

PwC Family Business Survey 2014/2015  
Principalele rezultate pentru România

# *Afacerile de familie din România*

## Primul schimb de generații

*Martie 2015*



## Definiții

În cadrul acestui raport, „afacerea de familie” este definită ca acea afacere în cadrul căreia:

1. Majoritatea acțiunilor sau controlul acestora este deținut/ă de persoana care a fondat sau a achiziționat firma (sau soțul/soția, părinții, urmașii sau moștenitorii direcți ai urmașilor);
2. Cel puțin un reprezentant al familiei este implicat în conducerea sau administrarea firmei;
3. În cazul unei firme listate, persoana care a fondat sau a achiziționat firma (sau familia acesteia) deține 25% din dreptul de vot prin capitalul de acțiuni și există, totodată, cel puțin un membru al familiei în cadrul Consiliului de Administrație.

## Metodologia studiului

Sondajul PwC din 2014 în rândul afacerilor de familie a luat în considerare companiile cu o cifră de afaceri mai mare de 5 milioane de dolari. 2.378 de interviuri telefonice semi-structurate și chestionare online cu factori de decizie (proprietari și directori executivi) din cadrul afacerilor de familie din peste 40 de țări la nivel global au fost derulate în trimestrul al treilea din 2014 prin intermediul Kudos Reasearch din Londra. Interviurile au fost susținute în limba locală de către vorbitori nativi și au durat în medie între 20 și 35 de minute. Rezultatele au fost analizate de către Jigsaw Research. În România, au fost derulate 61 de interviuri.



**2.378**

interviuri cu factori de decizie din cadrul afacerilor de familie din peste **40** de țări/regiuni

Africa de Sud  
Arabia Saudită  
Australia  
Austria  
Belgia  
Brazilia  
Bulgaria  
Canada  
China  
Danemarca  
Elveția  
Emiratele Arabe Unite  
Germania  
Hong Kong  
India  
Indonezia  
Iordania  
Irlanda  
Italia  
Kenia  
Letonia  
Malaezia  
Malta  
Marea Britanie  
Mexic  
Nigeria  
Noua Zeelandă  
Olanda  
Oman  
Peru  
Polonia  
România  
Rusia  
Singapore  
Slovacia  
Spania  
SUA  
Suedia  
Taiwan  
Turcia  
Ungaria

---

# Cuprins

- 2** Cuvânt înainte
- 4** Noua economie - provocări multiple, priorități diferite
  - 4** Performanță
  - 6** Provocări și preocupări
  - 9** Ambiții și priorități
  - 12** Internaționalizarea afacerii
- 16** Inovația în afacerile de familie
  - 16** Mega-tendențe globale care vor transforma afacerile de familie
  - 18** Afacerile de familie în era digitală
- 22** Implicarea familiei în afacere
  - 22** Preocuparea pentru profesionalizarea afacerii
  - 24** Implicarea membrilor familiei
  - 25** Managementul conflictelor
  - 28** Planificarea succesiunii
- 34** Rolul afacerilor de familie în economie și societate

## Companii prezentate

- 10** MAVIPROD - IRUM - Afacerea care... „trage și face”
- 14** Te-Rox Prod - De la o echipă de câțiva oameni la lider de piață
- 20** ANA Hotels | ANA Pan - Generația următoare
- 26** DAW Bența - Esența calității și a tradiției germane
- 32** Tudor-Alexandru Socea - Managerul, antreprenorul, investitorul
- 36** Electro Sistem - Tehnologii avansate, soluții personalizate. Susținerea comunității

# Cuvânt înainte

Segment stabil al economiei, afacerile de familie reprezintă 70-90% din PIB-ul global și sunt un barometru al sănătății economice și sociale. 35% dintre companiile din Fortune 500 sunt afaceri de familie. În ciuda mediului economic dificil, îngreunat de lipsa de forță de muncă talentată, de provocările legate de inovație și governanța corporativă, afacerile de familie dau dovadă de rezistență și capacitate de adaptare. Pentru a continua să crească, afacerile de familie trebuie să inoveze continuu și să-și profesionalizeze modul în care își desfășoară operațiunile. Acestea sunt câteva dintre concluziile celui de-al șaptelea sondaj bienal PwC pe un eșantion global de 2.378 de proprietari și directori de afaceri de familie din peste 40 de țări, inclusiv România.

În acest context, cea de-a doua ediție a raportului asupra principalelor rezultate ale PwC Family Business Survey pentru România aduce în atenție trei teme majore:

- **Nevoia de profesionalizare** devine din ce în ce mai mult o preocupare centrală a afacerilor de familie. Importanța profesionalizării modului în care acestea operează – de la sisteme și proceduri, până la conducerea companiei – a crescut față de ediția anterioară a studiului, în condițiile accentuării presiunii asupra prețurilor, creșterii costurilor și influenței mega-tendențelor care schimbă mersul economiei globale. Profesionalizarea afacerii trebuie însoțită și de o „profesionalizare” a familiei și a raporturilor acesteia cu compania.
- **Planificarea succesiunii.** Există o dinamică a „factorului familie” care poate avea un impact major asupra companiei, impact care pare să fie ignorat deocamdată de către o parte din afacerile de familie.

Unul dintre aspectele principale în ceea ce privește „factorul familie” se referă la abordarea succesiunii. Antreprenoriatul românesc parcurge una dintre cele mai importante etape ale evoluției sale din 1989 până în prezent – primul schimb de generații. Această etapă se va finaliza fie cu păstrarea afacerii în familie (transferul către noua generație), fie cu vânzări și, din păcate, chiar cu dispariția unor companii. Proporțiile acestor transformări sunt greu de anticipat, însă cu siguranță vom vedea povești de succes dar și drame. Din această perspectivă, atât costurile cât și beneficiile acestui proces se vor regăsi în portofelul fondatorului și, prin urmare, ele trebuie asumate cu mare atenție și cu toată responsabilitatea.

- **Importanța inovării.** Afacerile de familie din România consideră că le este mai dificil să fie competitive în actualul context economic și sunt conștiente de nevoia de a ține pasul cu schimbările într-un mediu din ce în ce mai fluid și disruptiv, unde inovația este cheia, însă disponibilitatea competențelor este limitată iar competiția este tot mai agresivă.

Cernute de criză, cele mai multe afaceri de familie din România se află într-un moment de schimbări importante. Modul în care își vor valorifica avantajele și vor răspunde provocărilor, atât cele interne cât și cele ale unei piețe globale în care viteza schimbărilor depășește orice previziune, va fi decisiv. Dorim să mulțumim tuturor antreprenorilor care au participat la acest studiu și ne-au împărtășit opiniile lor, esențiale pentru demersul nostru de a oferi o perspectivă realistă asupra afacerilor de familie din România.



**Vasile Iuga**  
Managing Partner  
PwC Europa de Sud-Est



**Alexandru Medelean**  
Director, Lider servicii  
integrate pentru antreprenori  
și afaceri de familie



**Mihai Anița**  
Partener, Lider servicii de  
audit pentru antreprenori  
și afaceri de familie



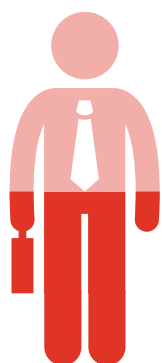
**Ionuț Simion**  
Partener, Lider servicii de  
consultanță fiscală pentru  
antreprenori și afaceri de familie

# Afacerile de familie din România

## Profesionalizarea

**49%**

consideră nevoia de profesionalizare a afacerii drept o provocare majoră în următorii 5 ani



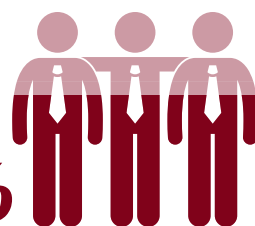
## Implicarea familiei și externalizarea deciziei

**93%** au membri ai familiei care lucrează în companie pe poziții de management



dar **70%**

au și persoane din afara familiei care sunt în consiliul director sau dețin acțiuni



## Inovația

**67%**

consideră necesitatea de a inova continuu drept una dintre cele mai importante provocări în următorii cinci ani



## Noua generație

**80%**

au membri din cadrul generației următoare care lucrează în cadrul companiei



**48%**

plănuiesc să transfere atât proprietatea cât și conducerea organizației către generația următoare



**31%**

își propun să transfere proprietatea către noua generație dar să angajeze management profesionist extern



**90%**

sunt de părere că organizația trebuie să se adapteze la o lume în care tehnologia digitală este omniprezentă

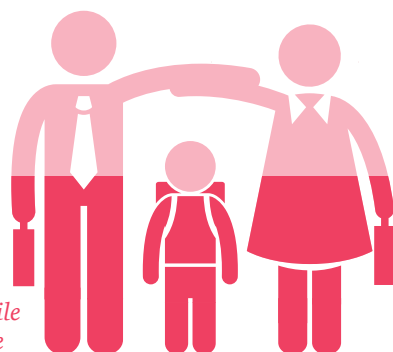
## Planificarea succesiunii

**30%** consideră planificarea succesiunii drept o provocare pentru următorii cinci ani



dar **61%**

nu au un plan de succesiune pentru niciuna din pozițiile cheie de conducere



Deși trei sferturi dintre afacerile de familie din România au înregistrat creșteri în ultimul an financiar, antreprenorii din țara noastră sunt mai precauți decât omologii lor la nivel global în ceea ce privește viitorul, ei fiind preocupați mai ales de situația economică generală, atragerea forței de muncă înalt calificate și de imperativul inovării.

# Noua economie - provocări multiple, priorități diferite

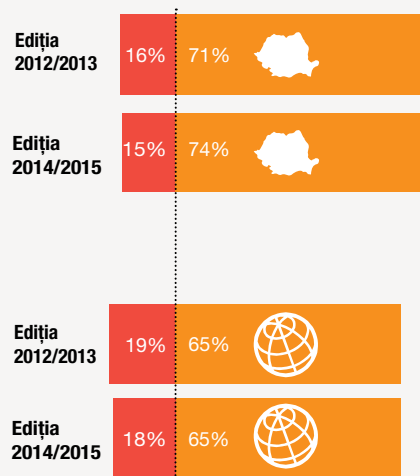
## Performanță

În general, afacerile de familie din România sunt în formă relativ bună, circa trei sferturi (74%) dintre ele declarând că au înregistrat o creștere a cifrei de afaceri în ultimul an financiar, procent puțin mai mare față de cel din ediția anterioară a studiului (71%). La nivel global, procentul respondenților care au înregistrat o astfel de performanță este mai mic, 65%.

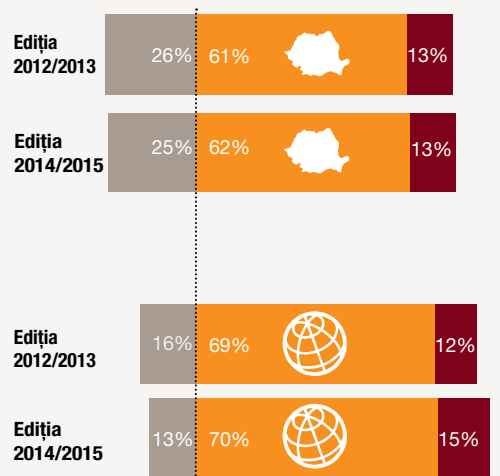
În ceea ce privește perspectivele de creștere pentru următorii cinci ani, antreprenorii din România sunt însă mai rezervați decât omologii la nivel global: 75% dintre cei intervievați își propun să-și dezvolte afacerea pe parcursul următorilor cinci ani (versus 85% global).

## Evoluția cifrei de afaceri

### Ultimul an financiar



### Perspectivile de creștere - următorii cinci ani



■ Scădere

■ Creștere

■ Consolidare

■ Creștere constantă

■ Creștere rapidă și agresivă

## 75% dintre afacerile de familie din România sunt încrezătoare în perspectivele de creștere pe următorii cinci ani

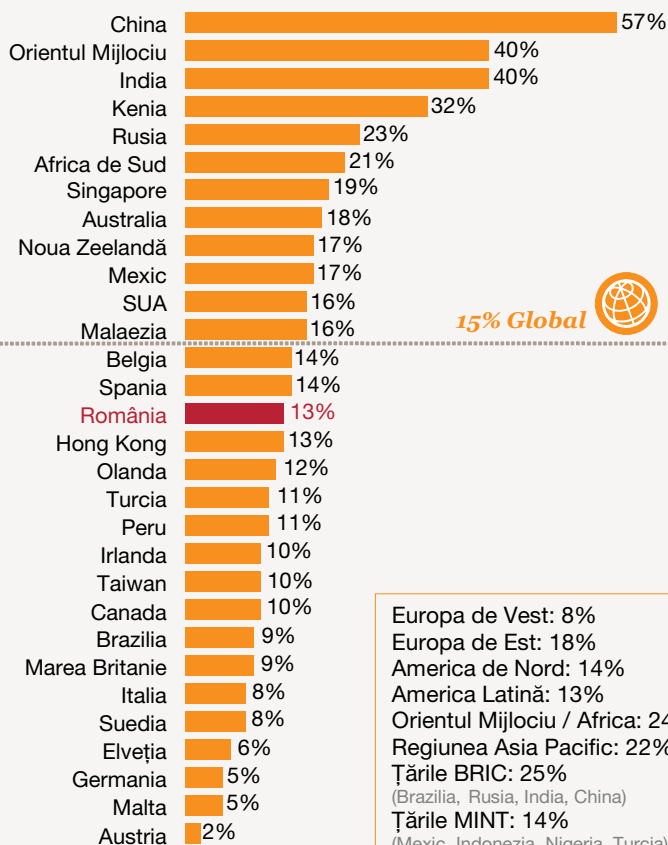
Astfel, 62% dintre respondenții români se așteaptă la o creștere constantă a afacerii lor în următorii cinci ani, iar alți 13% mizează pe o creștere rapidă și agresivă. Rezultatele sunt asemănătoare cu cele evidențiate în ediția precedentă a sondajului.

Pe plan global, 70% dintre companiile antreprenoriale sunt de părere că afacerile lor vor crește constant în următorii cinci ani, iar 15% își propun să se dezvolte în mod agresiv, comparativ cu 12% în ediția anterioară a studiului. Ambițiile de creștere agresivă sunt mai pronunțate în China (57%), Orientul Mijlociu și India.

Doar 8% dintre antreprenorii din Europa de Vest își propun un ritm rapid de dezvoltare, în timp ce în Europa de Est procentul celor care mizează pe o creștere rapidă și agresivă în următorii cinci ani este de 18%. Iar în ansamblu, 84% dintre antreprenorii est-europeni se așteaptă la dezvoltarea afacerii lor.

Dintre antreprenorii din România care se așteaptă la creșterea vânzărilor, 93% sunt încrezători că o vor și obține (95% global).

### Procentul afacerilor de familie care își propun o creștere rapidă și agresivă în următorii cinci ani



În Olanda, 39% dintre afacerile de familie au înregistrat scăderi în ultimul an financiar, în timp ce alte 39% au consemnat creșterea cifrei de afaceri. La nivel european, procentul respondenților care declară că afacerile lor au crescut este de 58%, în timp ce în Turcia acesta este de 86%. În SUA, 95% dintre respondenți se așteaptă la creșterea afacerilor în următorii cinci ani.

*Principalele provocări cu care se confruntă afacerile de familie din România sunt similare cu cele resimțite de antreprenorii din întreaga lume: situația economică, recrutarea personalului cu abilități cheie și nevoia de inovare continuă.*

Dacă în ediția anterioară a sondajului niciunul dintre antreprenorii români intervievați nu considera planurile de succesiune la nivel de management ca fiind una dintre cele mai importante trei provocări din interiorul organizației, anul acesta procentul acestora (11%) este relativ similar celui înregistrat la nivel global și est-european (10%).



Recrutarea reprezintă una dintre cele mai importante provocări în următorul an pentru 79% dintre respondenții din Noua Zeelandă, 68% din Canada și 66% din Marea Britanie (în creștere de la 47% în ediția precedentă a studiului). Situația de pe piață este una dintre provocările majore pentru circa trei sferturi din afacerile de familie din Italia (78%) și Turcia (76%), în timp ce politicile guvernamentale și reglementările îi preocupă pe 61% dintre respondenții din Rusia și 49% din SUA. Rata de schimb valutar este menționată de 32% dintre afacerile de familie din Rusia.

## Provocări și preocupări

Întrebați care sunt cele mai importante trei provocări din interiorul organizației la care se așteaptă în următoarele 12 luni, respondenții din România afirmă că sunt preocupați în primul rând, la fel ca în ediția precedentă a studiului, de atragerea personalului cu abilități cheie (49%, în creștere cu 10 puncte procentuale față de ediția anterioară).

Antreprenorii români sunt preocupați de reorganizarea companiei într-o măsură mai mare decât omologii lor la nivel global (39% versus 28%).

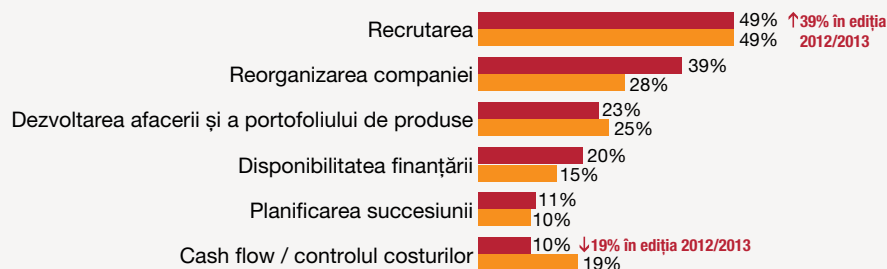
Dezvoltarea afacerii și a portofoliului de produse reprezintă o provocare majoră pentru tot mai mulți antreprenori. În România și pe plan global, circa un sfert dintre respondenți (23% și respectiv

25%) menționează acest aspect, în creștere față de ediția precedentă a studiului (6% în România, 10% global). Avansul este și mai accentuat în cazul antreprenorilor din Europa de Est (de la 3% la 29%). Aceștia din urmă sunt preocupați într-o măsură apropiată (27%) și de profitabilitatea afacerii (doar 8% în România și 11% global).

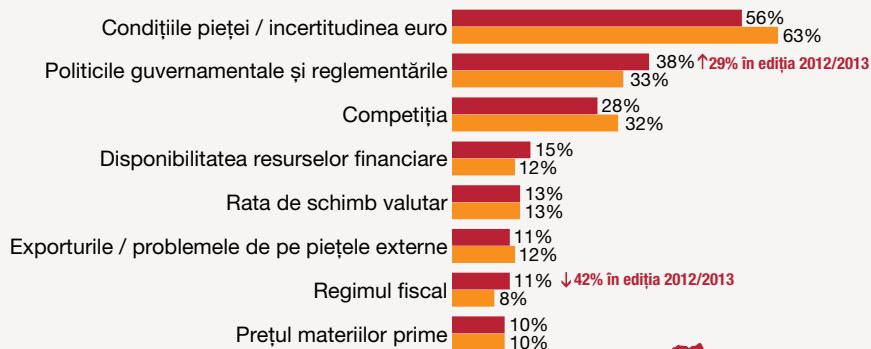
Dacă ne referim la cele mai importante trei provocări din exteriorul organizației în următorul an, cei mai mulți antreprenori menționează, la fel ca în ediția anterioară a studiului, situația de pe piață (condițiile pieței) și incertitudinea din Zona Euro, 56% în România și 63% la nivel global. Politica guvernului și reglementările reprezintă o provocare în opinia a 38% dintre respondenții din țara noastră (în creștere de la 29% în ediția precedentă),

### Principalele provocări în următoarele 12 luni

#### Din interiorul organizației



#### Din exteriorul organizației



*„Creșterea numărului de angajați, instruirea lor și aprofundarea înțelegerii din partea acestora a sectorului nostru de activitate sunt câteva din preocupările noastre în următorii ani.”*



ușor peste procentul de 33% la nivel global dar sub cel est-european de 48%. Competiția este considerată o provocare de către 28% dintre proprietarii și directorii afacerilor de familie din România și circa o treime (32%) la nivel global.

Dacă schimbăm orizontul de timp și luăm în considerare următorii cinci ani, nevoia de inovare continuă, contextul economic general, instabilitatea pieței, atragerea personalului cu abilități cheie, competiția acerbă și globalizarea accentuată sunt menționate ca fiind principalele provocări pentru afacerile de familie din România.

Nevoia de inovare rămâne o provocare semnificativă în opinia celor mai mulți antreprenori și importanța ei crește. Inovarea continuă este menționată de 67% dintre respondenții din țara noastră (în creștere de la 55% în ediția anterioară) și de 64% dintre omologii la nivel global.

Aproape două treimi (64%) dintre antreprenorii din România sunt de părere că situația economică generală va reprezenta o provocare importantă, opinie exprimată și de 56% dintre respondenții la nivel global. Iar 58% dintre afacerile de familie din România consideră că vor avea de înfruntat în următorii cinci ani și instabilitatea pieței.

Se pare că afacerile de familie au învățat să navigheze în ape tulburi, din moment ce nevoia de inovare trece în fruntea listei preocupărilor lor, după ce în ediția anterioară a sondajului cei mai

Doar 11% dintre afacerile de familie din țara noastră percep sistemul fiscal drept una dintre cele mai importante trei provocări din exteriorul organizației, un procent semnificativ mai mic decât cel din ediția precedentă (42%), însă 38% dintre antreprenori (în creștere de la 29%) sunt preocupați de politicile guvernamentale și reglementări.

## Principalele provocări în următorii cinci ani



mulți respondenți (81% România, 66% global) percepeau situația economică generală drept o amenințare majoră.

După nevoia de inovare, cei mai mulți antreprenori la nivel global (61%) identifică atragerea de talente și competențe ca fiind o provocare majoră. Procentul este ușor mai mic în România, 56% (dar în creștere de la 48% în ediția anterioară). Tot atâția antreprenori din țara noastră (56%) consideră competiția prin prețuri drept o provocare cu care se vor confrunta în următorii cinci ani, procent apropiat de cel global (58%).



O provocare importantă în următorii cinci ani pentru 74% dintre participanții la studiu din Elveția, 72% din Turcia și 71% din Canada o reprezintă atragerea personalului cu abilități cheie. Și retenția acestora îi preocupă pe 76% dintre respondenții din Turcia și pe 65% dintre cei din Germania. Planificarea succesiunii este menționată de jumătate dintre afacerile de familie din Brazilia, 45% din SUA și 44% din Canada.

„Principala dificultate este dată de intensificarea concurenței nelocale din partea companiilor (românești sau multinaționale) ce operează pe piața noastră.”

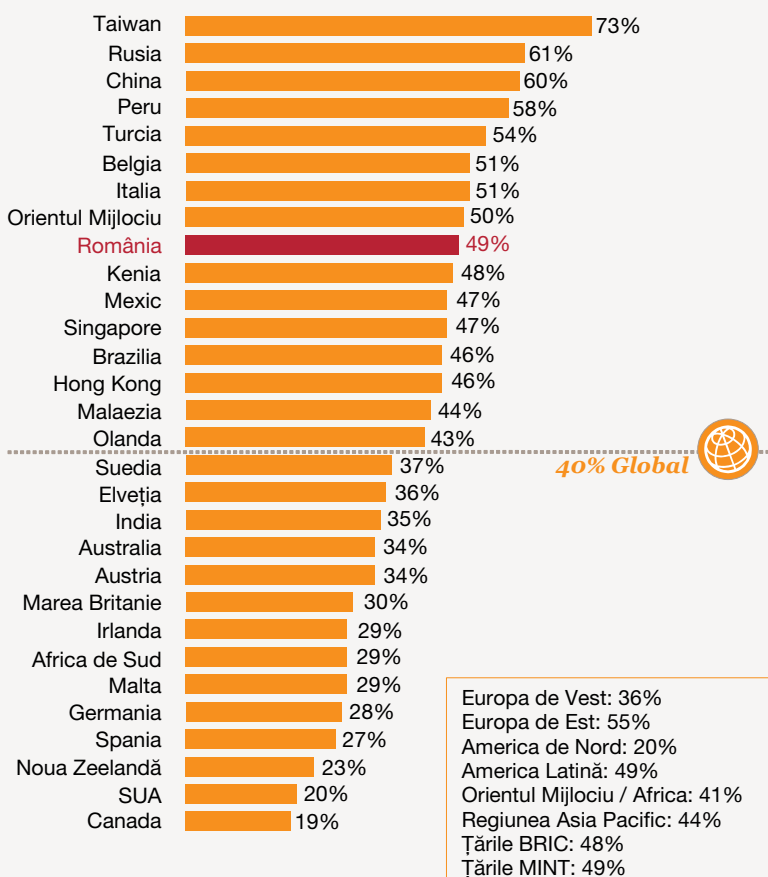
„O provocare importantă o reprezintă mediul de afaceri dificil, afectat de criza economică și instabilitatea politică.”

Mediul de afaceri din ce în ce mai internaționalizat reprezintă un aspect important și relativ nou pentru afacerile de familie din România. 56% dintre respondenți îl includ în lista provocărilor majore, față de 41% în Europa de Est. Omologii la nivel global par a fi mai familiarizați cu fenomenul globalizării, doar o treime dintre ei fiind preocupați de această realitate.

Circa unul din doi respondenți din țara noastră include în lista provocărilor instabilitatea politică (53%), retenția angajaților cheie (51%) sau nevoia de tehnologie nouă (46%). Aproximativ o treime dintre afacerile de familie (30% în România, 36% global) consideră planificarea succesiunii drept o provocare pentru următorii cinci ani. Doar 2% din respondenții din țara noastră percep conflictele între membrii familiei drept o amenințare (11% la nivel global).

Nevoia de profesionalizare a afacerii este menționată de aproape jumătate (49%) dintre afacerile de familie din România ca fiind una dintre principalele provocări în următorii cinci ani. În Europa de Est, această necesitate este percepută și mai intens, 55% dintre respondenți afirmând că profesionalizarea companiei reprezintă o preocupare majoră. Deși mai mic, procentul la nivel global este totuși considerabil, două din cinci companii fiind preocupate de profesionalizare.

### Procentul afacerilor de familie care consideră nevoia de profesionalizare a afacerii drept o provocare majoră în următorii cinci ani



Cele mai mari procentaje ale respondenților care consideră profesionalizarea afacerii ca fiind o provocare majoră se înregistrează în rândul piețelor emergente, iar cele mai scăzute sunt în piețele mature din America de Nord și vestul Europei.

## Ambiții și priorități

Pragmatismul câștigă în fața sentimentelor: succesul companiei pe termen lung, atragerea talentelor și creșterea profitabilității reprezintă cele mai importante obiective personale și de afaceri în următorii cinci ani.

Multe afaceri de familie au ieșit din criză mai puternice, însă în același timp au dispărut și multe businessuri bune, care din păcate nu au avut capacitatea de adaptare sau nu au anticipat profunzimea și durata crizei.

Recesiunea și mediul de afaceri dificil îi fac pe proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie să gândească mai pragmatic. În termeni de obiective personale și de afaceri pentru următorii cinci ani, prioritățile lor principale sunt enunțate clar: continuitatea și succesul afacerii și, pentru a ajunge la acestea, un interes sporit față de capitalul uman, inovație și profesionalism.

În general, aspectele comerciale sunt prioritare. Astfel, cele trei obiective cheie sunt asigurarea viitorului companiei pe termen lung (15,5% în România și 16,2% global), atragerea personalului competent (11,4% România, 10,1% global) și îmbunătățirea profitabilității (11,3% România și 13,7% global). Aspectele legate de familie (crearea de posturi pentru membrii familiei), diversificare (noi produse, sectoare de afaceri, regiuni geografice și piețe) și comunitatea locală sunt plasate mai jos în ierarhia priorităților.





# IRUM

Trage și face.



## Dr. ing. Andrei Ioan Oltean

La 30 de ani, Andrei Ioan Oltean este Director Dezvoltare în cadrul Grupului MAVIPROD - IRUM din Reghin. Este absolvent al Universității Tehnice din Cluj-Napoca, specializarea Tehnologia Construcțiilor de Mașini (în limba germană), cu o bursă de șase luni la Universitatea Tehnică din Stuttgart. Urmează apoi un master cu specializarea Procese de Producție Inovative și Managementul Tehnologic (în limba germană) în cadrul Universității Tehnice din Cluj Napoca, iar în 2012 obține titlul de doctor de la aceeași instituție.

## MAVIPROD - IRUM

### Afacerea care... „trage și face”

Părinții mei au înființat în 1993 compania MAVIPROD. Numele vine de la Mircea, Andrei, Violeta iar PROD de la producție. Chiar dacă am început cu activități comerciale prin vânzarea de piese de schimb pentru utilaje agricole și forestiere, visul tatălui meu era ca MAVIPROD să producă. De aceea, în 1998 părinții mei s-au hotărât să achiziționeze pachetul majoritar de acțiuni al companiei IRUM, fabrica de tractoare forestiere cu o tradiție de peste 40 de ani în acel moment, care însă trecea printr-o perioadă dificilă.

**Mi-am dorit să mă implic în afacerile familiei. De la bun început am știut că asta vreau să fac.**

Din punct de vedere personal pot spune că am crescut împreună cu cele două companii. Chiar dacă am fost conectat mereu cu afacerile familiei, am început să mă implic în mod direct din perioada facultății, atunci când timpul îmi permitea.

Am crescut odată cu afacerile familiei, iar cea mai mare provocare este să dezvolt în continuare ceea ce părinții mei au creat. Modelul meu în business este tatăl meu și încerc să mă ghidez pe cât posibil după modelul german, care mi se pare unul dintre cele mai bine structurate.

Momentan nu cred că se poate vorbi încă despre un schimb de generații. Prezența mea în afacerile familiei aduce un plus de viziune și cunoștințe care să ajute la dezvoltarea acestora, pentru a crea împreună o echipă mult mai puternică. Totodată, încerc în permanență să dobândesc cât mai multe informații și cunoștințe de la tatăl meu. Sunt încă la început, mai am foarte multe de învățat în afaceri. Oricum, privesc cu optimism orice provocare pentru că meseria pe care o fac, o fac cu pasiune și mult suflet.

**Procesul decizional a fost unul relativ simplu și rapid în momentul în care a fost nevoie de luarea unei decizii urgente**

Consider că afacerile de familie pot fi mult mai flexibile față de companiile multinaționale. Noi ne consultăm zilnic în ceea ce privește deciziile în cadrul companiei. În schimb, multinaționalele vin cu procese mult mai bine puse la punct, uneori cu sisteme de recrutare și training mult mai performante, generând oportunități de carieră pentru tineri și fiind o bună rampă de lansare.



## Grupul MAVIPROD - IRUM



În 1998, MAVIPROD preia IRUM S.A. Reghin, unicul producător de tractoare articulate forestiere (TAF), încărcătoare frontale (IFRON) și alte utilaje pentru exploatarea și prelucrarea lemnului, fondat în 1953. După mai mult de 60 de ani, fabrica de 175.000 m<sup>2</sup> din Reghin, județul Mureș, este locul numit în continuare „acasă”. Bazându-se pe „rădăcinile adânci” și pe vasta experiență acumulată, afacerea s-a extins rapid, MAVIPROD devenind un furnizor de top pentru o gamă largă de utilaje forestiere și piese de schimb, pe piețele din România, Moldova și Ungaria, cu 500 de angajați. Operațiunile grupului s-au concentrat pe dezvoltarea, producția și serviciile dedicate utilajelor de exploatare forestieră, la care în 2010

s-a adăugat domeniul utilajelor agricole. MAVIPROD colaborează cu producători consacrați (Perkins, MTW Belarus, Sauer-Danfoss, Eaton, LUK, NAF, Cobo, Bibus etc.) și dispune de o vastă rețea de service și piese de schimb.

Fiecare model nou vine după ani întregi de proiectare virtuală, testare și prototipare, în cadrul procesului de dezvoltare, iar aproximativ 70% din componente sunt de producție proprie. Gama de produse cuprinde în prezent tractoare articulate forestiere, tractoare agricole, funiculare, trolii și piese de schimb, dar fabrica dispune și de centru de prelucrări CNC, turnătorie, linie de tratament termic, sculărie, atelier de sudură, vopsitorie și service.

Pentru a ne menține rapiditatea și flexibilitatea, este important să rămânem o afacere de familie; astfel putem pune în practică ceea ce dorim să dezvoltăm în următorii ani. Avantajul nostru față de competitori, care în general sunt companii multinaționale, constă în flexibilitatea și rapiditatea în relația cu clienții, reușind să le oferim soluții mult mai personalizate.

De asemenea, consider că în domeniile în care familia nu poate gestiona profesionist anumite aspecte ale afacerii este absolut necesară cooptarea în cadrul companiei a unui management profesionist extern.

**Corectitudine, cinste, seriozitate - acestea sunt lucrurile de bază învățate de la tatăl meu**

Transpunerea valorilor familiei în companie este foarte importantă. O familie sănătoasă are la baza ei respect,

seriozitate, comunicare, corectitudine – elemente care trebuie să se regăsească în orice afacere. Iar împreună cu familia suntem implicați în mai multe proiecte sociale. Consider că principiile de mai sus au stat la baza performanțelor din ultimii ani ale afacerii familiei.

**Afacerile antreprenoriale sunt un lucru benefic pentru România**

Mă bucur că auzim tot mai des de afaceri private românești de succes. Guvernul ar putea avea un rol mult mai important în sprijinirea lor. Probabil că dacă Guvernul s-ar implica în susținerea acestor afaceri la fel de mult ca în cazul celor străine România ar fi mult mai departe. Un element important este găsirea de soluții concrete pentru stimularea afacerilor de familie din domeniile industrial și agricol. Într-un cuvânt, stimularea producției interne din cele două segmente.

**Educația formală, dezvoltarea abilităților profesionale și managementul profesionist au un rol foarte important în succesul unei afaceri de familie**

Educația academică are un rol foarte important în pregătirea oamenilor de afaceri. În sectorul industrial este cu atât mai importantă întrucât te confrunți zilnic cu probleme care, fără o bază teoretică solidă, nu pot fi rezolvate cu succes. Pregătirea academică temeinică este punctul de unde trebuie să înceapă o carieră de succes. Cel mai important lucru este ca tot ceea ce vrem să facem în viață să fie făcut cu plăcere și multă pasiune.

1993	la naștere la Reghin compania MAVIPROD
1998	MAVIPROD achiziționează fabrica de utilaje IRUM S.A. Reghin
1999	La IRUM Reghin începe un amplu proiect de re tehnologizare și investiții în infrastructură
2002	MAVIPROD devine unic distribuitor al motoarelor Perkins în România
2004	Se deschide primul magazin MAVIPROD din țară
2004	IRUM vinde primul utilaj în Germania
2005	MAVIPROD devine unic distribuitor Perkins în Republica Moldova
2007	MAVIPROD continuă dezvoltarea și ajunge la patru magazine proprii în țară
2009	În urma investițiilor, IRUM deține una dintre cele mai moderne turnătorii de fontă și oțel din țară
2010	MAVIPROD devine unic distribuitor al motoarelor Perkins și al generatoarelor de curent FG WILSON în Ungaria. Se deschide un sediu la Budapesta.
2010	IRUM produce primul tractor agricol
2014	MAVIPROD ajunge la 14 magazine proprii în Europa de Est

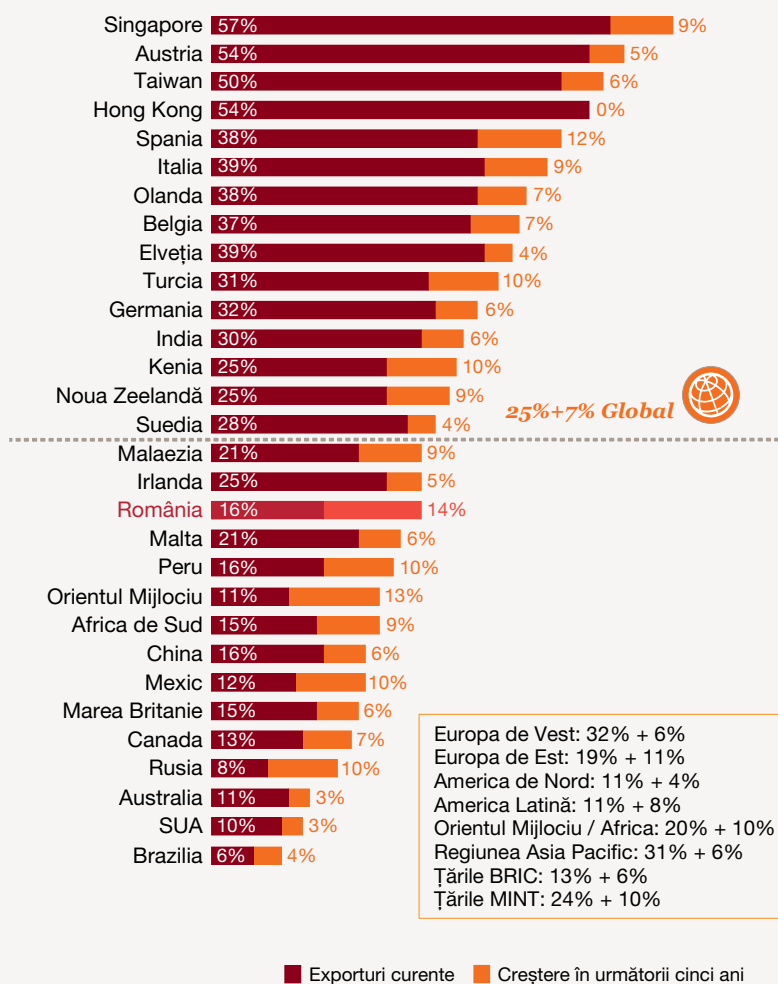
## Internaționalizarea afacerii

Afacerile de familie se așteaptă la o internaționalizare mai accentuată a vânzărilor. Proximitatea geografică și tradiția parteneriatelor comerciale sunt esențiale pentru direcționarea exporturilor.

Procentul exporturilor în totalul vânzărilor afacerilor de familie din România rămâne mic (16%, față de 15% în ediția precedentă a studiului), comparativ cu cel înregistrat la nivel global (25%). Însă proprietarii și directorii executivi din țara noastră se așteaptă la dublarea acestui procent în următorii cinci ani, până la o valoare medie de 29%, mai mare decât cea previzionată în ediția anterioară (26%). Pe plan global, companiile anticipează creșterea procentului mediu al vânzărilor în străinătate până la 32% din cifra de afaceri (proгноza din ediția anterioară pentru vânzările internaționale a fost de 30%).

În prezent, 72% dintre afacerile de familie din România care au răspuns la sondaj afirmă că au activități de export, ușor peste procentul la nivel global (68%). Doar 2% se adresează în exclusivitate piețelor externe (același procent la nivel global). În ceea ce privește apetitul pentru vânzări internaționale viitoare, respondenții

### Procentul exporturilor în total vânzări - valoare actuală și creșterea estimată pentru următorii cinci ani



# 77%

dintre afacerile de familie din România se așteaptă ca ponderea exporturilor în totalul vânzărilor să crească în următorii cinci ani

„Recâștigarea încrederii clienților în produsele românești devine o provocare majoră.”

din țara noastră sunt mai hotărâți decât omologii lor la nivel global: nu mai puțin de 90% dintre afacerile de familie din țara noastră se așteaptă să exporte în următorii cinci ani, față de 76% la nivel global. Procentul celor care prognozează să vândă la export întreaga producție în următorii cinci ani rămâne același, 2%, atât în România cât și la nivel global.

77% dintre afacerile de familie din România se așteaptă ca ponderea exporturilor în totalul vânzărilor să crească în următorii cinci ani, comparativ cu 53% la nivel global și 64% în Europa de Est.

Se accentuează tendința afacerilor de familie din România de a-și concentra exporturile în special către țările învecinate sau cele care au o cultură sau limbă asemănătoare. Astfel, întrebați care sunt țările sau regiunile în care se așteaptă să înregistreze cea mai mare creștere a vânzărilor în următorii cinci ani, afacerile de familie din România menționează preponderent țări din Europa (90%, în creștere de la 69% în ediția precedentă a studiului), în special parteneri comerciali tradiționali: Ungaria 12%, Germania, Rusia și Italia câte 10%.

La nivel global, cei mai mulți dintre respondenți (42%) menționează Europa ca fiind regiunea din care așteaptă cea mai mare creștere a exporturilor, urmată de Asia Pacific 35% (regiune nominalizată de 7% din afacerile de familie din România) și Americile 34% (menționate de 2% dintre respondenții din țara noastră).



Afacerile de familie din România consideră că vor înregistra cea mai mare creștere a vânzărilor în următorii cinci ani preponderent în țări din Europa (Ungaria, Germania, Rusia, Italia).



## Roxana Cepalis

Absolventă a Academiei de Studii Economice, Facultatea de Management Economic, Roxana Cepalis a urmat un program de masterat cu specializarea Managementul Resurselor Umane în cadrul aceleiași instituții.

În 2011 s-a alăturat echipei Te-Rox Prod, în calitate de Director Comercial, iar din 2014 deține funcția de Vicepreședinte. De asemenea, începând din 2013, este CEO și acționar unic al Duotex Bebe, compania care deține magazinul online Bebetex.ro.

 **TE-ROX**

**BEBE TEX**

## Te-Rox Prod

### De la o echipă de câțiva oameni la lider de piață

**Ceea ce urma să fie un eșec s-a transformat într-o provocare pentru mama mea**

În anul 2000, mama mea, Doina Cepalis, a cumpărat fosta fabrică de in și cânepă Integrata S.A. din Pașcani pentru că a visat mereu să conducă propria fabrică. Cu o tehnologie învechită, datând din anii '50, a început să fabrice confecții textile în sistem lohn, dar și fire de in și cânepă. Șase ani mai târziu, odată cu intrarea chinezilor pe piața europeană a textilelor, fabrica a dat faliment, iar atunci a fost momentul când afacerea a fost complet redefinită. Mama mea nu a acceptat pierderea investiției și concedierea a 110 angajați și a găsit această nișă a producerii scaunelor auto pentru copii.

Astfel, compania Te-Rox a fost înființată cu un capital de 10.000 de euro și a început să funcționeze din aprilie 2007. Cifra de afaceri a crescut de la 230.000 de euro în 2007 la peste 27 de milioane de euro în 2013. În prezent, Te-Rox produce pentru principalele lanțuri de magazine din Europa, precum Carrefour, Kaufland, Lidl, Hartford sau Argos, iar

scaunele și accesoriile fabricate de noi ajung în peste 60 de țări.

**Când eram mică, părinții mă luau cu ei în călătoriile lor de afaceri pentru a petrece mai mult timp împreună**

Încă de atunci mi-au transmis ambițiile lor, poate fără să își dea seama. Mi-am dorit să fiu antreprenor și îmi doresc în continuare. Nu simt că a fost o decizie, ci doar mersul firesc al lucrurilor. Am decis să urmez cursurile Academiei de Studii Economice în loc să aleg o universitate din afara țării tocmai pentru a fi aproape de mama și pentru a mă pregăti să preiau, la un moment dat, conducerea companiei. Mama mea îmi este o prietenă apropiată dar în același timp este și modelul meu pe plan profesional.

**Anul acesta a adus companiei câteva contracte noi cu clienți importanți din China, precum și oportunități de extindere pe noi piețe**

Anul în curs este pentru Te-Rox un an al provocărilor, deoarece dorim să ne extindem piața de desfacere, iar acest lucru implică noi investiții și

re tehnologizarea parțială a producției. Noile contracte semnate ne aduc în portofoliul de clienți companii mari din China. Acestea sunt diferite de cele pe care le avem în prezent cu piața din Europa, în primul rând prin prisma volumelor.

De asemenea, negociem în prezent noi contracte cu furnizori din Brazilia.

**Implicarea angajaților reprezintă un avantaj al afacerilor de familie**

Cred că o multinațională nu are aceeași răspundere în privința angajaților ca o afacere de familie, mai ales una condusă de două femei, mamă și fiică. De exemplu, închiderea unei unități de producție ar reprezenta o presiune enormă prin prisma familiilor care ar rămâne fără venit. Acest lucru ne obligă să luăm deciziile cu multă responsabilitate.

Te-Rox a crescut de la 50 de angajați în 2007 la peste 1.000 în prezent. Oamenii care au fost în companie de la început formează o comunitate foarte strânsă, se simt ca într-o familie, iar mama mea și cu mine suntem apropiate de ei și le



## Grupul Te-Rox Prod



Grupul Te-Rox Prod, cu sediul central în Pașcani, produce scaune auto pentru copii, huse, centuri de siguranță și alte accesorii. Produsele se fabrică sub licențe Ferrari, Disney, Fisher-Price, Nania etc., într-o gamă variată de modele.

Compania a intrat pe piața producătorilor de scaune auto în 2007, începând colaborarea cu cel mai mare distribuitor de scaune auto din Europa, grupul francez Team Tex. Cei 147 de angajați produceau atunci huse pentru scaunele auto.

În 2008, se înființează secția de producție de centuri de siguranță pentru scaunele auto, iar în 2010 compania deschide puncte de lucru în Roman și Iași. Anul următor, Te-Rox

Prod investește în fosta fabrică de mase plastice din Iași, reușind astfel să producă intern întregul necesar de piese din material plastic folosite în asamblare și să aibă capacitatea de injecție a cocii scaunului auto.

În 2012, compania începe colaborarea cu BHS Impex din Botoșani și lansează pe piața scaunelor auto propria gamă de produse, MIGO. La începutul anului următor, Te-Rox Prod reorganizează liniile de producție a huselor auto, introducând tehnologii noi de imprimare și sublimare.

Parte a Grupului Te-Rox Prod, magazinul online Bebetex.ro comercializează în România toate categoriile de scaune auto pentru copii, precum și alte accesorii.

cunoaștem problemele. Astfel, unul din lucrurile care ne motivează să dezvoltăm afacerea este faptul că în cadrul companiei noastre lucrează familii, soț și soție, sau chiar părinți și copii în unele cazuri.

Ne dorim să mărim capacitatea de producție și, din lider european pe segmentul de fabricare a scaunelor auto pentru copii, să devenim lider mondial. Viziunea noastră este una foarte simplă: un produs de calitate livrat la timp clientului este cartea noastră de vizită pentru încheierea de noi parteneriate.

### Un antreprenor valoros se formează în mulți ani

Lucrez în compania mamei mele de patru ani, iar în ultimii doi ani am condus și propria mea afacerea. Abia peste 7-8 ani aș putea prelua afacerea familiei, dar acum nu.

Țara noastră are nevoie de direcții generale coerente, susținute de toate guvernele, pentru ca noi, antreprenorii, să ne putem construi și dezvolta propria

afacere într-un mediu economic stabil. Businessul de familie românesc trece acum la a doua generație, deci trebuie promovate susținut modele de succes care să ajute și să motiveze prin povestea lor generațiile de tineri antreprenori.

Ca recomandare pentru tinerii manageri și antreprenori, cred că este foarte important să se hotărască asupra a ceea ce vor cu adevărat să facă. Nu este deloc simplu să îți găsești calea. Apoi, trebuie să creadă în ceea ce și-au propus să realizeze și să muncească pentru a ajunge acolo unde se visează. Aceleași sfaturi le-aș da oricui vrea să înceapă o afacere.

### Am avut curajul de a aborda un domeniu pe care părinții mei nu l-au vizat până acum

O realizare personală de care mă simt mândră este înființarea Bebetex, propria afacere de comerț online. Însă nu am renunțat la funcția mea din cadrul Te-Rox. În noua companie sunt unic acționar și iau singură deciziile. A fost un

pas important pentru mine să-mi asum întreaga responsabilitate, chiar dacă această decizie a pus o mare presiune asupra mea, prin frica de eșec sau de a nu mă ridica la nivelul așteptărilor părinților mei.

### „Siguranța copiilor este prioritară”

În privința activităților cu impact social în care sunt implicată, Bebetex a inițiat chiar în această lună campania de responsabilizare și conștientizare „Siguranța copiilor este prioritară”. Astfel, au fost donate 130 de scaune auto tuturor familiilor din județul Vrancea care au copii în plasament și dispun de un autovehicul. Suntem conștienți că aceste sisteme omologate de transport pentru copii pot salva vieți și, pe lângă suportul direct pe care l-am oferit, dorim să ajutăm tinerii părinți să învețe să își protejeze copiii. Anul acesta avem în plan extinderea campaniei la nivel național.



*Ritmul schimbării se intensifică, iar inovația este vitală. Afacerile de familie înțeleg că noua ordine economică este tot mai disruptivă și mai fluidă și că trebuie să țină pasul cu schimbarea.*

# Inovația în afacerile de familie

*Afacerile de familie din România consideră că trei dintre mega-tendențele globale vor avea un impact major – progresele tehnologice, schimbările la nivelul puterii economice globale, precum și deficitul de resurse și schimbările climatice.*



*Schimbările demografice reprezintă una dintre cele mai importante mega-tendențe pentru 78% dintre afacerile de familie din Germania, 73% din SUA și 71% din Canada.*

## **Mega-tendențe globale care vor transforma afacerile de familie**

În general, afacerile de familie din România au aceeași concepție asupra mega-tendențelor globale care vor transforma în mod semnificativ mediul de afaceri în următorii cinci ani ca și respondenții de la nivel global, punând accent mai mult pe progresele tehnologice și redefinirea centrelor puterii economice globale și mai puțin pe schimbările demografice și urbanizare.

Principalele rezultate pentru România din sondajul anual *Global CEO Survey* (ediția 2014), realizat de PwC în rândul directorilor de companii, arată că pentru aproape toți respondenții din țara noastră (92%) progresele tehnologice vor avea un impact major asupra afacerii. În mod similar, aproape patru din cinci afaceri de familie din România (79%, procent identic cu cel global) identifică progresele tehnologice ca fiind una dintre cele trei mega-tendențe globale care le vor remodela viitorul în următorii cinci ani (65% în Europa de Est).

Mediul de afaceri tot mai internaționalizat reprezintă o provocare majoră în următorii cinci ani, iar afacerile de familie din România intenționează să-și dubleze procentul de exporturi în cifra de afaceri în același orizont de previziune. În acest context, peste trei sferturi (77%) dintre proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie din țara noastră menționează schimbarea centrelor puterii economice globale drept o mega-tendență cu potențial de transformare a afacerilor. 60% dintre respondenții la nivel global și 48% în Europa de Est declară că vor resimți în viitor influența acestei tendințe.

Deficitul de resurse și schimbările climatice reprezintă o altă mega-tendență importantă, percepută de 56% dintre respondenții din România și 52% dintre omologii la nivel global.

Progresele tehnologice și schimbările privind procesul de redefinire a centrelor puterii economice globale sunt cele mai importante tendințe și în opinia afacerilor de familie la nivel global. Răspunsurile lor plasează pe a treia poziție schimbările demografice.



Această mega-tendință este menționată de 56% dintre respondenții la nivel global, în vreme ce doar 43% dintre omologii lor din țara noastră o includ pe lista primelor trei tendințe care le vor transforma afacerile.

Două din cinci afaceri de familie sunt de părere că urbanizarea reprezintă una din primele trei mega-tendințe cu impact semnificativ asupra afacerilor.

De remarcat că, dintre toate țările incluse în sondaj, China, Malta și România înregistrează cele mai mari procente ale respondenților care consideră progresele tehnologice drept cea mai importantă dintre cele cinci mega-tendințe analizate. Astfel, pentru 67% dintre afacerile de familie din China, 52% din Malta și 50% din România, progresele tehnologice constituie prima opțiune atunci când se solicită să se ordoneze tendințele globale în funcție de importanță. Pentru schimbările la nivelul puterii economice globale au optat 42% dintre respondenții din Taiwan și 31% din Italia, în timp ce schimbările demografice sunt plasate pe prima poziție de către 36% dintre afacerile de familie din Germania.

#### Principalele mega-tendințe care vor remodela afacerile de familie

 **România**

 **Global**

**79%**

Progresele tehnologice

**79%**

**77%**

Schimbări la nivelul puterii economice globale

**60%**

**56%**

Deficitul de resurse și schimbările climatice

**52%**

**43%**

Schimbările demografice

**56%**

**39%**

Urbanizarea

**40%**

**79%**

*dintre afacerile de familie din România consideră progresele tehnologice drept una dintre cele trei mega-tendințe globale care le vor remodela viitorul în următorii cinci ani*

**67%** dintre afacerile de familie din România consideră necesitatea de a inova continuu drept una dintre cele mai importante provocări în următorii cinci ani

## Afacerile de familie în era digitală

Două treimi (67%) dintre afacerile de familie din România consideră necesitatea de a inova continuu drept una dintre cele mai importante provocări în următorii cinci ani. De asemenea, respondenții sunt conștienți de faptul că disponibilitatea competențelor este limitată, jumătate dintre ei (49%) afirmând că identificarea și recrutarea forței de muncă înalt calificate reprezintă o provocare majoră cu care se vor confrunta în următoarele 12 luni.

În acest context, proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie înțeleg importanța tehnologiilor digitale pentru succesul pe termen lung al companiilor lor.

Astfel, 90% dintre afacerile de familie din România (72% la nivel global) recunosc că vor trebui să adapteze organizația pentru a valorifica oportunitățile oferite de tehnologia digitală și pentru a evita să fie depășiți de concurenții mai avansați din acest punct de vedere. Iar pentru a atinge acest obiectiv, 67% dintre respondenți sunt de acord că atragerea personalului competent, care să implementeze conversia la digital, trebuie să reprezinte o prioritate pe agenda de afaceri. Recrutarea angajaților talentați din domeniul tehnologiei digitale este în capul listei de priorități și pentru 43% dintre proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie la nivel global.

În majoritatea lor, afacerile de familie din România sunt pe deplin conștiente de importanța tehnologiilor digitale pentru dezvoltarea companiilor și recunosc nevoia de adaptare la o lume tot mai tehnologizată.

### Afacerile de familie și lumea digitală

 **România**

 **Global**

**90%**

**72%**

Organizația trebuie să se adapteze la o lume în care tehnologia digitală este tot mai prezentă

**80%**

**57%**

Organizația înțelege beneficiile concrete pentru afacere ale migrării spre digital și are un plan realist de măsurare a acestora

**77%**

**64%**

Trecerea la digital va sprijini demersul de promovare și creștere a notorietății organizației

**67%**

**43%**

Atragerea personalului competent care să implementeze conversia la digital este o prioritate a organizației

*„Una dintre cele mai mari provocări va fi inovarea constantă, pentru a câștiga un avantaj în fața concurenților internaționali.”*

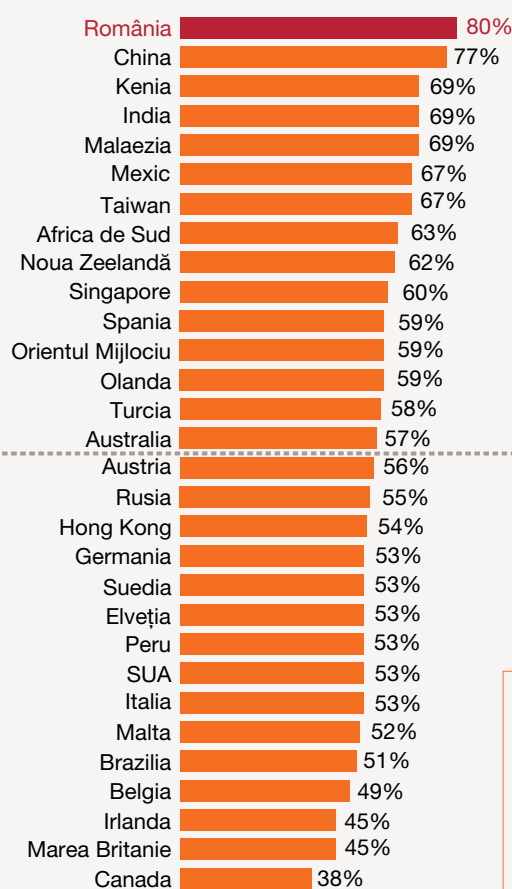
**90%** dintre afacerile de familie din România sunt de părere că organizația trebuie să se adapteze la o lume în care tehnologia digitală este omniprezentă

Dintre toate țările participante la sondaj, în România se înregistrează cel mai ridicat procentaj (80%, cu mult peste cel global de 57%) al afacerilor de familie care înțeleg beneficiile tangibile pentru organizație ale migrării spre digital și au un plan realist de măsurare a acestora. Țara noastră este urmată de alte piețe emergente.

Tot într-o proporție ridicată (77%), respondenții din România sunt de acord cu afirmația că trecerea la digital va sprijini demersul de promovare și creștere a notorietății organizației (64% la nivel global și 78% în Europa de Est).

Afacerile de familie din România ar putea beneficia de faptul că o bună parte din aplicațiile și soluțiile software care stau la baza tehnologiilor digitale sunt realizate în cadrul unor companii antreprenoriale din România, recunoscută la nivel global pentru expertiza și potențialul în domeniul IT.

**Procentul afacerilor de familie care declară că înțeleg beneficiile concrete ale migrării spre tehnologiile digitale și au un plan realist de măsurare a acestora**



57% Global 

Europa de Vest: 52%  
 Europa de Est: 68%  
 America de Nord: 48%  
 America Latină: 58%  
 Orientul Mijlociu / Africa: 63%  
 Regiunea Asia Pacific: 64%  
 Țările BRIC: 59%  
 Țările MINT: 65%



## Alexandra Copos de Prada

După o triplă specializare în Economie, Finanțe și Economie Politică la Princeton University, Alexandra Copos de Prada s-a alăturat pentru doi ani firmei de consultanță McKinsey & Company, lucrând în Statele Unite, Dubai, Pakistan și Marea Britanie, la Londra, în cadrul unor proiecte pentru clienți din diferite industrii. În 2009, a lucrat în administrația Primarului Michael Bloomberg în New York, pe reforma educațională. A preluat conducerea operațională a programului de training pentru directorii de școli din New York City, în cadrul Departamentului de Educație. În 2010, a luat decizia de a-și continua educația printr-un masterat dual al Harvard University și Kennedy School of Government, în administrație publică, și un MBA în antreprenoriat la Wharton, University of Pennsylvania. În prezent este CEO & Chairwoman of the Board, ANA Hotels și ANA Pan.

# ANA Hotels | ANA Pan

## Generația următoare

Am înțeles că antreprenoriatul nu este un job de la 9 la 6, ci unul non-stop

Am crescut într-o familie de antreprenori. Cu toate că părinții mei munceau foarte mult, am reușit să petrec destul timp împreună cu ei pentru că am fost mereu implicată în ceea ce făceau, primind sarcini potrivite vârstei mele. Am început să lucrez în companiile familiei de la 9 ani, inițial servind la mese și ajutând în laborator, în cadrul lanțului de brutării Ana Pan, iar apoi la ANA Hotels, unde am trecut prin toate departamentele pe durata a patru veri. După absolvirea liceului, am decis să plec la studii în străinătate. Am dorit să explorez domenii care m-au atras atât prin prisma impactului pe care îl au asupra societății, cât și prin provocările intelectuale: reforma administrativă, în special în domeniul educației, dar și consultanța strategică.

Mi-am dorit mereu o implicare în afacerile familiei pentru că ele fac parte din ADN-ul meu. Însă și mai mult am vrut să pot aduce o contribuție substanțială la dezvoltarea lor. În acest lucru s-a întâmplat și datorită pregătirii și experienței pe care le-am dobândit lucrând în America, în diverse industrii, printre care și cea de ospitalitate, pentru mari lanțuri hoteliere precum Starwood Hotels sau Hersha Hospitality.

Am înțeles enorma responsabilitate a unui antreprenor atât față de clienți și angajați, dar și față de societate. Am reținut că responsabilul final pentru bunul mers al companiei ești doar tu. Că

fără organizare și control lucrurile pot derapa destul de repede. Am învățat să mă înconjur de oameni mai buni decât mine, pentru că numai o echipă de „A players” poate să performeze într-o piață din ce în ce mai competitivă.

**Mă simt foarte motivată să lucrez în România, cu români, pentru a demonstra că și în Europa de Est se pot crea companii competitive, care să concureze de la egal la egal cu cele din Vest**

Am dorit să preiau mai întâi un business pe care să-l pot dezvolta într-o perioadă scurtă, cu capital relativ mic. Iar acesta a fost ANA Pan. Am luat câteva măsuri importante, care au dus la prima creștere considerabilă a companiei din ultimii ani. Am adus o echipă de management nouă, cu experiență în domeniu și dedicată schimbării. Am introdus un sistem de management al calității și al îmbunătățirii continue în producție, precum și controale în magazine, la care participă majoritatea echipei de management dar și personalul din producție, pentru a cunoaște percepția clientului. Am înființat echipe de cercetare-dezvoltare în toate departamentele de producție, care lucrează împreună cu echipa de marketing pentru a identifica tendințele pieței și pentru a crea produse pe gustul clienților. Am motivat personalul prin alinierea salariilor la nivelul pieței și prin introducerea unui sistem de bonusuri. Am lansat un nou concept, ANA Baking Co., un mix între cafenea, patiserie și bistro, de inspirație

new-yorkeză. Obiectivul pentru următorii cinci ani este ca ANA Pan să devină principalul retailer de produse de brutărie și cofetărie artizanală, atât în București cât și în marile centre urbane din țară, prin brandurile ANA Pan și Ana Baking Co, la a căror poziționare diferențiată lucrăm în prezent. Ne-am propus să devenim un centru de excelență operațională, prin implementarea principiilor Kaizen în producție, precum și un centru de excelență în servicii, prin intermediul Academiei de Training ANA Pan.

În martie 2014, am preluat și conducerea ANA Hotels, principalul motor al afacerilor noastre, o companie matură cu echipe de management profesioniște. În primul rând, am dorit să înțelegem mai bine clienții pentru a



## Grupul ANA



George și Cristiana Copos au înființat Cofetăria ANA în 1990, odată ce ambii s-au văzut nevoiți să-și lase slujbele la stat din vremea comunismului. Pe vremea aceea, George se ocupa de achiziții, în timp ce Cristiana lucra în laborator alături de mari maeștri cofetari de la Capșa, pe care reușise să-i atragă cu spiritul său antreprenorial. Între timp, cei doi au pus pe picioare un mic business care importa produse casnice (televizoare, aparate video, aspiratoare), pe care înainte de 1990 puțină lume le avea sau și le permitea. Acest business a crescut rapid devenind cea mai mare afacere de acest fel din România.

În 1995, familia și-a extins afacerile, intrând în domeniul hotelier prin achiziția Hotelului Flora, în prezent Crowne Plaza, și ulterior a Complexului Sport din Poiana Brașov, Europa din Eforie Nord și Athenee Palace Hilton din București. Au urmat ANA Imep, fabrica de motoare electrice de la Pitești, și ANA Teleferic, operatorul de transport pe cablu din Brașov și Poiana Brașov. Odată cu trecerea timpului, ANA Hotels a devenit cel mai important brand hotelier autohton, iar ANA Pan cea mai recunoscută marcă de brutărie și cofetărie din București, cu peste 20 de magazine.

putea personaliza ofertele. Am continuat să monitorizăm cheltuielile fiecărei unități hoteliere. Am inițiat investiții de peste două milioane de euro. Am demarat un proiect de management hotelier prin care ANA Hotels să poată oferi astfel de servicii și unităților din afara patrimoniului său. Managementul hotelier ne va da posibilitatea să ne diversificăm operațiunile și să dezvoltăm profesional, în interiorul companiei, oamenii specializați în industria hotelieră.

M-am implicat în afacerile familiei pentru că îmi doresc mult ca acestea să crească frumos și să se dezvolte pe termen lung. Cred că experiența și educația dobândite de mine sunt un atu pentru a dezvolta ANA Hotels într-o companie internațională în viitorul apropiat. În întregul grup, modelul nostru de business s-a bazat pe crearea pentru piața românească a unor produse de calitate superioară, pe care clienții noștri să le aprecieze și să și le poată permite. Am fost primii care am dezvoltat un lanț hotelier de patru și cinci stele, ANA Hotels, despre care consider că este în continuare cel mai bine cotate pe piață, în mare parte datorită investițiilor de peste 100 milioane de euro și experienței noastre de 20 de ani.

**Un schimb de generații se face treptat, în ani, iar soțul meu și cu mine suntem abia la început**

Valorile familiei noastre, precum lucrul bine făcut, se regăsesc cu siguranță în modul în care ne gestionăm businessul. Sistemul meu de valori este bazat pe excelență, profesionalism, onestitate, transparență și respect față de angajați și clienți. Apreciez mult inteligența personalului. Împreună încercăm să atingem excelența, prin modul în care lucrăm, comunicăm, planificăm.

Într-o oarecare măsură ne-am pregătit pentru schimbul de generații, în sensul

că discutăm de mai mulți ani despre implicarea noastră în business. Pentru decizii importante legate de afaceri mă consult în special cu soțul meu, Diego. El a absolvit economie, a lucrat în cadrul Ministerului de Finanțe din Columbia, a finalizat un MBA la Columbia University, iar apoi a lucrat șapte ani la McKinsey. În prezent, Diego conduce una dintre afacerile noastre, unde are mult mai multe provocări decât mine.

Cele mai importante lecții pe care le-am învățat din afaceri se referă la rigurozitate, răbdare, planificare și control. Pe lângă acestea, alte două aspecte sunt esențiale pentru business: să las loc pentru inspirație și inovație, căutând idei noi, chiar și în sectoare complet diferite de cele în care activăm; să-mi dedic timp și răbdare pentru a dezvolta echipa, prin programe de mentorat.

Referitor la dilema management din interiorul familiei versus management profesionist extern, cred că cea mai pregătită persoană, fie ea din interiorul familiei sau din afara acesteia, ar trebui să fie cea care să conducă businessul.

**Avem nevoie de o profesionalizare a micilor întreprinzători care poate veni numai printr-o educație formală solidă și prin acțiuni mai eficiente ale administrațiilor publice pentru combaterea muncii la negru și a concurenței neloiale**

Am descoperit puține afaceri private conduse la standardele vestice, cu oameni bine pregătiți, care-și cunosc jobul, industria și fac business corect. Respect aceste companii și nu am dubii că se vor dezvolta frumos în anii următori. Însă am descoperit mult mai multe afaceri mici pentru care singurul scop este supraviețuirea de pe o zi pe alta. Majoritatea lucrează într-o economie paralelă.

Acum câțiva ani, Canada era considerată ca având cel mai antreprenorial ecosistem dintre toate țările G20. Câteva lucruri pot fi învățate de la canadieni pentru a defini mai bine rolul Guvernului în sprijinirea afacerilor de familie. În primul rând, este necesară dezvoltarea unor „ecosisteme fertile” prin lansarea unor inițiative regionale de încurajare a antreprenorilor, alinierea programei școlare și a trainingurilor vocaționale la nevoile reale din economie, parteneriate public-privat pentru crearea de centre de cercetare-dezvoltare, birouri pentru antreprenori „flex-space” – o infrastructură comună care să-i aducă laolaltă. În al doilea rând, se impune simplificarea birocrăției și crearea unor relații corecte și transparente între antreprenor și administrația locală. Ideal, ar trebui înființate la nivel local birouri dedicate care să poată fi consultate de antreprenori cu privire la pașii necesari lansării și dezvoltării unui business. Apoi, s-ar impune asigurarea unor surse de finanțare prin dezvoltarea unor piețe de capital dedicate întreprinderilor mici și mijlocii, precum și măsuri de susținere a antreprenorilor pentru accesul la piețele de desfacere. Și nu în ultimul rând, Guvernul trebuie să susțină dezvoltarea la nivel național a unor programe de antreprenariat și să popularizeze acest concept.

Acord o foarte mare importanță educației formale și acumulării experienței profesionale. Susțin proiectul Aspire Academy, pe care l-am fondat acum cinci ani, un program educațional care are ca scop identificarea, dezvoltarea și conectarea tinerilor lideri din România. Aducem laolaltă profesori de la Harvard, Stanford, Wharton, INSEAD și antreprenori români de succes pentru a împărtăși studenților experiențe valoroase de leadership și antreprenariat.

Succesul pe termen lung al afacerilor de familie înseamnă profesionalizarea organizației, dar și a familiei. Se deschid astfel noi opțiuni și oportunități de dezvoltare.

# Implicarea familiei în afacere

## Preocuparea pentru profesionalizarea afacerii

Afacerile de familie intenționează să crească mai repede, să devină mai profitabile, să se dezvolte pe plan internațional, să se diversifice și să intre pe piețe noi, să gestioneze mai bine riscurile sau să inoveze mai eficient. Ca să reușească toate acestea, trebuie să-și structureze și să-și disciplineze viziunea, să-și canalizeze energia și să aducă în organizație capital uman competent. Însă talentele nu pot fi puse în valoare în mod optim, la întregul lor potențial, dacă în interiorul companiei nu sunt implementate sisteme și proceduri care să le permită să se desfășoare la capacitate maximă.

Tot mai multe afaceri de familie apreciază plusul de valoare adus de managementul profesionist și experimentat, deși recunosc că le este dificil să găsească și să recruteze personal cu expertiza necesară, deoarece afacerile de familie sunt adesea percepute ca fiind mai problematice decât alte tipuri de companii.

Atracția și retenția angajaților talentați continuă să fie o provocare, afacerile de familie concurând cu carierele oferite de marile multinaționale. Atragerea talentelor din afara organizației poate fi realizată mai eficient dacă atuurile

afacerilor de familie sunt promovate corespunzător – ele oferă o latură umană și un sentiment al apartenenței care se regăsește din ce în ce mai rar în alte tipuri de afaceri.

Aproape două treimi (64%) dintre afacerile de familie din România au în consiliul director persoane care nu sunt membri ai familiei, în încercarea de a aduce în companie competențe noi (55% în ediția precedentă a studiului). La nivel global, într-un procent asemănător (65%), respondenții afirmă că au atras în consiliul director persoane din afara familiei.

34% dintre afacerile de familie (în România și la nivel global) au oferit acțiuni în companie angajaților care nu fac parte din familie (față de 47% în Europa de Est). De asemenea, alți 18% dintre respondenții din țara noastră (același procent și la nivel global) intenționează ca în următorii cinci ani să ofere acțiuni personalului care nu aparține familiei (procent semnificativ mai mare decât în ediția anterioară, de 6%).

### Externalizarea deciziei

**64%** dintre afacerile de familie din România au în consiliul director persoane care nu sunt membri ai familiei **↑ 55% în ediția 2012/2013**

**34%** au oferit acțiuni în companie angajaților care nu fac parte din familie

**18%** intenționează ca în următorii cinci ani să ofere acțiuni personalului care nu aparține familiei **↑ 6% în ediția 2012/2013**



O atitudine de deschidere spre exteriorul familiei este manifestată de peste un sfert (28%) dintre afacerile de familie din România (29% la nivel global), care au în companie atât persoane din afara familiei care fac parte din consiliul director, cât și angajați non-membri ai familiei care au acțiuni.

Se observă o orientare mai mare a afacerilor de familie din România spre motivarea unor persoane din afara familiei, comparativ cu ediția precedentă. Astfel, în 70% dintre afacerile de familie, persoane care nu aparțin familiei sunt în consiliul de administrație sau dețin acțiuni (față de 55% în ediția precedentă), procent apropiat de cel înregistrat la nivel global (69% global).

#### Nevoia de profesionalizare a familiei

Neavând experiența schimbului de generații, o parte din antreprenorii români au amânat consolidarea internă sau restructurarea. Aceasta presupune un plan de succesiune, implementarea unor proceduri de gestiune a riscurilor și conștientizarea faptului că protecția internă a companiei impune sisteme adecvate și nu se poate baza doar pe oameni, fie ei chiar și rude apropiate.

Nu toate afacerile de familie au introdus proceduri de lucru sau sisteme de guvernare corporativă. Spre deosebire de corporații, care au mecanisme de protecție foarte bine puse la punct, afacerile de familie sunt mult mai

vulnerabile în fața unor crize ce pot surveni la un moment dat în cadrul familiei.

Doar profesionalizarea afacerii în sine nu mai este suficientă și trebuie însoțită de o abordare la fel de riguroasă a raporturilor de familie, cu scopul de a proteja interesul familiei și de a garanta supraviețuirea companiei.

Profesionalizarea familiei înseamnă crearea unor proceduri pentru reglementarea modului în care aceasta interacționează cu afacerea. Sunt incluse aici stabilirea unei infrastructuri a procesului decizional și crearea unor canale de comunicare oficiale care să le înlocuiască pe cele informale, demers esențial mai ales în perioadele dificile, tensionate sau conflictuale. Uneori afacerile de familie eșuează din cauza problemelor de familie.

#### „Factorul familie”

Rolul familiei este acela de a asigura cea mai bună conducere pentru companie, iar un executiv din cadrul familiei s-ar putea să nu fie întotdeauna alegerea cea mai potrivită. Pe de altă parte, viitorii proprietari sau conducători ai companiei trebuie pregătiți din timp pentru preluarea afacerii. Trebuie întreținute relații cu alte afaceri de familie în vederea schimbului de experiență și împărtășirii lecțiilor învățate. Spiritul antreprenorial trebuie menținut viu prin acordarea unui spațiu suficient pentru inovație, fie ea venită din interiorul sau exteriorul familiei.

# 70%

*dintre afacerile de familie din România au persoane din afara familiei care sunt în consiliul de administrație sau dețin acțiuni, față de 55% în ediția 2012/2013*



*Circa trei sferturi dintre afacerile de familie din Spania, Suedia, Elveția și Olanda au în consiliul director persoane din afara familiei, în timp ce în Canada și Australia procentul acestora este mai mic, de 39% și respectiv 40% (față de 58% în ediția anterioară). Mai puțin de un sfert din afacerile de familie din Canada, Germania, Olanda (23%), Marea Britanie și Australia (21%) au angajați din afara familiei care dețin acțiuni. Pe de altă parte, 60% dintre afacerile de familie din Rusia au oferit acțiuni angajaților care nu fac parte din familie, în timp ce alte 25% intenționează să facă acest lucru în următorii cinci ani. În același timp, procentul afacerilor din această țară care au în consiliul director și membri din afara familiei a scăzut de la 88% în ediția anterioară la 65%.*

*„Dezvoltarea pe plan intern a competențelor angajaților pentru a prelua posturi cheie de conducere rămâne o preocupare de bază pentru următorii ani.”*

## Implicarea membrilor familiei

93% dintre afacerile de familie din România au membri ai familiei care lucrează în companie pe poziții de management (în creștere de la 84% în ediția precedentă), un procent similar cu cel înregistrat la nivel global dar mult superior celui din Europa de Est (68%). O treime dintre respondenții din țara noastră declară că au un număr de trei membri ai familiei în conducerea companiei.

Se remarcă o scădere importantă față de ediția anterioară a procentului afacerilor de familie din România în care membrii familiei care nu lucrează în organizație dețin acțiuni, deci beneficiază de „roadele” afacerii. Astfel, doar 18% dintre respondenți afirmă că au membri ai familiei care sunt acționari dar nu lucrează în cadrul companiei (în scădere de la 39% în ediția anterioară), cu mult sub procentul înregistrat la nivel global de 48%.

### Implicarea familiei în afacere

**93%** dintre afacerile de familie din România au membri ai familiei care lucrează în companie pe poziții de management **↑ 84% în ediția 2012/2013**

**51%** au membri de familie care lucrează în companie, în diverse alte roluri **↓ 71% în ediția 2012/2013**

**18%** au membri de familie care sunt acționari, dar nu lucrează în companie **↓ 39% în ediția 2012/2013**



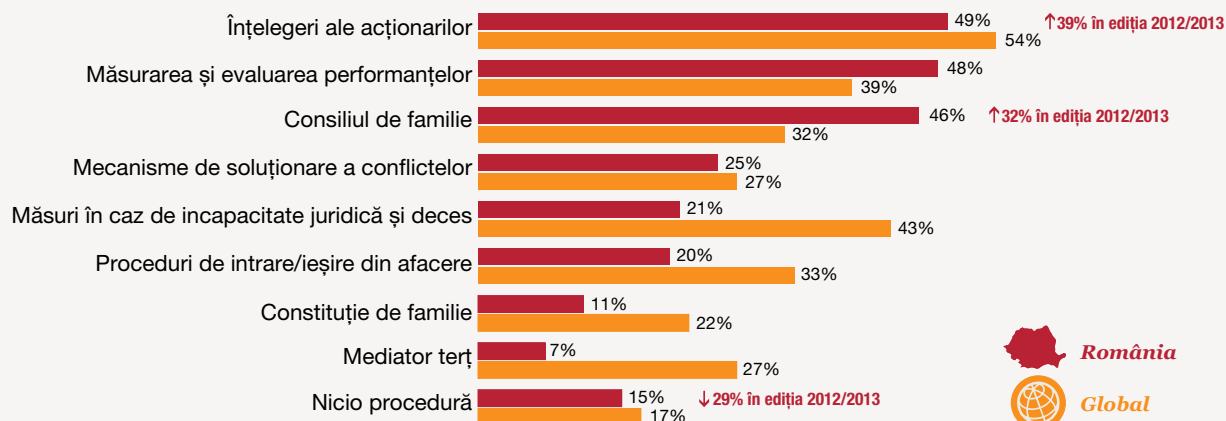
**7%** au membri de familie care nu lucrează în companie și nu sunt acționari, dar care sunt recompensați în alte moduri



75% dintre afacerile de familie din Turcia, 70% din Spania, 60% din SUA și 55% din Germania au membri de familie care dețin acțiuni fără să lucreze în companie.



## Proceduri implementate pentru managementul conflictelor



## Managementul conflictelor

*Afacerile de familie din România par să devină tot mai conștiente de necesitatea implementării unor proceduri formale pentru a rezolva conflictele dintre membrii familiei.*

Afacerile de familie se concentrează mai mult pe elaborarea unor mecanisme create să soluționeze eventualele conflicte din familie, pentru a diminua efectul perturbator al acestora asupra bunului mers al companiei. Astfel, 85% dintre afacerile de familie din România afirmă că au cel puțin o procedură în vigoare pentru a face față conflictelor în familie (procent apropiat de cel global de 83%), o creștere importantă de la 71% în ediția precedentă. Procentul este semnificativ mai mic în Europa de Est (67%).

În eventualitatea apariției conflictelor, înțelegerile între acționari devin o soluție preferată de tot mai mulți dintre respondenții din țara noastră. Astfel, 49% dintre afacerile de familie apelează la această procedură, față de 39% în ediția anterioară. Și pe plan global, aceste acorduri ale acționarilor sunt prima opțiune ca soluție de rezolvare a conflictelor, 54% dintre respondenți menționându-le.

Măsurarea și evaluarea performanțelor (care în ediția anterioară a ocupat primul loc în funcție de procentul respondenților care declarau că au

implementat-o) reprezintă o soluție pentru rezolvarea conflictelor în opinia a 48% dintre afacerile de familie din România și 39% la nivel global. Se pare că, pentru respondenții din țara noastră, consiliul de familie devine o alternativă tot mai interesantă, acest mecanism fiind menționat de 46% dintre afacerile de familie, în creștere de la 32% în ediția precedentă. Consiliul de familie reprezintă o opțiune pentru 32% dintre respondenții pe plan global.

La nivel global, pe locul al treilea între procedurile în vigoare, în funcție de procentul răspunsurilor, se află elaborarea unor măsuri pentru cazurile de incapacitate juridică și deces (43% dintre respondenți). Metoda nu este la fel de populară în țara noastră, unde doar 21% dintre afacerile de familie afirmă că au implementat-o. În Europa de Est, procentul este încă și mai mic, doar 14%. Și stabilirea clauzelor pentru intrarea și ieșirea din afacere este utilizată doar de una din cinci afaceri de familie din România, în timp ce pe plan global o treime dintre respondenți o menționează.

Doar 11% dintre afacerile de familie din țara noastră declară că au o constituție de familie, față de 22% pe plan global. Iar medierea de către un terț a conflictelor de familie se pare că nu-și dovedește utilitatea în cadrul organizațiilor din țara noastră, din moment ce procentul celor care o folosesc a scăzut de la 26% în ediția precedentă la 7%, mult sub valoarea înregistrată la nivel global de 27%.



94% dintre afacerile de familie din Germania și Austria au proceduri pentru soluționarea conflictelor în familie, în timp ce în Rusia 55% dintre respondenți afirmă că nu au nicio astfel de procedură. Înțelegerile acționarilor sunt menționate de 88% dintre afacerile de familie din Austria și 83% din Germania, iar măsurile în caz de incapacitate juridică și deces sunt utilizate de 76% dintre respondenții din Germania și 75% din Canada. În Spania, constituția de familie reprezintă o procedură implementată de 76% dintre participanții la studiu, iar consiliul de familie este menționat de 68% dintre aceștia. Medierea de către terți este utilizată de 55% dintre afacerile de familie din Olanda.

# 85%

*dintre afacerile de familie din România afirmă că au cel puțin o procedură în vigoare pentru a face față conflictelor în familie, față de 71% în ediția 2012/2013*



## Remus Aurel Bența

Absolvent al Liceului Unirea din Târgu Mureș, specializarea chimie industrială, și al Facultății de Drept din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Remus Aurel Bența, unul dintre cei mai cunoscuți oameni de afaceri din județul Mureș, este Director General al companiilor DAW Bența din România, Bulgaria și Moldova.

De asemenea, este acționar sau administrator la mai multe companii din diferite sectoare de activitate: producție de materiale de construcții și dezvoltare imobiliară, servicii de consultanță, organizare de evenimente și industria alimentară.

# DAW Bența

## Esența calității și a tradiției germane

Am crescut într-un mediu în care se vorbește despre business și management, ceea ce mi-a stârnit curiozitatea și interesul și a facilitat implicarea mea

Am fost cooptat în afacerea familiei în 1994, în compania de construcții Contranscom Bența. La îndemnul tatălui meu, am exersat spiritul antreprenorial și în 1995 am investit într-un laborator de cofetărie și patiserie. În 2001, am înființat compania joint-venture DAW Bența România, cu sediul central în Sâncraiu de Mureș, din care dețin 50%. DAW Bența este importator, producător, distribuitor și exportator de materiale profesionale pentru finisaje în construcții – mărcile Caparol, Capatect, Alpina etc. La momentul respectiv, compania inaugura prima fabrică de vopsele din România, la Târgu Mureș, aceasta fiind și cea dintâi unitate de producție a vopselelor deschisă de concernul german DAW în Europa de Est. În prezent, compania are 251 de angajați, iar 85% din cifra de afaceri este aferentă producției obținute în România.

Afacerea s-a dezvoltat rapid în anii care au urmat, prin lansarea conceptului „Showroom Caparol”, deschiderea centrului de instruire și vânzare și inaugurarea centrului logistic din Târgu Mureș. Anii 2005 și 2006 au adus investiții majore – DAW Bența s-a mutat într-un sediu nou, pe o platformă de 40.000 m<sup>2</sup>, alături de centrul logistic și noua fabrică de vopsele, și a deschis fabrica de adezivi pentru sistemul de termoizolație Capatect. Tot în 2006, ne-am extins pe piețele învecinate, în Moldova și Bulgaria.

M-am implicat în afacerile familiei, iar în paralel am dezvoltat afaceri în domenii conexe, dar și în alte industrii. În 2004 am pus bazele companiei EPS Thermopor, producător de materiale termoizolante pe bază de polistiren expandat ignifug pentru construcții, și am dezvoltat proiecte imobiliare în București și Târgu Mureș. Astăzi, compania RCB Development & Consulting, din care dețin 95%, dezvoltă unul dintre cele mai moderne proiecte de birouri din România, o investiție de peste 24 de milioane de euro.

Anii de criză financiară și declinul abrupt din domeniul construcțiilor au reprezentat o provocare majoră însă, în ciuda condițiilor economice nefavorabile, DAW Bența a continuat planurile de dezvoltare. În 2008, am deschis centrul logistic din București. În 2013, am inaugurat o nouă unitate de producție a vopselelor Caparol pe platforma din Sâncraiu de Mureș – un proiect complex, co-finanțat prin fonduri europene, care a avut ca rezultat creșterea capacității de producție vopsele, creșterea capacității de stocare a materiilor prime și a semifabricatelor, precum și optimizarea producției.

Totodată, serviciile oferite prin intermediul magazinelor „Caparol Center” și showroom-urilor partenerilor au evoluat de-a lungul anilor, de la colorarea computerizată la asistență pentru lucrări sau înscrierea meseriașilor în programe de instruire complexă, teoretică și practică, desfășurate la centrele de training din Târgu Mureș și București, sau în alte orașe, împreună cu partenerii locali.

A fost nevoie să ne adaptăm comportamentul în business evaluând mai mult riscurile decât oportunitățile, precum băncile

Principala problemă pe care am întâmpinat-o în ultimul an a fost o piață foarte volatilă, la care soluția pentru companiile care aveau probleme era intrarea în insolvență, antreprenorii încercând astfel să găsească o soluție de redresare. Fiind o afacere de familie ne-a fost mai ușor să fim flexibili și să ne repliem la condițiile de piață. Cred că avantajul afacerilor de familie constă în procesul decizional mai rapid și mai flexibil, viziunea pe termen lung, precum și în faptul că sunt mult mai implicate și au o altfel de responsabilitate, atât pentru angajați cât și pentru comunitate.



## DAW Bența



Din 2001, DAW Bența reprezintă în România concernul german DAW, lider în Germania pe piața finisajelor pentru pereți. Gama de produse fabricate și comercializate acoperă sectorul vopselelor lavabile de interior și exterior, amorse, tencuieli structurate, lacuri și lazuri, tapete și produse decorative speciale, vopsele pentru pardoseli, sisteme de nuanțare computerizată pentru vopsele, lacuri și tencuieli.

Compania Deutsche Amphibolin-Werke von Robert Murjahn este unul dintre cei mai mari producători din Europa în domeniul vopselelor și materialelor de finisaj în construcții.

DAW Germania este o afacere de familie cu o tradiție de 120 de ani. Unitatea de producție Caparol din Ober-Ramstadt este una din cele mai moderne și inovative fabrici de producție pentru vopsele profesionale, utilizând tehnologii revoluționare care protejează mediul înconjurător. Extinderea grupului DAW în Europa și Asia a demarat la începutul anilor 1950, când compania a început să selecteze parteneri de încredere care să distribuie și să producă local gama standard de produse Caparol. Astăzi, produsele sale sunt prezente în circa 30 de țări.

**Schimbările sunt o constantă a activității, iar inovația este esențială pentru supraviețuirea unei companii**

Ne propunem să dezvoltăm un vast portofoliu de produse și mărci pentru a fi prezenți pe segmentele viabile ale pieței, atât cea a utilizatorilor profesioniști, cât și cea de retail. Un alt obiectiv este să consolidăm rețeaua de parteneri care beneficiază de produsele grupului DAW. Numele Caparol este considerat pe plan european o garanție a calității și competenței, remarcându-se prin diversitate și prin adaptarea la cele mai moderne tehnologii și exigențe. Am încercat să transferăm în România cât mai mult din experiența de piață a concernului din Germania. În cei 13 ani de activitate am reușit să fim recunoscuți în România pentru soluțiile de top și produsele de cea mai bună calitate.

**Mizăm foarte mult pe importanța factorului uman care alături de tehnologie reprezintă principalii factori care stau la baza dezvoltării afacerilor noastre**

Resursa umană este cel mai puternic capital. Avem personal cu experiență pe piața națională și regională și cei mai buni oameni care lucrează în cercetare, dezvoltând propriile patente, formule, produse și sisteme. Din 2012, echipa noastră a pus bazele Comunității Profesioniștilor Caparol din România, care aduce laolaltă peste 700 de meșteri din toată țara, un parteneriat care conferă garanția unei calități incontestabile, a unei largi palete de servicii și a unui suport tehnic consistent.

Consider că educația și formarea profesională sunt factori strategici pentru succes. Este necesar ca angajații noștri să fie pregătiți pentru provocările actuale și viitoare din cadrul companiei,

așa încât aceștia participă la cursuri de instruire în scopul îmbunătățirii performanței profesionale.

**Am fost învățat de mic să muncesc și să-i apreciez pe cei care lucrează**

Există o compatibilitate între cultura organizației pe care o conduc și valorile mele personale. În gestionarea afacerilor și în relațiile de familie am încercat și îmi place să cred că am reușit să găsim un echilibru corect. Ne consultăm în familie cu privire la orice decizie strategică de business. Iar în ceea ce privește dilema management din interiorul familiei versus management profesionist extern, văd soluția într-o formulă dualistă: în conducere să fie implicați atât membri ai familiei cât și profesioniști din afara acesteia.

Sistemul de valori și principiile după care ne ghidăm în gestionarea afacerilor includ: muncă și respect, calitate și corectitudine. Respect și prețuiesc diversitatea opiniilor celorlalți și dreptul lor la individualitate. Preocuparea pentru asigurarea unei calități superioare reprezintă baza activității noastre zilnice. Suntem receptivi la așteptările și nevoile clienților, evaluăm și îmbunătățim constant produsele și serviciile. Acționez etic și corect în activitatea mea de zi cu zi, iar deciziile mele și relațiile cu colegii, furnizorii, partenerii, clienții, dar și cu concurenții sunt ghidate de principii. Subscriu principiului fundamental de concurență sănătoasă și loială ca factor cheie pentru creștere și dezvoltare.

**Viața este prea scurtă și trebuie trăită frumos, iar frumos înseamnă, în primul rând, să te uiți la aproapele tău și să faci bine**

Sunt conștient de faptul că implicarea în comunitate și dezvoltarea de parteneriate cu aceasta sunt necesare, iar să împărtășești cu alții ceea ce ai înseamnă să-ți iubești aproapele.

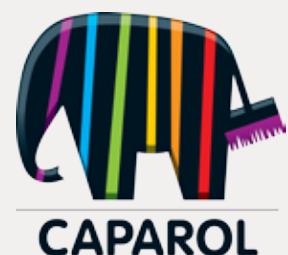
Aceasta presupune nu doar bani, ci și implicare personală. Susțin proiecte sociale și educative, de exemplu prin intermediul Asociației Bența care sprijină integrarea în societate a copiilor fără părinți.

**Cred că afacerile private din România sunt momentan în suferință și resimt o mare tensiune, dar în același timp au perspectivă de creștere**

Una din prioritățile Executivului ar trebui să fie dialogul real cu mediul de afaceri, tradus în acțiuni care să asigure un climat mai stabil, predictibilitatea businessului, asigurarea accesului la finanțare.

**Recomand tinerilor antreprenori și manageri să fie consecvenți în a-și urma visul. Să-și gestioneze emoțiile și să nu le fie frică să piardă.**

Succesul unei afaceri are la bază un cumul de factori, cel mai important fiind echipa. Se adaugă flerul și talentul întreprinzătorului, educația și experiența acestuia, inteligența și carisma, profesionalismul și capacitatea sa de a crea, menține și valorifica relații.



## Planificarea succesiunii

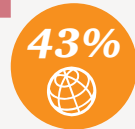
Mediul antreprenorial din România a ajuns în cel mai important moment din istoria de 25 de ani a capitalismului românesc - primul schimb de generații. Fondatorii trebuie să decidă dacă păstrează businessul în familie sau dacă îl vând. Comparativ cu țări dezvoltate, în care afacerile de familie se află, de exemplu, la al cincilea schimb de generații, antreprenorii din țara noastră dețin mai puțină experiență în a realiza în mod eficient acest proces. Partea bună a lucrurilor este că afacerile de familie din România pot beneficia de experiența țărilor dezvoltate, analizând multiple „studii de caz” și adaptându-le la particularitățile propriilor afaceri.

Abordarea profesională a succesiunii este un element vital pentru succesul viitor al organizațiilor. Afacerile de familie trebuie să ia în serios acest aspect, altfel riscând chiar supraviețuirea companiei. Un atu care ar putea fi folosit în acest demers este faptul că exponenții noii generații ai familiei sunt deja prezenți în organizație, mulți dintre ei în funcții de conducere.

În patru din cinci afaceri de familie din România membri din cadrul generației următoare lucrează în cadrul companiei, procent mult peste cel înregistrat la nivel global (55%) și în Europa de Est (54%). Circa trei sferturi (77%) dintre respondenții din România afirmă că membri de familie din generația următoare dețin poziții de management (43% la nivel global). Dintre aceștia, 28% menționează că nu mai puțin de trei membri din noua generație fac parte din conducerea companiei (6% global).

### Implicarea noii generații în afacerea de familie

**77%** dintre afacerile de familie din România au membri ai familiei din generația următoare care lucrează în companie pe poziții de management



**44%** au membri de familie din noua generație care lucrează în companie, în diverse alte roluri

**15%** au membri de familie din noua generație care sunt acționari, dar nu lucrează în companie

**5%** au membri de familie din noua generație care nu lucrează în companie și nu sunt acționari, dar care sunt recompensați în alte moduri

Referindu-se la următoarea generație de membri ai familiei, respondenții afirmă că exponenții acesteia sunt evaluați corespunzător chiar dacă aparțin familiei, că aceștia trebuie să se străduiască și mai mult pentru a-și demonstra competența în cadrul organizației, precum și că noua generație a familiei nu a beneficiat de niciun tratament preferențial datorită acestui statut. Într-un mediu economic extrem de dinamic, puterea de adaptare

**80%**

*În patru din cinci afaceri de familie din România membri din cadrul generației următoare lucrează în cadrul companiei, față de 55% la nivel global și în Europa*

### Succesiunea devine o preocupare tot mai importantă pe agenda afacerilor de familie din România

**11%**

dintre afacerile de familie din România consideră planurile de succesiune ca fiind una dintre cele mai importante trei provocări din interiorul organizației în următoarele 12 luni

**30%**

dintre afacerile de familie din România consideră planificarea succesiunii drept o provocare pentru următorii cinci ani

a generației tinere poate fi un mare avantaj pentru succesul pe termen lung al afacerii, iar viziunea și strategia noii generații ar putea constitui o nouă paradigmă pentru afacere. Dincolo de conducerea efectivă a afacerii, exponenții tinerei generații trebuie să învețe continuu și să se dezvolte profesional și personal, pentru a deveni lideri inspiraționali precum părinții lor.

Doar 15% dintre afacerile de familie din țara noastră oferă acțiuni membrilor din noua generație a familiei care nu lucrează în companie, procent mai mic decât la nivel global (23%), însă mai mare decât cel înregistrat în Europa de Est (8%).

#### Schimbul de generații

Aproape jumătate (48%) dintre afacerile de familie din România plănuiesc să transfere atât proprietatea cât și conducerea organizației către generația următoare, procent mai ridicat decât cel global de 40%, dar în ușoară scădere față de ediția precedentă (52%).

Poate din cauza îngrijorării că noua generație nu va dori să se implice în management sau că este posibil ca aceasta să nu fie pregătită la timp pentru preluarea conducerii, aproape o treime

dintre respondenți (31% în România, 32% global) se gândesc la transmiterea proprietății către noua generație, dar la angajarea unui management profesionist din afara companiei. Procentele sunt în creștere față de ediția anterioară a studiului (19% în România, 25% global). Această tendință subliniază nevoia unui nou set de competențe în rândul generației următoare, precum și necesitatea profesionalizării modului de operare a familiei pentru a transfera cu succes conducerea companiei către managementul extern.

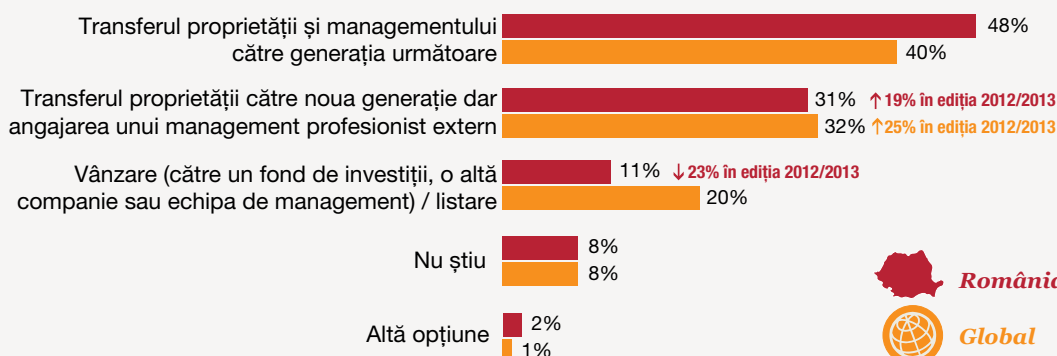
Alegerea uneia dintre aceste opțiuni de transfer al proprietății este influențată de o serie de factori, cum ar fi: calitatea succesoriului (gradul de pregătire, atât personal cât și profesional), vârsta succesoriului (în multe situații, succesoriul este prea tânăr pentru a prelua afacerea), opțiunea de carieră a succesoriului (unii decid să urmeze alte profesii, nu să preia afacerile familiei) sau relația dintre generații.

„Generația următoare trebuie să fie capabilă să se adapteze noilor cerințe ale pieței și să cheltuiască înțelept.”



Printre țările în care se înregistrează procente mai mici decât la nivel global ale afacerilor de familie în care membri ai familiei din generația următoare lucrează în companie pe poziții de management se numără Olanda (24%), Australia (26%), Elveția (29%), Suedia (33%), SUA (35%) și Germania (39%). În Statele Unite, în 45% dintre companii membri de familie din noua generație sunt acționari însă fără să lucreze în cadrul organizației.

## Afacerea și familia - planuri de viitor



Elementele emoționale ale transferului către noua generație sunt cele care creează semne de întrebare asupra reușitei demersului și includ mai multe aspecte:

- dorința antreprenorilor de a transfera controlul companiei către copiii lor trebuie să fie însoțită de dorința copiilor de a se implica în afacere;
- procesul de învățare al noii generații trebuie să aibă o solidă fundamentare academică, dar și practică, iar mentorii și programele de dezvoltare sunt, de asemenea, importante;
- este esențial răspunsul companiei față de transferul controlului către generația mai tânără pentru a asigura premisele unui proces sustenabil. În acest sens, o soluție pentru antreprenori ar putea fi formalizarea succesiunii sub forma unui „plan de afacere” în care să fie incluse diferite scenarii, precum și etapele concrete de realizare a acestui plan.



*58% dintre afacerile de familie din Austria și 53% din Canada intenționează*

*să transfere proprietatea și managementul către generația următoare. În Brazilia, circa jumătate dintre respondenți (52%) afirmă că vor transfera proprietatea către noua generație în paralel cu angajarea unui management profesionist extern. În schimb, 53% dintre afacerile de familie din China, 50% din Rusia și 38% din Australia optează pentru vânzare/listare.*

În cazul celor care decid să transfere atât proprietatea cât și managementul către noua generație, un rol foarte important îl joacă pregătirea succesorilor, atât cea academică cât și experiența practică, de exemplu implicarea directă în afacere. Noua generație în afacerile de familie din România este bine instruită la nivel academic (de exemplu, prin absolvirea unor universități străine de prestigiu), dar cu siguranță are nevoie de o expunere mai intensă la realitatea mediului de afaceri local. De aceea, este de recomandat ca părinții, fondatorii afacerii, să le ofere succesorilor ocazia de a se implica direct și fără menajamente, lăsându-i să dobândească propriile experiențe, succese și eșecuri, așa cum și ei au făcut-o la rândul lor.

Continuitatea afacerilor de familie după „exitul” complet al fondatorilor depinde în primul rând de capacitatea noii generații de a duce mai departe povestea de succes a afacerii. În al doilea rând, este important să existe, concomitent, o viziune de afaceri și o strategie coerentă, o echipă de management experimentată, încheagată și de încredere, o structură organizațională flexibilă, dublate de viteza de adaptare la schimbările mediului de afaceri. Și nu în ultimul rând, prosperitatea pe termen lung a afacerii este condiționată de planificarea succesiunii către a treia generație – un subiect de mare importanță chiar dintr-o fază incipientă.

În acest moment, se pare că afacerile de familie din România nu mai sunt așa de interesate să vândă sau să se listeze. Se remarcă o scădere, de la 23% în ediția precedentă la 11%, a procentului afacerilor de familie din țara noastră care iau în considerare vânzarea sau listarea companiei, în timp ce procentul global a crescut ușor de la 17% la 20%. Cu toate acestea, nu trebuie exclusă posibilitatea ca antreprenorii români să ia în considerare ofertele de cumpărare - totală sau parțială - dacă prețul este unul atractiv sau dacă există variante interesante de colaborare cu potențialii investitori. Similar, listarea la bursă poate deveni o alternativă pentru afacerile de familie din țara noastră în încercarea de a se dezvolta și de a face față competiției.

În Europa de Est peste un sfert (26%) dintre afacerile de familie intenționează să vândă compania sau să o listeze.



## 61% dintre afacerile de familie din România nu au un plan de succesiune pentru niciuna din pozițiile cheie de conducere

### Succesul succesiunii

Un plan de succesiune eficient trebuie pregătit și implementat cu mai mulți ani înainte de momentul transferului efectiv. În realizarea acestui plan trebuie implicați deopotrivă proprietarul/fondatorul afacerii, familia, dar și managementul companiei.

Printr-o abordare potrivită a succesiunii, concretizată într-un plan coerent de transfer al afacerii, antreprenorii pot evita costuri importante, atât materiale cât și pe plan personal, iar afacerea poate prospera în continuare. 39% dintre respondenții din țara noastră afirmă că au un plan de succesiune pentru anumite posturi cheie de conducere, însă în doar 13% dintre cazuri aceste planuri sunt solide și documentate, procent ușor mai mare decât cel înregistrat în Europa de Est (8%). Pe plan global, puțin peste jumătate (53%) dintre afacerile de familie au proceduri de planificare a succesiunii pentru unele funcții de management. Cu toate acestea, numai 16% dintre proprietarii și directorii executivi intervievați declară că au implementat un plan robust și detaliat.

Doar 11% dintre afacerile de familie din România au pus la punct un plan de succesiune pentru toate pozițiile cheie din conducere, însă cele mai multe organizații (61%) nu au elaborat niciun astfel de mecanism pentru a face față acestei eventualități.

Întrebați dacă și-au ales deja succesorul, 62% dintre respondenții din România și 63% dintre omologii la nivel global au răspuns că nu.

Planificarea succesiunii rămâne o problemă serioasă, căreia afacerile de familie trebuie să-i acorde o importanță maximă și de care este recomandat să se ocupe cu aceeași seriozitate și energie ca în cazul celorlalte aspecte ale afacerii. Fără aceste planuri, atent fundamentate și puse pe hârtie, toată afacerea este supusă riscului.

Fiecare tranziție are caracteristicile ei și nu există o „rețetă” de succes. Eficiența unui asemenea transfer constă în crearea unei rețete potrivite, prin combinarea și dozarea inteligentă a unor „ingrediente” care pot conduce spre succes: implicarea tinerei generații în conducerea companiei și transferul de cunoștințe prin activitatea nemijlocită alături de părinți sau de management în cadrul diverselor proiecte și inițiative, existența unei structuri operaționale care să asigure funcționarea fără deviații majore pe durata tranziției, asigurarea unui suport consultativ – fie de către părinți pe o anumită perioadă după retragerea lor din conducerea executivă, fie de către un mentor sau un grup de persoane de încredere. Toate acestea sunt activități care necesită planificare, timp și resurse, atât în cadrul organizației, cât și în familie. Pe lângă cele de mai sus, asigurarea unei structuri juridice și fiscale flexibile pentru un asemenea transfer este un alt aspect extrem de important, care ar trebui analizat și planificat din timp pentru a gestiona în mod rezonabil interesele tuturor părților implicate.

### Planul de succesiune

 România

 Global

**39%** **53%**

dintre afacerile de familie afirmă că au un plan de succesiune pentru anumite posturi de conducere

**13%** **16%**

dintre afacerile de familie declară că au un plan de succesiune care este **solid și documentat**



76% dintre afacerile de familie din Austria, 70% din Germania și 66% din SUA au planuri de succesiune pentru posturile de conducere. 28% dintre respondenții din Germania afirmă că aceste planuri de succesiune sunt solide și documentate, procente apropiate înregistrându-se în SUA (27%) și Elveția (25%).

„Una dintre provocările afacerii noastre se referă la stabilirea unor proceduri interne detaliate în următorii ani în ceea ce privește succesiunea.”



## Tudor-Alexandru Socea

Licențiat al Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor din cadrul Universității Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, Tudor-Alexandru Socea a absolvit programul MBA al MIP - Politecnico di Milano. Apoi a urmat cursuri de pregătire în cadrul unui program executiv de Project Finance al London Business School.

În 2005, imediat după terminarea facultății, s-a angajat în cadrul EnergoBit Prod, mai întâi ca asistent comercial și de marketing, iar apoi ca manager al punctului de lucru din Constanța. Ulterior a devenit coordonatorul departamentului comercial al companiei clujene. Iar începând cu 2011, a preluat conducerea uneia dintre societățile grupului, fiind în prezent Executive Manager al EnergoBit ESCO.

Totodată, este Președintele Consiliului de Administrație al Polaris Medical, complexul din apropierea orașului Cluj-Napoca care va asigura servicii complete și integrate de recuperare medicală. De asemenea, este membru al consiliului director al Konsalnet România, prezentă pe piața de servicii de cash în tranzit, și unul dintre fondatorii Centrului de Resurse pentru Eficiență Energetică (CREE) – o inițiativă privată constând într-o platformă interdisciplinară dedicată îmbunătățirii calității mediului înconjurător.

# Tudor-Alexandru Socea

## Managerul, antreprenorul, investitorul

**Am hotărât să întorcem în economia românească banii câștigați, chiar dacă oportunitățile bune se găseau foarte greu**

Am început să lucrez în EnergoBit de când eram în liceu, mai ales pe timpul verii, cu joburi simple dar care mi-au dat posibilitatea să înțeleg compania, să cunosc oamenii, să mă familiarizez cu produsele și piețele cărora li se adresează. Consider experiența în cadrul EnergoBit o adevărată școală, iar șansa să lucrez cu cei trei fondatori, fiecare cu un stil unic de leadership, a fost și este o mare oportunitate de a învăța foarte multe lucruri. Am ales să lucrez pentru compania în care tatăl meu este co-proprietar în special datorită lui, pentru că a făcut un „teasing” foarte bun. Nu m-a încurajat să mă alătur companiei, ci m-a lăsat să-mi doresc cu adevărat acest lucru. Nu s-a implicat în deciziile mele privind cariera și nici în cele de afaceri, iar eu am apreciat foarte mult că mi-a dat libertate totală.

Afacerile de care mă ocup acum au apărut după „exitul” parțial din EnergoBit al familiei. Ne-a trebuit mult curaj să ieșim din zona noastră de confort și să investim în diferite sectoare de business, altele decât energia – unde ne simțeam „acasă”.

**Abordarea pe care o am în business este mai mult a unui investitor**

Trebuie să recunosc faptul că nu am profilul unui antreprenor, așa cum este de pildă tatăl meu, de la care am învățat foarte multe. În timp ce el are un spirit mai vizionar, eu consider că sunt mai priceput în a identifica antreprenori cu idei foarte bune, afaceri cu potențial de dezvoltare, în care eu să pot contribui cu experiență și expertiză, anticipând perspectivele pe termen lung și investițiile care sunt necesare pentru a crește valoarea companiei. În prezent, multe din provocările și oportunitățile afacerilor din România sunt de fapt probleme pe care unii din investitori încearcă să le transfere altora. Marea „provocare” este să poți face diferența

între un business cu potențial real de dezvoltare și unul perdant din start.

Nu am pornit de la ideea să-mi construiesc un brand propriu, de afacere sau de antreprenor, ci mai degrabă m-am concentrat să identific o nevoie de piață, să încerc să o „servesc”, iar rezultatul să fie o consecință a muncii asidue. Pe de altă parte, este o experiență unică să încerci să te descurci singur într-un business, comparativ cu situația în care lucrezi împreună cu alți asociați. Fără discuție, simți fiecare presiune a afacerii în toate încheieturile, dar aceasta este partea „fun” în business. Totodată, cred că în toate afacerile presiunile sunt de aceeași magnitudine la un moment dat, diferența fiind făcută de natura lor și de modul în care liderul le poate face față.

**Cred, poate idealist, că etica în business nu poate să dispară**

Practicând rugby în perioada liceului, mi-am însușit și încerc să pun în practică multe din valorile pe care

acest sport le promovează. Mă refer la „fair-play” și la respectul față de angajați și competitori. Mă implic în susținerea rugby-ului clujean pentru a perpetua valorile foarte puternice ale acestui sport prin tinerii care îl practică. Unul din principiile după care mă ghidez este acela de a împărtăși celorlalți, în cadrul organizației dar și în comunitatea de business, know-how-ul pe care l-am acumulat și cele mai bune practici de afaceri. Și orientarea către client reprezintă unul din elementele care mă preocupă. Țin foarte mult ca fiecare client să aibă o experiență de calitate și continuu îmbunătățită.

În fiecare dintre afacerile în care sunt implicat, experiența pe care o acumulez, autoperfecționarea și impactul pozitiv în societate pe care compania îl are pe termen lung reprezintă elementele care îmi dau energie. Motivația mea vine mai ales din impactul pe care îl are afacerea asupra calității vieții oamenilor, într-un context durabil și cu efecte vizibile în ceea ce privește bunăstarea semenilor noștri.

**În orice business există perioade dificile care doar cu o pasiune desăvârșită și cu o consecvență foarte riguroasă pot fi depășite**

Capacitatea de inovație, flexibilitatea și asumarea de riscuri conferă afacerilor de familie, mai ales celor de nișă și celor de mici dimensiuni, un avantaj competitiv față de corporații. Cunosc însă și modul în care se desfășoară lucrurile în multinaționale, având ocazia să lucrez în mediul corporatist, prin implicarea în proiecte în cadrul unor companii precum Alstom Transport Italia, ABB Italia și EnergoBit după preluarea de către fondul de investiții. De pildă, unele dintre marile plusuri pe care le au corporațiile sunt cele privind modul de bugetare și planificare, precum și procesul decizional în investiții. Totuși, cei care fac business știu că nu există o rețetă câștigătoare, chiar dacă urmezi anumiți pași și chiar dacă ai fler, experiență sau „relații”. Pentru ca un business să aibă succes, cred că este nevoie și de o conjunctură favorabilă, acest lucru însemnând locul, momentul și oamenii potriviți, dar mai ales este nevoie de multă pasiune din partea liderului.



**Limitele profesionale ale antreprenorului sunt adesea bariera principală în calea dezvoltării unor afaceri**

Cu siguranță, valorile familiei se regăsesc în toate afacerile noastre. Ne consultăm permanent în cadrul familiei și încercăm să menținem un echilibru între viața personală și cea profesională, mai ales în contextul în care între noi există diferențe mari de vârstă, preocupări sau pasiuni.

Cât privește dilema management din interiorul familiei versus management profesionist extern, cred că nu există o singură variantă „corectă”, ci una particularizată pe profilul de business al familiei. Însă liderii adevărați lasă ego-ul la o parte și au curaj să conducă afacerile asistați de profesioniști, nu doar de unii singuri.

În același timp, consider că nicio familie nu este pregătită cu adevărat pentru schimbul de generații. Spun asta deoarece în prezent dinamica mediului de business este atât de mare încât oricât de mult te-ai pregăti, întotdeauna ești cu un pas în urmă. Pentru ca schimbul de generații să fie unul reușit, în primul rând trebuie ca succesorii să își dorească să preia afacerea și, la fel de important, să muncească și să se pregătească mult ca să poată face acest lucru.

**Mediul de business din România s-a maturizat mult și a reușit destul de repede să se adapteze piețelor și practicilor globale**

Totuși, unele metode și practici de afaceri sunt deocamdată adaptate

doar la suprafață de către manageri, comportamentul cultural moștenit din perioada anilor 1990 fiind încă cel care predomină. Pe de altă parte, observ la nivelul afacerilor nou înființate și a celor de dimensiuni mici foarte multă inițiativă, inovație și curaj, mai ales în zona IT. Consider că aici există un potențial enorm și avem, ca țară, o mare șansă să transformăm acest lucru într-un avantaj competitiv, la nivel global. În schimb, observ o foarte mare prudență din partea investitorilor cu experiență și cu putere financiară în a susține noi inițiative care pot crea o valoare adăugată mai mare.

În ceea ce privește Guvernul, cred că rolul acestuia este de a asigura un mediu de business stabil și predictibil pe termen mediu și lung. De asemenea, scutirea de taxe pe profitul reinvestit sau facilitățile fiscale pentru crearea de locuri de muncă cu siguranță ar putea să impulsioneze foarte mult activitatea antreprenorială din România.

**Am învățat ca atunci când greșesc să zâmbesc și să extrag cât mai multe învățăminte din fiecare experiență**

Le-aș recomanda tinerilor manageri și antreprenori să îndrăznească și să aibă curaj. Să își spună că „there is no box” și că regulile jocului pot fi oricând schimbate. Să vâslească contra vântului și să nu urmeze direcția în care se îndreaptă toți ceilalți. Să muncească mult, să fie perseverenți, iar atunci când nu mai știu în ce direcție să o apuce, să facă o pauză și să-și asculte instinctul.

# Rolul afacerilor de familie în economie și societate

## Ce diferențiază afacerile de familie

Afacerile de familie din România sunt conștiente de rolul important pe care îl joacă în economie.

Întrebați ce diferențiază afacerile de familie de celelalte tipuri de organizații, respondenții din România consideră că dețin anumite avantaje-cheie, precum viteza procesului decizional, spiritul antreprenorial, măsurarea succesului dincolo de creștere și profit, precum și asumarea riscurilor.

Afacerile de familie din România se consideră mai agile. Marea majoritate (93%) a celor intervievați declară că procesul decizional este în general mai simplu și mai rapid. Procentul este semnificativ mai mare decât cel înregistrat la nivel global (69%).

În ediția anterioară a studiului, spiritul antreprenorial era cel mai des menționat diferențiator al afacerilor de familie. În aceeași proporție, 77%, respondenții din România consideră în prezent că tipul de afaceri pe care îl conduc dă dovadă de un pronunțat caracter antreprenorial (față de doar 59% la nivel global).

Pentru o afacere de familie, succesul nu se rezumă la ritmul de creștere a cifrei de afaceri și la rata profitului. Trei sferturi dintre afacerile de familie din România afirmă că măsurarea succesului în cadrul organizației are și alte fațete.

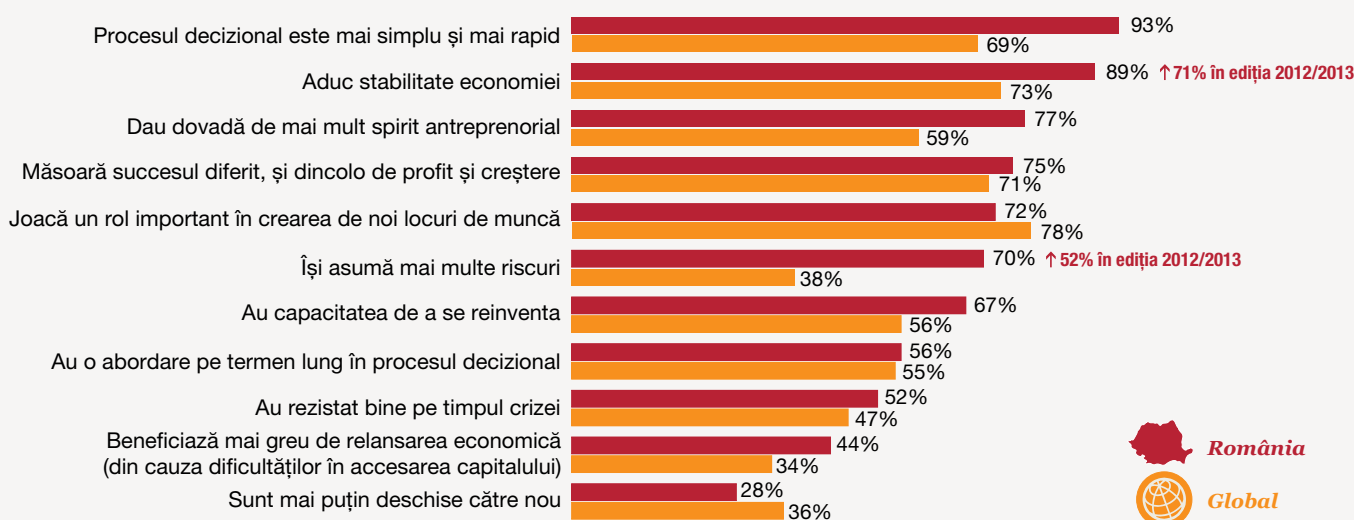
Contextul actual dificil, suprapus peste natura intrinsecă a acestui tip de organizații, face ca afacerile de familie să-și asume mai multe riscuri decât celelalte tipuri de companii. 70% dintre respondenții din țara noastră sunt de acord cu această trăsătură definitorie,

procent în creștere față de ediția precedentă (52%) și aproape dublu față de cel înregistrat la nivel global (38%).

În aceeași idee a adaptării continue pentru asigurarea succesului pe termen lung, două treimi (67%) dintre respondenții din România sunt de părere că afacerile de familie au capacitatea să se reinventeze cu fiecare nouă generație.

Marea majoritate a afacerilor de familie din România (89%, în creștere de la 71% în ediția anterioară) consideră că acestea aduc stabilitate economiei. Rolul de generator de stabilitate economică este evidențiat într-o mai mică măsură în percepția respondenților la nivel global (73%). De asemenea, aproape trei sferturi (72%) dintre cei intervievați în țara noastră recunosc rolul important al afacerilor de familie în crearea de noi locuri de muncă.

## Diferențiatori ai afacerilor de familie



92% dintre respondenții din Germania și Olanda sunt de părere că afacerile de familie aduc stabilitate economiei. 86% dintre participanții din Germania consideră că afacerile de familie măsoară succesul dincolo de profit și creștere. În majoritatea lor, afacerile de familie din Spania (100%), Germania și Austria (92%) sunt de părere că joacă un rol important în crearea de noi locuri de muncă. 88% dintre respondenții din Germania, 85% din Elveția și 84% din Austria afirmă că afacerile de familie au o abordare pe termen lung în procesul decizional.

## Afacerile de familie și societatea

*Afacerile de familie din România continuă să aibă un puternic simț al responsabilității față de societate.*

Având ferma convingere că atât familia cât și societatea trebuie să beneficieze de succesul actual al companiei și de moștenirea acesteia, afacerile de familie sunt puternic ancorate în mediul social și contribuie semnificativ la dezvoltarea generală a regiunilor în care activează. Astfel, patru din cinci afaceri de familie din România depun toate eforturile de care sunt capabile pentru a-și păstra angajații chiar și în perioade economice mai dificile. De asemenea, aproape trei sferturi (74%) dintre respondenți declară că au un sentiment de responsabilitate față de creșterea ratei de angajare în zonele în care își desfășoară activitatea.

În ciuda anilor dificili de criză economică, proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie din România rămân aproape de comunitatea locală, considerând că sunt responsabili pentru dezvoltarea societății. 72% dintre respondenți afirmă că se implică și sprijină inițiativele comunității din care fac parte. Însă la nivel global,



87% dintre respondenții din Italia, 85% din Elveția și 83% din

Germania consideră că afacerile de familie se simt responsabile față de creșterea ratei de ocupare în zonele în care își desfășoară activitatea. 86% dintre afacerile de familie din Spania și Elveția și 83% din Germania sunt de părere că valorile și cultura organizațională sunt mai puternice decât în alte tipuri de afaceri. Țările în care se remarcă o scădere semnificativă față de ediția anterioară a procentului afacerilor de familie care afirmă că se simt responsabile să susțină inițiativele comunității sunt Canada (de la 91% la 71%), SUA (de la 81% la 66%) și Marea Britanie (de la 64% la 45%).

se observă o scădere a procentului respondenților care declară că susțin inițiativele locale ale comunității, de la 70% în ediția anterioară a studiului la 59%.

Cultura și valorile afacerilor de familie sunt mai puternice decât cele ale altor tipuri de organizații. Cu această afirmație sunt de acord 74% dintre respondenții din România și 73% la nivel global.

## Moștenirea afacerii

*Etica și valorile reprezintă componente importante ale moștenirii lăsate de proprietarii afacerilor de familie din România. Seriozitatea, corectitudinea, stabilitatea și respectul sunt valori esențiale care trebuie să treacă din generație în generație, alături de buna reputație a afacerii.*

Pentru familie moștenirea înseamnă prosperitatea noii generații, în timp ce pentru comunitatea locală moștenirea se poate traduce printr-o economie locală mai dezvoltată și mai multe locuri de muncă.

În ceea ce privește afacerea în sine, actuala generație de proprietari și directori executivi consideră că o bună moștenire înseamnă o organizație puternică, stabilă, cu angajați valoroși și cu potențial de creștere, în paralel cu păstrarea principiilor de etică, respectul pentru muncă și mentalitatea de supraviețuitor în orice condiții.

*„Cea mai importantă moștenire este o companie puternică, ce recompensează oamenii și comunitatea, care îmbunătățește standardele de viață pentru angajați și familiile lor, care creează un model de urmat în industria în care activează și care reprezintă un etalon pentru comunitate.”*

## Responsabilitățile afacerilor de familie în societate și în comunitatea locală

România

Global

**80%**

**72%**

Depun toate eforturile pentru păstrarea angajaților, chiar și în perioade mai dificile

**74%**

**76%**

Se simt responsabile față de creșterea ratei de ocupare în zonele în care își desfășoară activitatea

**74%**

**73%**

Consideră că valorile și cultura organizațională sunt mai puternice decât în alte tipuri de afaceri

**72%**

**59%**

Se simt responsabile să susțină inițiativele comunității din care fac parte

**89%**

dintre respondenții din România consideră că afacerile de familie aduc stabilitate economiei

**80%**

dintre afacerile de familie din România afirmă că fac tot ce le stă în putință pentru a-și păstra angajații în perioade dificile



## Miklos Blasko

După ce a absolvit Facultatea de Științe Economice, secția Managementul Firmei, a Universității Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, Miklos Blasko a urmat studii aprofundate de Strategii și Politici de Marketing și Management în cadrul aceleiași instituții, precum și un curs de Management Competitiv la Codex (Open University, Marea Britanie). În perioada 2002-2005 a coordonat departamentul de dezvoltare software al EBS România, iar între 2005 și 2007 a fost manager al departamentului de testare software din cadrul Endava Cluj-Napoca. Începând din 2008, este Director Adjunct al Electro Sistem Grup, coordonator al activităților de aprovizionare, vânzări și controlling.



# Electro Sistem

## Tehnologii avansate, soluții personalizate. Susținerea comunității

**Doresc să construiesc viitorul acestui business alături de tatăl meu, care va rămâne implicat în afacere ani buni de acum încolo, iar ulterior să merg mai departe pe direcția pe care am conturat-o împreună**

Afacerile familiei noastre au fost inițiate și dezvoltate de antreprenorul Stefan Blasko, tatăl meu. Este genul de afacere ce are ca fundament efortul susținut al inițiatorilor acesteia, care pentru multă vreme au fost nu doar proprietari, ci și manageri, proiectanți de produse, experți financiari și negociatori în relația cu partenerii strategici. Astăzi, desigur, afacerea are structuri dedicate care îi permit creșterea și adaptarea la condițiile pieței, însă toate acestea nu ar fi existat fără implicarea totală a proprietarilor.

Faptul că am crescut într-o familie de antreprenori nu a însemnat o educație diferită de cea primită de copiii unor părinți de altă profesie sau ocupație. Am fost ținut departe atât de griile financiare pe care le implică, fără îndoială, afacerile la început de drum, dar și de răsăfățul stereotipizat în expresia „copil de bani gata”. Sper că am moștenit atitudinea pozitivă și deschiderea față de schimbare, precum și responsabilitatea în asumarea deciziilor, atât de necesare în lumea antreprenoriatului.

Sunt implicat în afacerile familiei din 2008, când am hotărât împreună cu soția mea să ne întoarcem la Baia Mare, orașul natal al amândurora, venind din Cluj, unde am rămas după terminarea

facultății, în 2000, și unde am avut o carieră de 7 ani în domeniul IT.

Implicarea în afacerile familiei a venit atât pe fondul dorinței mele de a lucra în cadrul companiei, cât și ca urmare a asumării responsabilității în ceea ce privește asigurarea continuității businessului. Însă în cariera profesională am pornit la drum pe cont propriu, în afara afacerii familiei, acest lucru permițându-mi să mă dezvolt profesional cât mai natural, fără salturi peste anumite etape, lucru care poate s-ar fi întâmplat dacă m-aș fi implicat în businessul familiei imediat după finalizarea studiilor. Fratele meu, care este specialist IT și performează într-o companie din Japonia, nu este implicat în afacere și nici nu ar putea fi de la o asemenea distanță. În puținele ocazii în care reușesc să mă întâlnesc cu el, discutăm despre noi, familiile noastre și proiectele personale, mai mult decât despre afacerea familiei.

**Cu riscul de a suna a clișeu, toate provocările pot fi transformate în oportunități**

Pe de-o parte, este vorba de provocări din exteriorul companiei, în contextul prezenței pe o piață dinamică, cu mulți jucători, atât în ceea ce privește concurența, beneficiarii, organismele de reglementare, într-un domeniu în care progresele tehnologice obligă la o permanentă adaptare. Pe de altă parte, există și provocări interne, ce decurg tocmai din implicarea într-un business de familie, unde produsele, structurile, procesele decizionale poartă amprenta

personalității tatălui meu. Tot în această categorie aș mai putea adăuga provocarea care decurge din pregătirea mea universitară, de economist, într-o structură managerială formată preponderent din ingineri.

Un factor de succes care a contribuit semnificativ la dezvoltarea afacerii este poziționarea companiei pe piață, oferind soluții flexibile și adaptate cerințelor clienților. Am reușit să identificăm acea nișă de piață în care avem anumite atuuri în fața concurenței autohtone și am devenit mai degrabă parteneri decât concurenți în relația cu marile corporații.

**Cred în etica în afaceri, în crearea de parteneriate și în răsplătirea performanței**

Valorile din cadrul familiei se regăsesc, fără îndoială, și în modul în care ne gestionăm afacerea. Dacă ar fi altfel, probabil că ar fi vorba de niște false valori. Lucrez alături de tatăl meu de peste 7 ani. Transferul de experiență are loc în special prin implicarea mea în cât mai multe domenii ale afacerii, mai degrabă decât prin practica mentoringului. În acest context, ideile privind dezvoltarea afacerii sunt integrate în procesul decizional al unui stil de management la granița dintre democratic-consultativ și democratic-participativ. Mai pe românește, ideile sunt analizate și acceptate ori respinse în cadrul unei relații de tip șef-subaltern, dar la nivel de top-management. Cred că există premisele pentru ca schimbul de generații să nu afecteze continuitatea și succesul afacerii noastre, însă vom

## Electro Sistem Grup

Din 1996, Electro Sistem furnizează soluții integratoare pentru întregul sistem de comandă și distribuție a electricității, acoperind cele mai variate cerințe privind alimentarea cu energie electrică. Compania băimăreană proiectează și produce anvelope (incinte) prefabricate echipate – complet personalizate și livrate „la cheie”: posturi de transformare (circa 600 pe an, în diverse configurații și pentru aplicații variate), puncte de alimentare, anvelope pentru invertoare, precum și anvelope pentru aplicații speciale. De asemenea, Electro Sistem produce o gamă largă de celule

electrice de medie tensiune, tablouri electrice de joasă tensiune și echipamente pentru rețele electrice aeriene. Electro Sistem deține cinci capacități de producție structurate pe ateliere specializate, care îi permite să abordeze o producție cu caracter flexibil, atipic, pentru o gamă variată de repere. Atât componentele cât și produsul final

sunt atent testate, iar probele-tip pentru toate produsele noi sunt realizate în laboratoare atestate internațional, precum IPH Berlin sau laboratoarele Siemens din Frankfurt. Electro Sistem Grup exportă în Ungaria, Slovacia, Cehia, Ucraina, Germania, Anglia, Franța, precum și în alte state din Europa, Orientul Mijlociu și Africa.



putea ști cu siguranță abia după ce acest schimb va fi avut loc.

### O afacere de familie este eminentă o construcție pe termen lung

Pentru dezvoltarea unei afaceri cred în construcțiile pe termen lung, fără însă ca acest lucru să însemne neglijarea oportunităților care apar în piață. Nu urmărim realizarea de profituri atractive pe termen scurt, ci mai degrabă dezvoltarea durabilă. În același context, spre deosebire de marea majoritate a competitorilor noștri, în deciziile noastre nu trebuie să ținem cont de dorințele și așteptările acționarilor ori ale pieței de capital.

O afacere de familie vine cu avantajele și dezavantajele ei. Pe de o parte, trebuie să te gestionezi din resursele financiare pe care le ai la dispoziție (surse proprii și atrase, dar și cele generate și garantate de afaceri), neexistând (în mod asumat) posibilitatea atragerii de fonduri externe, care ar schimba structura capitalului și deci statutul de „afacere de familie”. Pe de altă parte, beneficiazi de avantajele unui proces decizional mult simplificat și al implicării majore a proprietarilor.

Managementul profesionist extern poate fi o alternativă, mai ales atunci când familia dorește să se detașeze de conducerea unei companii pentru a-și diversifica portofoliul de afaceri, pentru a se implica într-o afacere nouă. Însă este o provocare în a găsi un management profesionist de încredere, în condițiile în care într-o afacere de familie deciziile strategice sunt de obicei luate de familie.

Probabil afacerile private ar trebui să urmeze și ele principiul legii Pareto – 80% dintre businessurile din România să reprezinte afaceri private ori de familie, acoperind 20% din piață. Nu știu dacă în România sunt atinse aceste cifre. Investitorii străini vin și pleacă, afacerile private rămân. Guvernul are un rol important în sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii, precum și a start-up-urilor, multe afaceri de familie intrând în aceste categorii. Sprijinul acordat poate fi de ordin fiscal, precum și prin debirocratizare.

Sunt câteva lucruri importante pe care le-am învățat din afaceri: nevoia de pregătire continuă, schimbarea privită ca oportunitate și nu ca pericol, precum și faptul că decizia/acțiunea bazată pe informații incomplete este adesea mai importantă decât așteptarea unor informații detaliate. Educația formală, dezvoltarea abilităților profesionale și managementul profesionist sunt fără îndoială necesare dezvoltării și creșterii unei afaceri de familie. Însă din păcate, în România, studiile universitare (cel puțin cele economice) sunt excesiv de teoretice, cu aplicații practice aproape inexistente, motiv pentru care majoritatea absolvenților de facultăți cu profil economic nu sunt pregătiți pentru debutul în cariera profesională.

**Există o multitudine de proiecte cu impact social, cultural și sportiv în care compania Electro Sistem este implicată**

Din 2009, compania editează anual câte un album de artă fotografică având ca teme tradiția, istoria, cultura și peisajele remarcabile oferite de Baia Mare și de

întreaga zonă de nord-vest a României. Albumul din 2014 este o monografie a școlii de pictură de la Baia Mare. Lansarea s-a făcut în cadrul „Zilelor Electro Sistem” și a fost însoțită de o expoziție de pictură de patrimoniu, iar a doua zi evenimentul a continuat cu o sesiune de comunicări științifice în domeniul energetic. Înființat în 2004, Clubul Sportiv Electro Sistem, cu secții de orientare sportivă, atletism și schi, afiliat Federației Române de Orientare, domină de câțiva ani competițiile de orientare pe schiuri din România. Electro Sistem susține financiar echipa băimăreană de handbal masculin H.C. Minaur, precum și Academia de Handbal Minaur. De asemenea, compania sprijină diverse acțiuni ale școlilor și universităților băimărene. În timp ce în cazul corporațiilor responsabilitatea socială este adesea o „necesitate”, un element de comunicare în construcția imaginii, afacerile de familie își asumă implicarea în comunitate într-un mod mai altruist, încercând să dea înapoi ceva din ceea ce comunitatea din care provin le-a oferit în decursul anilor.



# Contacte

## **Alexandru Medelean**

Director

Lider Servicii integrate pentru  
antreprenori și afaceri de familie

+4 021 225 3614

alexandru.medelean@ro.pwc.com

## **Mihai Anița**

Partener

Lider Servicii de audit pentru  
antreprenori și afaceri de familie

+4 021 225 3898

mihai.anita@ro.pwc.com

## **Ionuț Simion**

Partener

Lider Servicii de consultanță fiscală  
pentru antreprenori și afaceri de  
familie

+4 021 225 3708

ionut.simion@ro.pwc.com

## **Ionuț Sas**

Director

Servicii de consultanță fiscală pentru  
antreprenori și afaceri de familie

+4 021 225 3403

ionut.sas@ro.pwc.com

Această ediție a *PwC Family Business Survey* pentru România a fost coordonată de:

Cristian Tomescu - Manager marketing și business development

Alexandru Medelean - Lider Servicii integrate pentru antreprenori și afaceri de familie

Daniela Pavlovici - Lider marketing, comunicare și business development

Prezentul material a fost întocmit exclusiv cu titlul de recomandări generale în probleme de interes și nu constituie consultanță profesională. Nu se recomandă să acționați pornind de la informațiile cuprinse în acest text fără a apela în prealabil la consultanță profesională de specialitate. Nu se oferă nicio declarație sau garanție (explicită sau implicită) cu privire la acuratețea sau integralitatea informațiilor incluse în acest document și, în măsura permisă de lege, PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) nu acceptă și nu își asumă nicio responsabilitate sau obligație de diligență pentru niciun fel de consecință a niciunei hotărâri de a acționa sau nu, luate de dumneavoastră sau orice terț, pe baza informațiilor cuprinse în acest document, și pentru nicio decizie luată pe baza acestora.

© 2015 PwC. Toate drepturile rezervate. „PwC” semnifică rețeaua de firme membre ale PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), sau, după cum este cazul, firme individuale membre ale rețelei PwC. Fiecare dintre acestea este persoană juridică cu statut independent și nu acționează ca agent al PwCIL sau a oricărei alte firme membre. PwCIL nu furnizează niciun fel de servicii clienților. PwCIL nu este responsabilă pentru actele sau omisiunile niciunei alte firme membre și nici nu-și poate exercita controlul sau judecata profesională pentru a le obliga în niciun fel. Nicio firmă membră nu este responsabilă sau răspunzătoare pentru actele sau omisiunile altei firme membre și nici nu-și poate exercita controlul sau judecata profesională pentru a obliga altă firmă membră sau PwCIL în niciun fel.