rozwiązaniami automatycznie stawał się wrogiem nie tylko gospodarki, a narodu – potencjalnym terrorystą i wichrzycielem. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę na to, że dzięki tym przepisom w wielu przypadkach można było pozbywać się z terytorium państwa nie tylko konkurencyjnych przedsiębiorstw, ale także działających pod przykrywkami rodzinnych przedsięwzięć firm wspierających ugrupowania terrorystyczne, albo zajmujących się przemytem ludzi. Z kolei możliwość dokładnego i szczegółowego sprawdzenia pracowników doprowadziła do sytuacji, w której większość właścicieli izraelskich przedsiębiorstw rodzinnych miała pewność co do zatrudnianych – ich rzetelności i lojalności. W trudnych warunkach izraelskiego kapitalizmu surowość przepisów antykryzysowych pozwoliła przetrwać najtrudniejszą fazę transformacji i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami rodzinnymi z Bliskiego Wschodu. ●

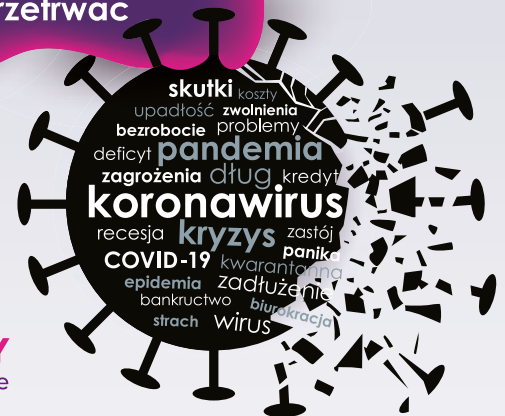


Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Łączymy
ByPrzetwać

Łączymy
ByBudować

Łączymy
ByPomagać



INSPIRUJEMY
transformacje biznesu

SIECIUJEMY
przedsiębiorców on-line

WSPIERAMY
inicjatywy społeczne

W obliczu kryzysu gospodarczego wywołanego epidemią koronawirusa My, Przedsiębiorcy Rodzinni, stanęliśmy na pierwszej linii frontu. Musimy działać szybko i racjonalnie, zachowując zimną krew w podejmowaniu ważnych i trudnych decyzji. Podstawą naszego sukcesu jest współpraca! Odpowiadając na potrzeby przedsiębiorców w tej trudnej sytuacji, Stowarzyszenie **Inicjatywa Firm Rodzinnych** zainicjowało kampanię **#ŁączymyByPrzetwać**. Celem kampanii jest rzucenie wyzwania nieoczekiwanym trudnościom, jakie stoją przed polskim biznesem, poprzez: wymianę wiedzy i informacji, promowanie dobrych praktyk i inicjatyw, a także budowanie przestrzeni do komunikacji i wzajemnej inspiracji. Razem możemy więcej, a więc działajmy dla wspólnego dobra!

W ostatnim czasie powstało wiele wartościowych inicjatyw, akcji społecznych i narzędzi online. Nie zamierzamy ich mnożyć, czy tworzyć konkurencyjnych rozwiązań, chcemy połączyć, zebrać i uzupełnić funkcjonujące już pomysły, aby zadziałać mocą synergii. Dając przykład udanej współpracy - nawiązaliśmy partnerstwo z akcją **#WspieramBiznesZDomu**, inicjatorem której jest Łukasz Smolarski (pomysłodawca kanału na **YouTube - Biznes Misja**). Razem z Łukaszem będziemy udostępniać wiele ciekawych wywiadów LIVE z przedsiębiorcami oraz ekspertami z różnych sfer biznesu. Poza tym, przygotowaliśmy dla Was szereg innych rozwiązań i aktywności.

Jak działamy?

Inspirujemy transformację biznesu

- #WebinarialFR**
- wiedza i kompetencje ekspertów
- #WspieramBiznesZDomu**
- inspirujące rozmowy i wywiady
- #ProjektLCK**
- doradztwo i konsultacje bezpośrednie

Sieciuujemy przedsiębiorców on-line

- Grupy na **Facebook** i **LinkedIn**
Firmy Rodzinne
- #ŁączymyByPrzetwać**
- otwarta dyskusja i wymiana informacji
- integracja środowiska firm rodzinnych
- pomaganie i wspieranie się nawzajem

Wspieramy inicjatywy społeczne

- Rozpowszechniamy dobre praktyki i akcje charytatywne.
- Promujemy odpowiedzialność społeczną biznesu
- Zachęcamy pomagania i działalności dobroczynnej

Zebrałiśmy także kilka inicjatyw, które bezdyskusyjnie popieramy i Was również do tego zachęcamy. Będziemy polecać inne ważne projekty, skierowane na wsparcie biznesu w tym nadzwyczajnym czasie. Wszystkie informacje na temat kampanii, potrzebne materiały i porady, a także listę akcji i inicjatyw które wspieramy znajdziecie w dedykowanej zakładce **#ŁączymyByPrzetwać** na naszej stronie www.firmyrodzinne.pl/laczmy-by-przetwac.

[www.firmyrodzinne.pl/
laczmy-by-przetwac](http://www.firmyrodzinne.pl/laczmy-by-przetwac)

Wsparcie dla Przedsiębiorców Rodzinnych

› e-Doradztwo › Webinaria › Networking online



Weź udział w **bezpłatnym projekcie**

www.firmyrodzinne.eu

Camara
Sevilla

ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH

ARRK
Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego

Nowe czasy wymuszają elastyczne podejście i innowacyjne rozwiązania. Trudne sytuacje wymagają szybkich działań i przemyślanych decyzji. Przedłużająca się kwarantanna, ograniczenie działalności gospodarczej oraz zbliżający się kryzys - te wyzwania stoją obecnie przed każdym biznesem. **Przedsiębiorco, czy Ty i Twoja firma jesteście przygotowani do funkcjonowania w tych warunkach?** Musimy działać efektywnie, podejmując ważne, często trudne decyzje, a każda decyzja, zwłaszcza biznesowa, powinna bazować na wiedzy, doświadczeniu i analizie sytuacji. **Jak zadbać o firmę, mając ograniczony czas i środki na działanie?**

BEZPŁATNYM rozwiązaniem, którego szukasz jest projekt doradczo-szkoleniowy pn. **Lokalne Centra Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych (LCK)**, w ramach którego uzyskasz indywidualne konsultacje u ekspertów z różnych obszarów, nieograniczony dostęp do tematycznych webinarów LIVE i nagrań, a także platformę do komunikacji i wzajemnego wsparcia przedsiębiorców i ekspertów uczestniczących w projekcie. Już dwa lata temu, na etapie przygotowania projektu LCK, główny nacisk położyliśmy na zdalną formę edukacji i wsparcia przedsiębiorców. Obecne, nadzwyczajne czasy potwierdzają, że to założenie było słuszne. Działamy i chcemy przekazać korzyści z naszego projektu, jak najszerszemu gronu przedsiębiorców. Łączymy, by przetrwać!

Co zyskujesz?

› e-Doradztwo

- indywidualne konsultacje on-line
- 25 ekspertów z różnych dziedzin
- dogodny termin, bez wychodzenia z domu

› Webinaria

- tematyczne szkolenia i warsztaty on-line
- co tydzień nowe webinaria
- dostęp do nagrań w bazie wiedzy

› Networking on-line

- grupy na Facebook i LinkedIn
- poznaj przedsiębiorców z twojej okolicy
- Komunikacja - Wsparcie - Rozwój

Lokalne Centra Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych to projekt dedykowany przedsiębiorstwom rodzinnym, a jego celem jest wspieranie firm w rozwijaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Projekt realizowany jest przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych we współpracy ze Związkiem Miast Polskich, Agencją Rozwoju Regionu Kutnowskiego oraz partnerem międzynarodowym - Izbą Handlu, Przemysłu i Żeglugi w Sewilli. W ramach projektu i w oparciu o skuteczne praktyki partnera hiszpańskiego opracowano i wdrożono model funkcjonowania Lokalnych Centrów Kompetencji w 7 miastach. Przedsiębiorcom rodzinnym uczestniczącym w projekcie oferowane są bezpłatne seminaria, webinaria, indywidualne doradztwo oraz baza wiedzy zawierająca artykuły, raporty i materiały wideo na portalu: www.firmyrodzinne.eu

Realizacja projektu „Tworzenie systemu sieciowego wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej – lokalne centra kompetencji rozwoju firm rodzinnych” jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój w latach 2014-2020.

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych