PwC Global Family Business Survey 2016/2017
Principalele rezultate pentru România

Afacerile de familie din România

Strategia antreprenorială și planificarea succesiunii

pwc

www.pwc.ro/pcs

2.802
interviuri cu factori de decizie din cadrul afacerilor de familie din
50 de țări

Africa de Sud
Arabia Saudită
Australia
Austria
Belgia
Brazilia
Canada
China
Columbia
Danemarca
Egipt
Elveția
Emiratele Arabe Unite
Fiji
Filipine
Finlanda
Franța
Germania
Grecia
Hong Kong
India
Indonezia
Iordania
Irlanda
Italia
Japonia
Liban
Kenia
Kuweit
Malaezia
Malta
Marea Britanie
Mexic
Nigeria
Noua Zeelandă
Olanda
Oman
Peru
Polonia
Portugalia
Qatar
România
Rusia
Singapore
Spania
SUA
Suedia
Tailanda
Taiwan
Turcia

Definiția afacerii de familie

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 firmei în cadrul Consiliului de Administrație.

Metodologia studiului

În cadrul sondajului PwC, 2.802 interviuri telefonice semi-structurate și chestionare online cu factori de decizie (proprietari și directori executivi) din cadrul afacerilor de familie din 50 de țări la nivel global au fost derulate în perioada mai-august 2016 prin intermediul Kudos Research din Londra. Interviurile au fost susținute în limba locală de către vorbitori nativi și au durat în medie între 25 și 35 de minute. Rezultatele au fost analizate de către Jigsaw Research. În România, au fost derulate 68 de interviuri în rândul afacerilor de familie.

Cuprins

2 Cuvânt înainte

4 Performanțe și provocări – prezent și viitor

4 Perspectivele de dezvoltare. Cum se finanțează și de unde va veni creșterea?

6 Diversificarea și internaționalizarea afacerii

10 Provocările organizației

12 Obiectivele personale și de afaceri

18 Digitalizarea și vulnerabilitatea afacerilor de familie

24 Afaceri de și în familie. Planificarea succesiunii

26 Profesionalizarea afacerii și „biroul pentru familie”

28 Managementul conflictelor

30 Implicarea noii generații

32 Planurile de viitor

33 Planificarea succesiunii

38 Afacerile de familie și societatea

38 Diferențiatorii afacerilor de familie

40 Rolul afacerilor de familie în economie și în comunitate

41 Moștenirea afacerii

Companii prezentate

14 evoMAG - „Work hard, play hard”

20 Casa Rusu - Mobilă şi inovație din respect pentru clienți

34 Pandora Prod - De la o maşină de cusut la o mare familie

42 Transylvania College - Responsabilitate, creativitate, respect şi excelență în educație

Cuvânt înainte

În condițiile unui mediu economic caracterizat printr-un ritm accelerat al schimbărilor, afacerile de familie își mențin optimismul și ambiția de a avea succes. Vitale pentru dezvoltarea economiilor din întreaga lume, afacerile de familie oferă stabilitate, angajament pe termen lung și responsabilitate față de proprii angajați și comunitățile din care fac parte, fiind în același timp un promotor al schimbării și inovației. Acestea sunt câteva dintre concluziile celui de-al optulea sondaj bienal PwC, derulat pe un eșantion global de 2.802 proprietari și directori de afaceri de familie din 50 de țări, inclusiv România.

În acest context, cea de-a treia ediție a raportului asupra principalelor rezultate ale PwC Global Family Business Survey pentru România aduce în discuție câteva teme importante:

• **Profesionalizarea afacerii și a familiei** nu este completă, ci are nevoie de timp și resurse suplimentare, mai ales în ceea ce privește guvernanța corporativă.

• De aici rezultă un alt imperativ, reprezentat de demararea unui **proces riguros de planificare strategică**, pe termen mediu și lung, care să traseze atât viitorul afacerii cât și pe cel al familiei.

• Discutând despre viitor, antreprenorii trebuie să-și intensifice eforturile de a gândi **procesul de succesiune** și să creeze un plan robust și eficient de abordare a acesteia.

• Valorificarea oportunităților oferite de **noile tehnologii** este, de asemenea, esențială pentru succesul pe termen lung al organizației. Provocările digitalizării vor testa abilitatea afacerilor de a se reinventa, fără să-și piardă însă verva antreprenorială și spiritul de pionierat care au stat la baza fondării lor.

• **Generația următoare** va avea un rol crucial, atât în răspunsul organizației la perturbările generate de mediul digital, cât și în procesul de planificare strategică. Însă pentru aceasta, ea are nevoie de împuternicire și sprijin din partea generației actuale.

Aceste obiective de pe agenda afacerilor de familie, deloc ușoare, sunt absolut necesare. Iar dacă sunt îndeplinite corect și la timp, pot oferi organizațiilor oportunitatea de a-și valorifica la maxim potențialul de dezvoltare.

În opinia noastră, niciunul din aspectele menționate mai sus nu este posibil fără un proces temeinic de educație şi pregătire profesională a antreprenorilor și a angajaților din cadrul afacerilor de familie. Și ne referim la educație în sens larg – nu doar la cea oferită de instituțiile de învățământ tradiționale, ci și la procesul de învățare pe care întreaga forță de muncă ar trebui să-l urmeze pe tot parcursul vieții active. Trăim o perioadă de transformări tehnologice fără precedent, în care aptitudinile și cunoștințele trebuie actualizate în permanență pentru a rămâne competitivi în deja consacrata „economie digitală". Iar acest lucru este valabil atât la nivel individual, cât și colectiv: România nu are doar 3 milioane de elevi și studenți înscriși în sistemul de educație, ci 10 milioane de persoane active care ar trebui să fie implicate în programe de calificare și învățare continuă. Iar antreprenorii trebuie să fie promotorii acestui demers.

În plin avânt al erei digitale, recuperarea decalajelor de dezvoltare ale țării noastre va depinde în bună măsură de maniera în care afacerile de familie înțeleg să investească în noile tehnologii și să creeze o cultură a performanței și excelenței în inovație, care să îi încurajeze pe exponenții noilor generații să-și depășească limitele.

Dacă se dorește consolidarea creșterii economice și îmbunătățirea funcționării societății românești, mai ales în ceea ce privește educația, inovarea şi progresele tehnologice, antreprenorii trebuie să se bazeze pe ei înșiși, fără să mai aștepte ca altcineva să vină și să rezolve problemele. Căci prin performanța în business și prin implicarea în comunitate, afacerile de familie demonstrează că sunt capabile să pună lucrurile în mișcare, să gestioneze și să rezolve probleme complexe. Unindu-și forțele și expertiza, companiile antreprenoriale românești se pot poziționa împreună drept acea voce și acel braț puternic care vor lua inițiativele individuale locale și le vor transforma, cu perseverență, într-o rețea de reușite la nivel național sau internațional.

Mulțumim antreprenorilor din țara noastră care au participat la această ediție a studiului. Suntem onorați că am putut astfel să le facem auzite opiniile și să oferim o perspectivă asupra modului în care afacerile de familie din România răspund principalelor probleme actuale.

Ionuț Simion
Country Managing Partner

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

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

Afacerile de familie din România

Creştere

53%

se așteaptă la o creștere anuală de 10% sau mai mare în următorii 5 ani

Diversificare

68%

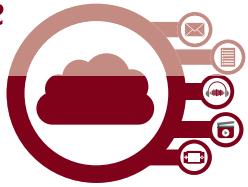
anticipează demararea unor noi proiecte antreprenoriale în următorii 5 ani

Disponibilitatea talentelor

68%

consideră abilitatea de a atrage și păstra angajații talentați drept o provocare majoră pentru următorii 5 ani

Tehnologiile digitale



65%

înțeleg beneficiile concrete ale digitalizării și au un plan realist de cuantificare a acestora

Noua generație

74% *au membri ai familiei din generația următoare care lucrează în companie,*

iar 49%

plănuiesc să transfere atât proprietatea cât și conducerea organizației către noua generație

Strategie

75%

susțin că strategia familiei și cea a companiei sunt complet aliniate

Planificarea succesiunii

37% *consideră planificarea succesiunii ca fiind o preocupare importantă în următorii 5 ani,*

iar 47%

au un plan de succesiune pentru anumite posturi cheie de conducere

Afacerile de familie din România rămân optimiste în privința viitorului. Recrutarea talentelor, contextul economic general, piețele tot mai competitive și nevoia de inovare continuă sunt principalele preocupări cu care acestea se vor confrunta în următorii ani.

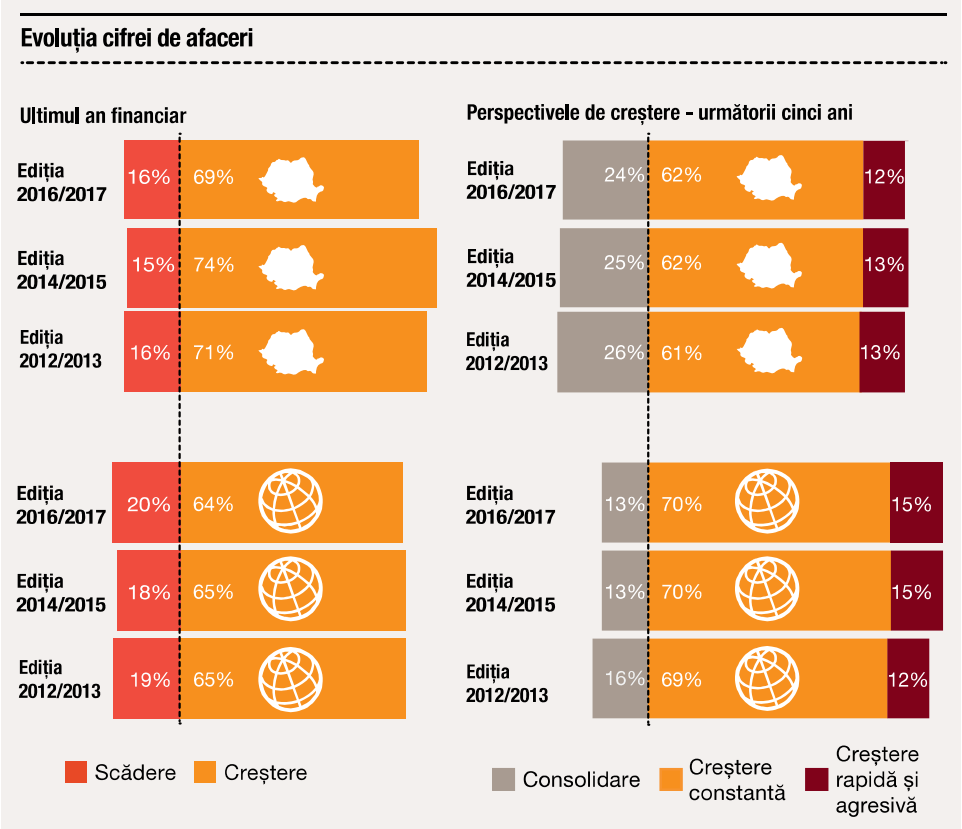
Performanțe și provocări – prezent și viitor

„Una dintre cele mai mari provocări ale afacerii noastre se referă la îmbunătățirea eficienței și creșterea competitivității.”

Perspectivele de dezvoltare. Cum se finanțează și de unde va veni creșterea?

Afacerile de familie din România continuă să fie, în general, în formă bună. 69% dintre ele declară că au înregistrat o creștere a cifrei de afaceri în ultimul an financiar, procent puțin mai mic față de cele înregistrate în edițiile studiului din 2012/2013 și 2014/2015, dar încă superior mediei la nivel global – la rândul ei într-o foarte ușoară scădere.

După o lungă perioadă de criză, România se bucură anii aceștia din nou de creștere. Așa cum se spune, „business is good at the end of a recession” – afacerile merg bine la sfârșitul unei recesiuni, lucru valabil pentru cei care au fost suficient de rezistenți pentru a supraviețui, dar și pentru cei care au capitalizat oportunitățile de piață, chiar și în vremurile mai dificile. În rândul afacerilor de familie din România există atât supraviețuitori care au traversat cu bine furtuna, dar și antreprenori care și-au clădit



74% dintre afacerile de familie din România sunt încrezătoare în perspectivele de creştere pe următorii cinci ani

afacerile în mijlocul furtunii, folosind chiar energia ei. Ce au în comun toți aceștia? Temelii puternice, rădăcini adânci și întinse amplu în comunitățile în care funcționează. Pentru că dacă există un lucru la care afacerile de familie din România se pricep foarte bine, acela este să supraviețuiască într-un mediu extrem de imprevizibil, antreprenorii români fiind maeștri ai adaptării. Indiferent cât va dura această perioadă prielnică, de prosperitate și stabilitate, un lucru este însă clar: orice nou val de furtună va găsi afacerile de familie din țara noastră mult mai pregătite.

În ceea ce privește perspectivele de creștere pentru următorii cinci ani, antreprenorii din țara noastră rămân mai rezervați decât omologii la nivel global: 74% dintre cei intervievați își propun să-și dezvolte afacerea, versus 85% la nivel global – procentele rămânând relativ similare cu cele din cele două ediții precedente ale sondajului. La nivelul Europei Centrale și de Est, 82% dintre respondenți se așteaptă la o creștere a cifrei de afaceri.

Astfel, 62% dintre antreprenorii români se așteaptă la o creștere constantă a afacerii lor în următorii cinci ani, iar alți 12% mizează pe o creștere rapidă și agresivă. Pe plan global, 70% dintre companiile antreprenoriale sunt de părere că afacerile lor vor crește constant, în timp ce alte 15% își propun să se dezvolte în mod agresiv. Din nou, rezultatele sunt asemănătoare cu cele evidențiate în edițiile anterioare ale studiului. 16% din afacerile de familie intervievate în Europa Centrală și de Est au ambiții de creștere agresivă.

Experiența arată însă că nu toate afacerile de familie reușesc să atingă aceste obiective ambițioase de creștere. Multe dintre ele încă încearcă să găsească pe piață sau să-și dezvolte intern abilitățile de care au nevoie pentru o astfel de creștere, altele întâmpină dificultăți în accesarea fondurilor necesare, în timp ce o bună parte dintre afacerile de familie se confruntă cu dispute familiale care consumă timp, energie și bani, și care deturnează atenția spre interior, diminuând concentrarea asupra pieței, clienților și oportunităților.

Finanțarea creșterii reprezintă o provocare constantă pentru afacerile de familie. O bună parte dintre acestea se bazează pe capitalul propriu, evitând să apeleze la bănci sau la investitori care ar putea dori să dețină un anumit grad de control asupra afacerii. Unii antreprenori consideră că cel mai bun loc în care își pot investi banii este afacerea proprie. Strategia prezintă totuși unele riscuri, pentru că dacă la un moment dat lucrurile nu merg bine în companie, întreaga avere a familiei poate fi în pericol. Pe de altă parte, se poate întâmpla ca, la un anumit moment, alte tipuri de finanțare să fie ori indisponibile, ori prea scumpe. În acest sens, planificarea strategică pe termen mediu și lung va permite afacerii de familie să-și evalueze din timp necesarul de finanțare și să valorifice oportunitățile de creștere în cel mai bun mod.

Peste jumătate (53%) dintre afacerile de familie din România se așteaptă la o creștere anuală de 10% sau mai mare în următorii 5 ani. La nivel global, procentul respondenților care preconizează o astfel de performanță este ușor mai mic, 46%.

Dintre acestea, circa trei sferturi (75% în România și 78% la nivel global) intenționează să susțină creșterea prin diverse metode de finanțare externă, cel mai des menționate fiind creditele bancare (64% și respectiv 63%). Însă pe de altă parte, 69% dintre afacerile de familie din țara noastră care prognozează un ritm anual de creștere exprimat prin două cifre afirmă că vor continua să se bazeze pe capitalul propriu (76% la nivel global).

Creșterea va fi asigurată în primul rând prin dezvoltarea afacerii de bază pe piețele de desfacere actuale, în opinia a 94% dintre companiile din România care estimează o creștere anuală egală sau mai mare de 10% și respectiv a 85% dintre cele la nivel global. Liderii afacerilor de familie din România au în vedere intrarea pe noi piețe de export (67%) și extinderea în noi sectoare de activitate (56%), într-o măsură mai mare decât omologii lor la nivel global (52% și respectiv 41%). Dezvoltarea pieței existente și intrarea pe altele noi vor reprezenta sursele principale de creștere și la nivel global, însă aproape jumătate (45%) din organizații iau de asemenea în calcul și achiziționarea altor companii. În România, doar 19% dintre afacerile de familie consideră că această strategie va juca un rol important în stimularea creșterii.

Existența mai multor acționari, cu nevoi și priorități divergente, poate afecta capacitatea organizației de a investi în noi domenii de activitate sau de a implementa schimbări fundamentale în cadrul companiei. Iată de ce importanța alinierii strategiei de afaceri a companiei cu cea a familiei nu trebuie subestimată. De asemenea, luarea deciziei de a apela pentru finanțare la piețele de capital sau la investitori privați este un proces complex, cu implicații majore pentru proprietarii de afaceri, care necesită în primul rând o comunicare clară și exhaustivă în cadrul familiei.

La nivel tactic, pe termen scurt, afacerile de familie pot încerca să optimizeze capitalul de lucru pentru a disponibiliza mai multe fonduri pentru investiții. În plus, companiile antreprenoriale trebuie să se asigure că modalitatea de finanțare aleasă este cea optimă și că sursa acesteia este sigură, chiar și în condițiile schimbării circumstanțelor inițiale – în interiorul afacerii sau în exteriorul acesteia, pe piața locală sau globală.

Diversificarea și internaționalizarea afacerii

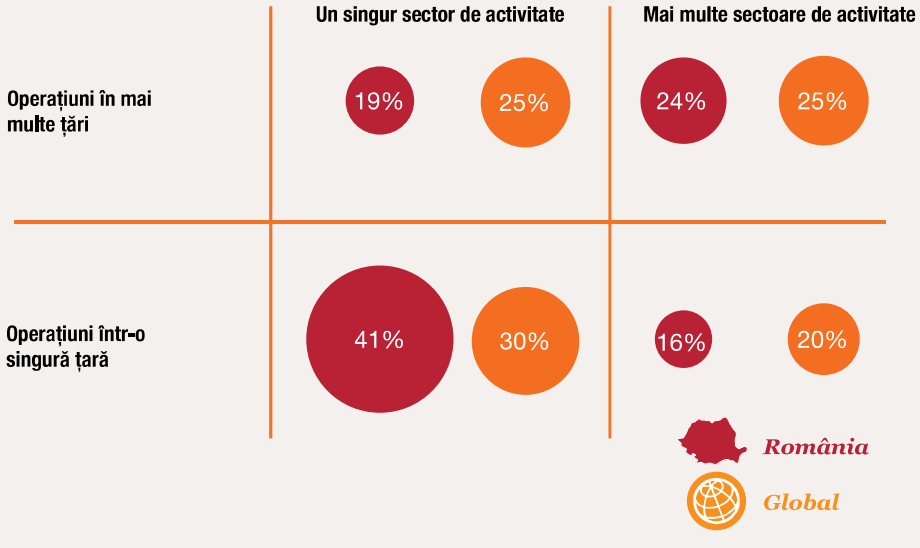
În ceea ce privește diversificarea actuală a afacerilor de familie, 41% dintre respondenții din România afirmă că organizațiile pe care le conduc își desfășoară activitatea într-un singur domeniu și într-o singură țară (față de 30% la nivel global). Acest lucru poate fi riscant pentru afacerile de familie, în eventualitatea în care respectiva companie sau industrie întâmpină dificultăți la un moment dat.

Totuși, circa un sfert dintre companiile antreprenoriale (24% în România și 25% la nivel global) au reușit o diversificare multi-sectorială și sunt prezente în mai multe țări. Procentul acestora este mai mic în Europa Centrală și de Est (16%), însă în această regiune 28% din afacerile de familie desfășoară operațiuni în mai multe țări dar într-o singură industrie (față de 19% în România și 25% la nivel global).

24%

dintre afacerile de familie din România au reușit o diversificare multi-sectorială și, totodată, își desfășoară activitatea în mai multe țări

Diversificarea actuală a afacerii

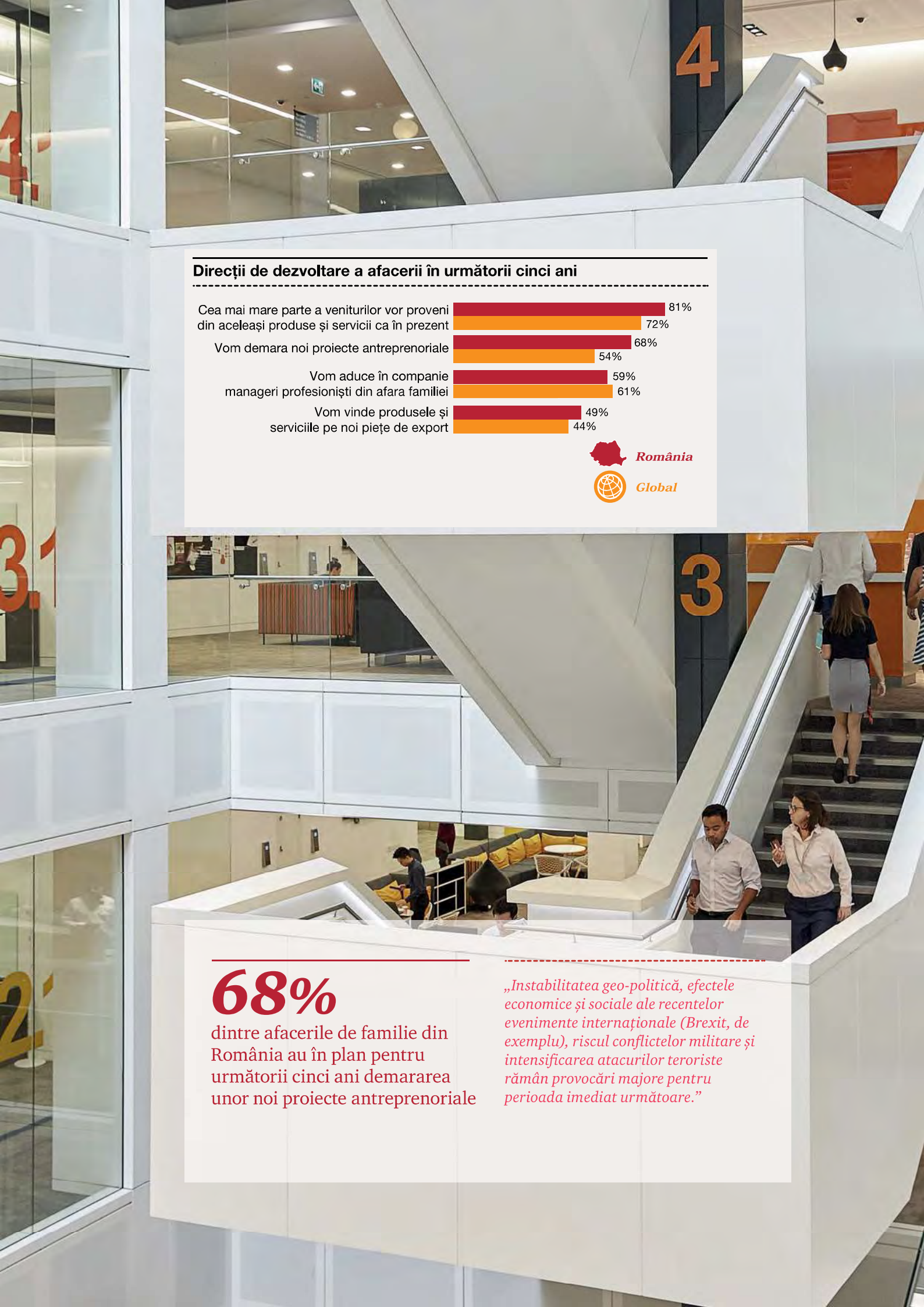


În privința planurilor de viitor, deși majoritatea respondenților consideră că afacerile lor se vor baza preponderent pe actualele produse și servicii, antreprenorii caută de asemenea noi direcții de dezvoltare a companiilor.

Astfel, 81% dintre respondenții din țara noastră sunt de părere că în următorii cinci ani cea mai mare parte a veniturilor companiilor lor va proveni în continuare din aceleași produse și servicii ca în prezent. Această opinie este împărtășită și de 72% dintre liderii afacerilor de familie la nivel global.

Totuși, circa două treimi (68%). dintre respondenții din țara noastră anticipează demararea unor proiecte antreprenoriale noi, procent superior mediei la nivel global, 54%. Derularea lor poate constitui o excelentă oportunitate de învățare pentru noua generație din cadrul familiei. Devenind responsabili pentru dezvoltarea noilor proiecte antreprenoriale, exponenții generației următoare pot să testeze idei noi și să dobândească abilități manageriale esențiale. Și nu este exclus ca unul din aceste noi proiecte să devină în viitor afacerea de bază a familiei.

De asemenea, aproximativ trei din cinci antreprenori intenționează să angajeze manageri experimentați, din afara familiei (65% în Europa Centrală și de Est). Iar aproape jumătate (49%) dintre afacerile de familie din România au în plan vânzarea produselor și serviciilor pe noi piețe externe.



Direcții de dezvoltare a afacerii în următorii cinci ani

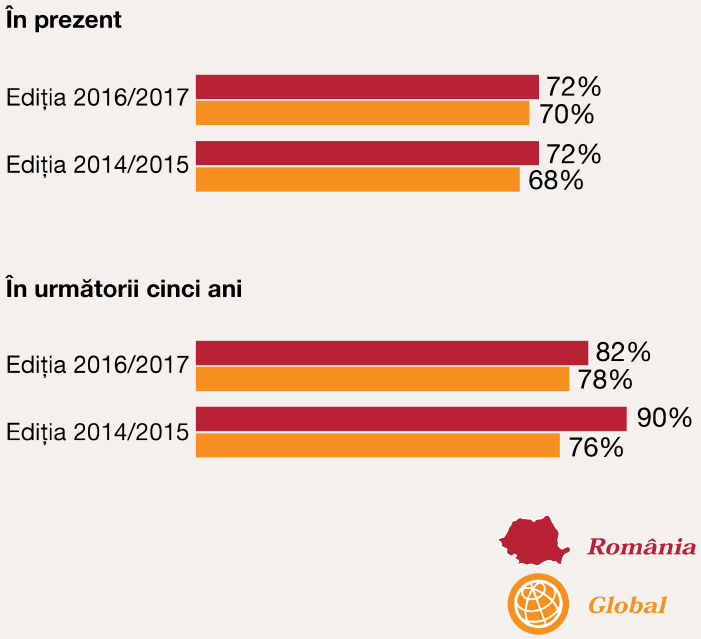
68%

dintre afacerile de familie din România au în plan pentru următorii cinci ani demararea unor noi proiecte antreprenoriale

„Instabilitatea geo-politică, efectele economice și sociale ale recentelor evenimente internaționale (Brexit, de exemplu), riscul conflictelor militare și intensificarea atacurilor teroriste rămân provocări majore pentru perioada imediat următoare.”

În ciuda incertitudinilor de pe piețele internaționale, afacerile de familie din România rămân optimiste în privința vânzărilor în afara granițelor. Circa trei sferturi (72%) dintre afacerile de familie din țara noastră care au răspuns la sondaj afirmă că au în prezent activități de export, procent similar cu cel din ediția precedentă și ușor peste media globală (70%). În ceea ce privește apetitul pentru vânzări internaționale viitoare, respondenți din România rămân mai încrezători decât omologii lor la nivel global: 82% dintre afacerile de familie din țara noastră se așteaptă să exporte în următorii cinci ani, față de 78% la nivel global. Procentul înregistrat în România pare mai realist decât cel din ediția anterioară a studiului, de 90%. În același timp, media globală a crescut ușor, de la 76% în urmă cu doi ani.

Afaceri de familie cu activități de export



Procentul mediu al exporturilor în totalul vânzărilor afacerilor de familie din țara noastră s-a majorat la 23% (de la 16% în ediția 2014/2015 și respectiv 15% în ediția 2012/2013), aproape de cel înregistrat la nivel global (26%).

Antreprenorii din România se așteaptă la creșterea acestui procent în următorii cinci ani, până la o valoare medie de 35%, mai mare decât cele previzionate în edițiile anterioare ale studiului (30% și respectiv 27%) și decât media globală, 32%. În Europa Centrală și de Est, procentul mediu este mai mic, 27%.

Privind în retrospectivă, estimarea procentului mediu al exporturilor pentru următorii cinci ani pe care liderii afacerilor de familie din România au făcut-o în ediția 2012/2013 a studiului, de 27%, pare realistă, ținând cont că în patru ani procentul mediu al vânzărilor internaționale a crescut de la 15% la 23%. Nu același grad de acuratețe al previziunilor poate fi observat în cazul omologilor la nivel global, care prognozează constant o pondere a exporturilor pentru următorii cinci ani de circa o treime din cifra de afaceri, în timp ce procentul mediu al exporturilor realizate a rămas la valoarea de 25-26%. În acest sens, pot fi invocați mai mulți factori posibili, de la lipsa de experiență și competențe, la prudența datorată turbulențelor de pe scena politică internațională, până la recenta îngrijorare cu privire la impactul economic al Brexit.

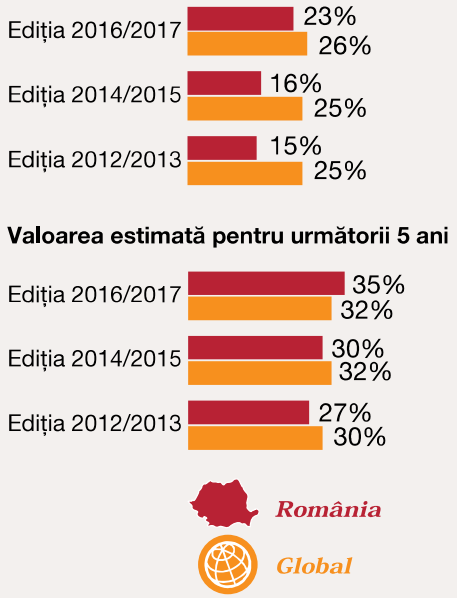
72%

dintre afacerile de familie din țara noastră care au participat la sondaj afirmă că au în prezent activități de export

Întrebați care sunt principalele considerente luate în calcul pentru alegerea piețelor de export în următorii cinci ani, liderii afacerilor de familie menționează stabilitatea economică și politică din țara respectivă (70% dintre respondenții din România și 73% la nivel global), precum și dimensiunea pieței vizate și potențialul de creștere al acesteia (55% România și 61% global). Un alt factor important în selectarea piețelor de export este proximitatea acestora, opinie împărtășită de 46% dintre afacerile de familie din România și de 36% la nivel global. Limba și cultura țărilor vizate pentru export este considerat un impediment într-o măsură mai mică de către antreprenorii români (doar 13% dintre ei îl menționează), comparativ cu omologii la nivel global (26% îl consideră un factor important).

„Una dintre principalele noastre îngrijorări se referă la politicile protecționiste manifestate pe unele piețe externe.”

Procentul mediu al exporturilor în totalul vânzărilor



Factori care influențează alegerea piețelor de export în următorii 5 ani

	România	Global
Stabilitatea economică și politică	70%	73%
Dimensiunea și potențialul pieței	55%	61%
Proximitatea	46%	36%
Limba și cultura	13%	26%

70%

dintre afacerile de familie din România menționează stabilitatea economică și politică a țării vizate ca fiind unul dintre principalele criterii de selecție a piețelor de export în următorii cinci ani

Principalele provocări în următoarele 12 luni

	România	Global
Recrutarea	51%	30%
Condițiile de piață	38%	51%
Competiția	33%	23%
Politicile guvernamentale, legislația și reglementările	29%	27%

„Lipsa personalului calificat, fluctuația forței de muncă experimentate, migrația către Occident și îmbătrânirea populației constituie provocări importante în următoarea perioadă."

„O provocare majoră o reprezintă impredictibilitatea și instabilitatea politicilor economice, precum și lipsa coerenței și clarității legislației."

Provocările organizației

În ediția de acest an a studiului, atragerea și retenția forței de muncă înalt calificate urcă pe primul loc în topul provocărilor cu care afacerile de familie din România consideră că se vor confrunta atât în următoarele 12 luni, cât și pe termen mai lung (cinci ani). La nivel global, gestionarea talentelor este a doua cea mai importantă prioritate.

Întrebați care sunt cele mai importante trei provocări la care se așteaptă în următoarele 12 luni, circa jumătate (51%) dintre respondenții din România afirmă că sunt preocupați cu precădere de recrutarea personalului cu abilități cheie, la fel ca în edițiile din 2014/2015 și 2012/2013 ale studiului – când 49% și respectiv 39% dintre afacerile de familie din țara noastră și-au exprimat această îngrijorare.

Condițiile pieței continuă să reprezinte o provocare majoră atât pentru antreprenorii din România cât și pentru omologii la nivel global. 38% dintre respondenții din țara noastră (față de 25% în Europa Centrală și de Est) menționează acest aspect, în scădere de la 56% în ediția precedentă. Competiția este considerată o amenințare pentru următoarele 12 luni de către o treime dintre liderii afacerilor de familie din România, procent în ușoară creștere de la 28% în ediția anterioară.

Condițiile de piață (51%) și recrutarea talentelor (30%, la fel ca în Europa Centrală și de Est) reprezintă principalele provocări și pentru respondenții la nivel global, urmate de politicile guvernamentale, legislația, reglementările și cheltuielile publice (27%). Cel din urmă aspect îi îngrijorează pe 29% dintre liderii afacerilor de familie din România, în scădere de la 38% în ediția precedentă, până la nivelul din 2012/2013. În general, antreprenorii din România afirmă că își doresc stabilitate, predictibilitate și transparență din punct de vedere legislativ. De asemenea, ei sunt preocupați de continuitatea în privința măsurilor care asigură creșterea economică sustenabilă, cu accent pe digitalizare și inovație. Își doresc investiții mai mari și cu rezultate concrete în proiecte majore de infrastructură și educație.

Incertitudinea economică, fluctuațiile piețelor financiare, contextul internațional și problemele stringente de natură socio-politică din țările în care își desfășoară activitatea, precum și competiția neloială și piața neagră sunt alte aspecte care pot afecta dezvoltarea afacerilor în următoarele 12 luni, în opinia respondenților din țara noastră.

Dacă schimbăm orizontul de timp și luăm în considerare următorii cinci ani, abilitatea de a atrage și păstra talentele, contextul economic general și nevoia de inovare continuă să fie principalele provocări pentru afacerile de familie din România.

Inovația nu este posibilă în absența abilităților. Iar acestea din urmă sunt deținute de oamenii instruiți și experimentați, pe care afacerile de familie se străduiesc să-i aducă și să-i păstreze în companie. Însă pentru o organizație este dificil să identifice care sunt talentele potrivite și abilitățile necesare în lipsa unui plan strategic clar, care să stabilească viitoarele direcții de dezvoltare a afacerii și, pornind de aici, să determine gama de competențe și experiențe necesare pentru a urma aceste direcții. Cu alte cuvinte, doar identificarea deficitului de competențe drept o provocare nu este suficientă, acest aspect putând masca lipsa de viziune și strategie. Iar această problemă poate avea repercusiuni asupra procesului de inovare.

Abilitatea de a atrage și păstra angajații talentați rămâne o îngrijorare semnificativă în opinia celor mai mulți antreprenori din țara noastră, iar importanța ei crește. Astfel gestionarea

talentelor este menționată de 68% dintre respondenții din România (și de 58% dintre omologii la nivel global), în creștere de la 56% în ediția anterioară și 48% în ediția 2012/2013.

Mai mult de trei din cinci (62%) dintre antreprenorii din România sunt de părere că situația economică generală va reprezenta o amenințare importantă (în scădere de la 64% în ediția precedentă și 81% în cea din 2012/2013), opinie exprimată și de 54% dintre respondenții la nivel global.

Nevoia constantă de inovare rămâne în fruntea listei preocupărilor afacerilor de familie la nivel global, fiind menționată de 64% dintre respondenți. Procentul este ușor mai mic în România, 60%, și în scădere de la 67% în ediția anterioară, când ocupa prima poziție, dar peste valoarea din 2012/2013, de 55%.

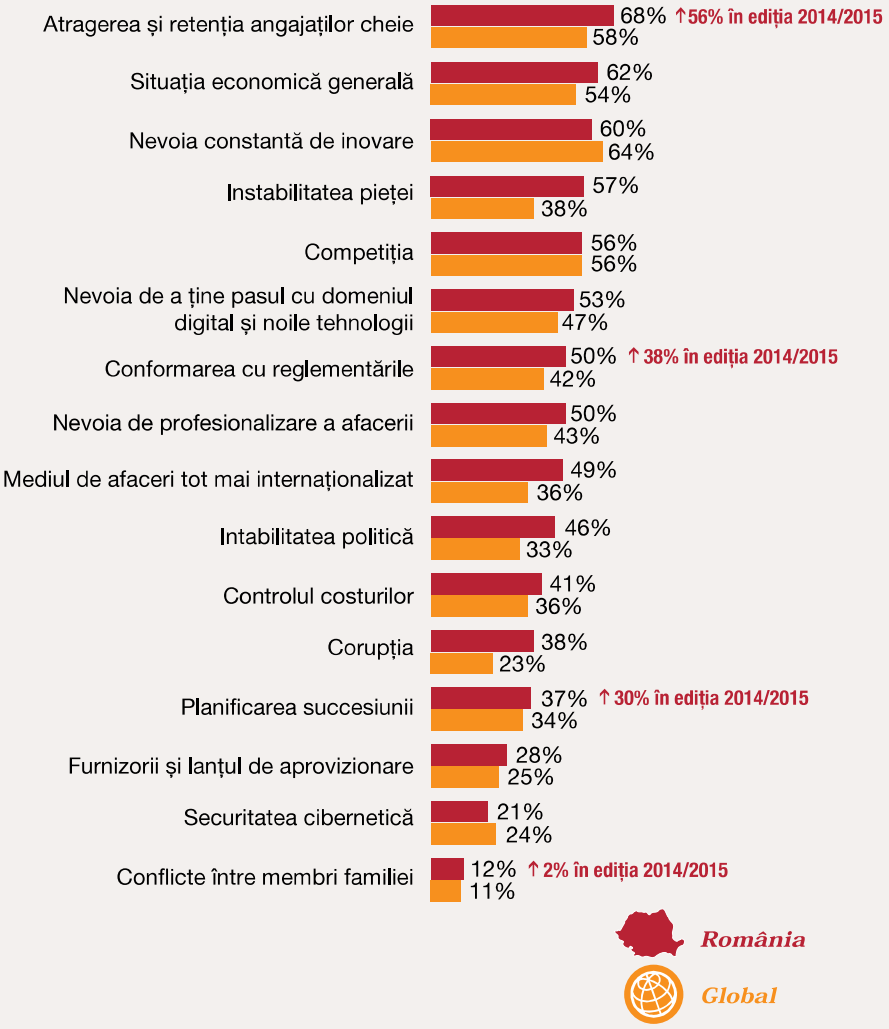
57% dintre afacerile de familie din țara noastră consideră că vor avea de înfruntat în următorii cinci ani și instabilitatea piețelor din țările în care își desfășoară activitatea, procent superior celui global (38%).

După nevoia de inovare și gestionarea talentelor, peste jumătate (56%) dintre antreprenorii la nivel global identifică competiția ca fiind o provocare majoră, procent similar cu cel înregistrat în țara noastră. Concurența acerbă pune presiune pe costuri, deci implicit pe capacitatea organizațiilor de a inova și de a recruta și motiva forța de muncă cu abilități cheie și pregătire adecvată.

Tot mai mulți antreprenori din țara noastră menționează nevoia de conformare cu reglementările ca fiind un motiv de îngrijorare în următorii cinci ani. Procentul lor (50%) este în creștere față de ediția precedentă (38%) și cea din 2012/2013 (29%), devansând media globală, de 42%, aceeași cu cea din ediția 2014/2015.

Mediul de afaceri tot mai internaționalizat rămâne un aspect important pentru afacerile de familie din România. 49% dintre respondenți îl includ în lista preocupărilor majore, în ușoară scădere față de ediția anterioară (56%). La fel ca în urmă cu doi ani, omologii la nivel global se dovedesc a fi mai familiarizați cu fenomenul globalizării, doar 36% dintre ei fiind preocupați de această realitate. Și instabilitatea politică a țărilor în care derulează operațiuni îi preocupă pe 46% dintre antreprenorii din România și pe o treime dintre cei la nivel global. Iar corupția este considerată un factor de îngrijorare de către 38% dintre respondenții din țara noastră, procent net superior mediei globale (23%).

Principalele provocări în următorii cinci ani



60%

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

71%

dintre respondenții din România consideră asigurarea succesului companiei pe termen lung ca fiind unul dintre cele mai importante obiective personale și de afaceri pentru următorii cinci ani

„Afacerea de familie este vehiculul prin care ne punem în mișcare planurile personale.”

Obiectivele personale și de afaceri

În termeni de obiective personale și de afaceri pentru următorii cinci ani, prioritățile liderilor de afaceri de familie din România și a omologilor la nivel global sunt enunțate clar: continuarea implicării personale în afacere și – la fel ca în ediția anterioară – succesul companiei pe termen lung, atragerea talentelor și creșterea profitabilității.

Antreprenorii sunt principalii creatori de valoare în circuitul economic, fiind capabili să construiască un business de la zero, doar bazându-se pe o idee, care valorifică o oportunitate de piață și pe care o urmăresc împotriva tuturor opreliștilor. Pasiunea, plăcerea de a lucra și menținerea interesului pentru afacere reprezintă un obiectiv foarte important pentru circa trei sferturi (76%) dintre antreprenorii din România (45% la nivel global și 60% în Europa Centrală și de Est). Asigurarea viitorului companiei pe termen lung este o altă prioritate foarte importantă, în opinia a 71% dintre respondenții din țara noastră, procent apropiat de cel global (66%).

De asemenea, atragerea în companie a personalului competent reprezintă unul dintre țelurile personale și profesionale foarte importante pentru circa două treimi (66%) dintre proprietarii și directorii executivi ai afacerilor de familie din România (51% în Europa Centrală și de Est). Dezvoltarea pe termen lung a afacerii presupune, fără îndoială, și îmbunătățirea profitabilității. Aceasta reprezintă un deziderat foarte important pentru 62% dintre afacerile de familie din țara noastră. Ambele procente sunt semnificativ mai mari decât cele înregistrate la nivel global.

Lista priorităților antreprenorilor români pentru următorii cinci ani este completată de profesionalizarea modului în care este condusă afacerea (57%), interesul sporit față de capitalul uman (56%) – care să fie recompensat echitabil și să beneficieze de succesul companiei (36% în Europa Centrală și de Est), precum și imperativul inovării (51%).

Având în vedere ritmul rapid al schimbărilor actuale, noile tehnologii și modele de afaceri care perturbă și transformă mediul economic, afacerile de familie trebuie să gândească dincolo de solicitările imediate din activitatea de zi cu zi și să-și dezvolte o viziune informată cu privire la cum ar putea arăta mediul de afaceri în următorii 5-10 ani. Aceasta presupune înțelegerea tendințelor care induc schimbarea și a modului în care acestea afectează piața, precum și identificarea produselor și serviciilor vulnerabile la noile tehnologii. Acest proces va sta la baza dezvoltării strategiei pe termen lung a companiei și va ajuta la determinarea cu mai multă acuratețe a abilităților care vor trebui dezvoltate intern sau aduse din exteriorul organizației în următorii ani. Fără o astfel de abordare, afacerile de familie pot întâmpina dificultăți în a identifica unde, ce și cum trebuie să inoveze.

Moștenirea lăsată generațiilor viitoare și contribuția pozitivă la dezvoltarea mediului de afaceri și a comunității este un alt obiectiv foarte important în opinia a circa jumătate (49%) dintre respondenții din România. Alte aspecte legate de familie (crearea de posturi pentru membrii acesteia), precum și diversificarea afacerii (noi produse, sectoare de activitate, regiuni geografice și piețe de export) sunt plasate mai jos în ierarhia priorităților.

Obiectivele următorilor cinci ani

evoMAG

„Work hard, play hard”
evomag.ro

Mihai Pătrașcu

Absolvent al Facultății de Electronică și Telecomunicații din cadrul Universității Politehnica din București, Mihai Pătrașcu a fondat evoMAG în 2005, la doar 22 de ani. Din 2010 este acționar la WatchShop.ro, cel mai mare magazin online de ceasuri din România. În perioada 2014-2016 a urmat MBA-ul Business Administration and Management în cadrul Maastricht School of Management. În prezent Mihai Pătrașcu este unul dintre cei mai renumiți antreprenori români, care se autocaracterizează ca fiind „workaholic”, dependent de comerțul electronic, „open minded” și o persoană la care oricine are acces.

Am fost susținut mereu de familie în această aventură. Am prieteni care m-au ajutat de la început, crezând în visul meu, și parteneri sau colaboratori care au dat o șansă unui puști, în urmă cu aproape 12 ani.

Povestea a început încă de când eram in liceu, atunci când am construit o rețea de calculatoare de cartier. În scurt timp am ajuns la 250 de abonați și am reușit să atrag și furnizori care să ofere servicii de Internet. În studenție, am început să repar calculatoare împreună cu un prieten. Am format o echipă de 20 de persoane, cu care făceam mentenanță IT pentru câteva companii și am început să vindem calculatoare.

În 2005, am decis să construiesc singur un magazin online. Am înființat propria companie cu banii primiți în avans de la clienții cărora le reparam calculatoarele și am cedat rețeaua de cartier unui prieten programator în schimbul unui script pentru un magazin de comerț electronic. La început, puneam anunțuri pe toate site-urile de Internet posibile, câte două ore în fiecare zi, timp de jumătate de an. Reușeam să vând 2-3 calculatoare pe săptămână, pe care le livram cu o Dacia 1310, cu podeaua găurită, pe care o botezasem Blue Shark. Am testat mai multe denumiri pentru magazin în anunțurile pe care le încărcam pe Internet – Evosys, Evoshop și evoMAG. Oamenii sunau cel mai mult la anunțurile cu evoMAG.

În 2007, compania a atins primul milion de euro din vânzări, iar în 2011 am organizat primul „Black Fiday”. Doi ani mai târziu ne-am mutat într-un sediu nou și am inaugurat un showroom de 200 de metri pătrați, în urma unei investiții de 100.000 de euro. În 2014, am trecut la o nouă platformă a site-ului de comerț electronic, bazată pe o tehnologie nouă, care asigură „scalabilitatea” businessului în viitor și am introdus noi categorii de produse în portofoliu – auto, decorațiuni interioare, securitate și electrocasnice mari. Iar anul trecut, ne-am mutat din nou sediul, concomitent cu dublarea capacității depozitului.

Și astfel, la aproape 12 ani de la debutul antreprenorial, evoMAG este astăzi una dintre cele mai importante companii din industria de comerț electronic din România, cu afaceri de peste 20 de milioane de euro. În prezent, evoMAG înseamnă o echipă formată din 70 de persoane care administrează platforma online prin care sunt comercializate peste 170.000 produse din domeniile IT&C, electrocasnice, auto, îngrijire personală, sport și fitness, precum și produse destinate nou-născuților.

De-a lungul celor aproape 12 ani de activitate, am avut oportunitatea și norocul să putem crește constant, cu rate anuale din două cifre, ajutați de o piață care, deși foarte concurențială, este destul de dinamică și în continuă dezvoltare.

Am început businessul din dorința de a face ceva care să rămână și care să fie respectat

Înainte fusesem angajat în diferite companii mai mari sau mai mici, dar în momentul în care am avut oportunitatea de a merge pe un drum al meu am profitat de ocazie și am construit evoMAG.

Experiența mea antreprenorială fiind legată de mediul online, am avut întotdeauna ca model persoane provenind din acest domeniu. Îl urmăresc, atât cât am posibilitatea, pe Jack Ma, fondatorul Alibaba.com, cel mai mare magazine online (marketplace) din lume. Este fantastic să construiești un colos mondial, iar cunoștințele tale tehnice să fie limitate. Aceasta denotă un foarte puternic leadership, pentru că persoana respectivă nu poate construi singur, ci întotdeauna cu ajutorul altor oameni dedicați visului său.

După cum spuneam, am avut oportunitatea de a începe să vând încă de la 18 ani. Practic trebuia să conving oamenii să intre într-o rețea, deși nu aveam încă Internet. Am luat-o din ușă în ușă în blocul meu și în cele vecine încercând să vând oamenilor ideea mea. Am avut de-a face cu o mentalitate tipică perioadei post-revoluționare – oamenii erau încă speriați și neîncrezători, iar un străin care le bătea la ușă să le vândă ceva nu era cel mai așteptat eveniment al zilei. Însă această experiență a fost definitorie pentru mine: mi-a arătat că pot reuși, atât timp cât am determinarea de a realiza ce mi-am propus.

Secretul succesului afacerii noastre constă în oamenii cu care lucrăm, pe care îi consider „motorul companiei”, precum și în clienții pe care îi păstrăm

de-a lungul anilor prin faptul că punem pe primul plan nevoile lor, oferindu-le produse de bună calitate, garanții rezolvate întotdeauna în regim de urgență, livrări cât mai rapide, prețuri cât mai bune.

Am șansa de a avea alături de mine, în evoMAG, colegi loiali, mulți chiar de la înființarea companiei, pe care mă pot baza. Prin urmare, am avut ocazia să ne dezvoltăm împreună, atât pe plan personal, cât și profesional. Astfel, îmi este la îndemână să investesc în pregătirea lor fără teama că vor pleca din companie în viitorul apropiat. Mă simt norocos să am foarte mulți prieteni adevărați, care au fost alături de mine necondiționat. Iar cel mai de preț lucru este încrederea pe care o clădim împreună.

Să fii antreprenor înseamnă să găsești permanent soluții la provocările pe care le întâmpini. Toate aceste soluții la problemele apărute de la înființarea evoMAG constituie experiența mea. Adesea, știi că ai luat decizia potrivită pentru că este urmată de rezultate bune, atât pe termen scurt cât și pe termen lung. Ce-i drept, este important să înveți să ai răbdare pentru a vedea rezultatele, mai ales cele pe termen lung. Iar domeniul în care activăm, cel al comerțului online, ne forțează să avem un foarte bun control al deciziilor, pentru că totul se desfășoară foarte rapid.

Dacă mă uit la cum am evoluat în cei aproape 12 ani de construcție a companiei, aș putea spune că pe primii șapte i-am petrecut conducând cu o nevoie exagerată de control. Tot ce se întâmpla în companie trebuia sa aibă aprobarea mea, de la confirmarea deciziei de a cumpăra hârtie de copiator până la a decide când se repară o mașină sau cum se fac livrările către clienți. Însă în ultimii 4 ani m-am instruit și am învățat că nu așa se fac lucrurile. Astfel, am putut vedea imaginea de ansamblu și mi-am condus echipa ca un lider și nu ca un manager. Iar în prezent consider că implicarea mea este la nivel de strategie și mai puțin în managementul executiv. Consider că cea mai mare provocare ca lider este modelul pe care-l oferi și drumul pe care-l parcurgi alături de oamenii din echipa ta. Este important să înțelegi responsabilitatea pe care o ai în fața oamenilor și acest lucru te face să-ți urmezi visul. De asemenea, este foarte important pentru mine să dezvolt lideri în jurul meu și pot spune că dedic mare parte din timp acestui deziderat, în special printr-o permanentă colaborare cu colegii mei.

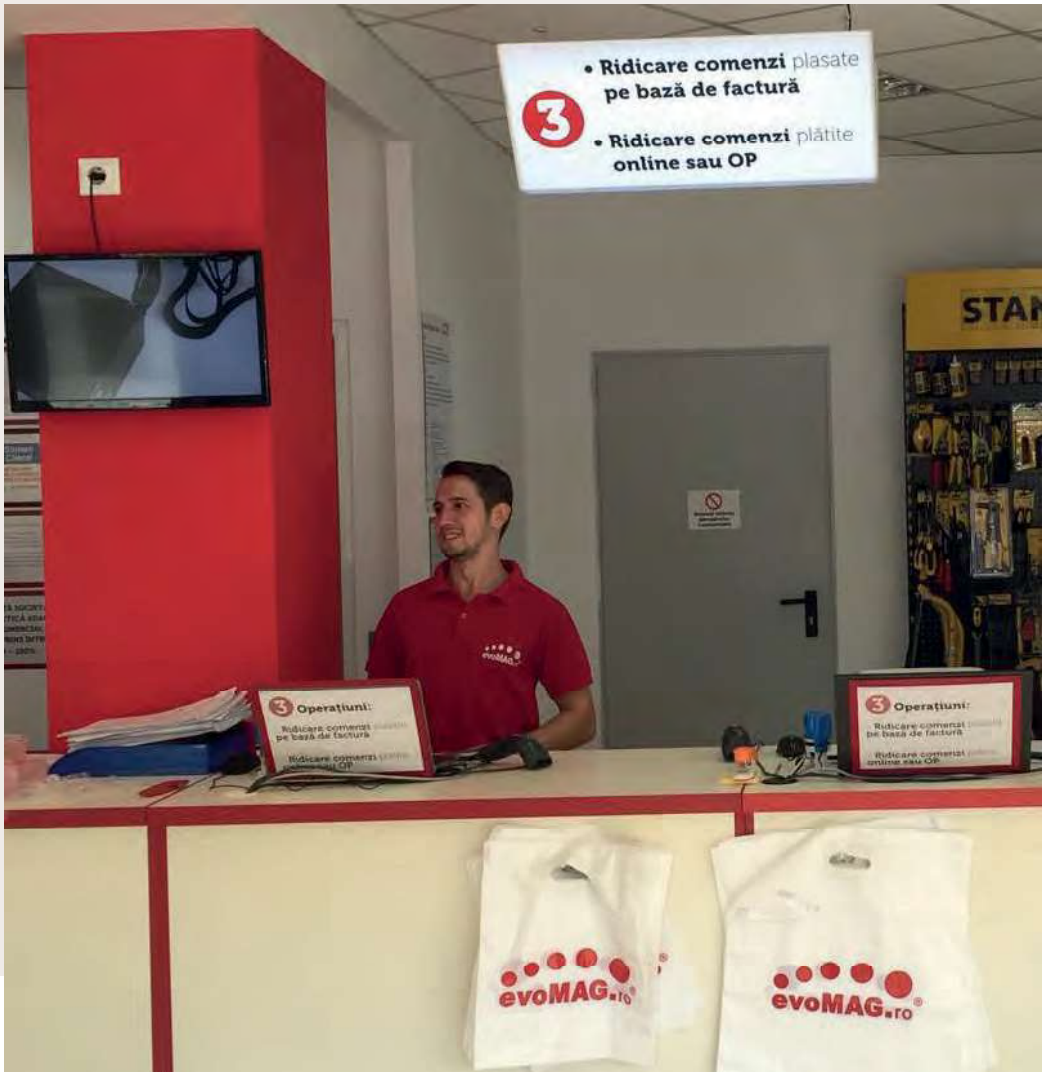
M-am ghidat întotdeauna după valori precum modestia și corectitudinea și sunt de părere că într-un astfel de business este important să înveți permanent și să ai răbdare

Mi-am însușit aceste principii din familie și ele se regăsesc în modul în care gestionez afacerea. Am noroc de o familie înțelegătoare care m-a susținut permanent și care are încredere în deciziile mele. Deși suntem de 12 ani pe piață, businessul evoMAG este destul de tânăr. Categoric este un business construit să reziste pe termen lung, însă la momentul actual nu am gândit încă un plan succesoral.

EvoMAG fiind o afacere de familie, am făcut față mai greu schimbărilor economice. Începuturile au fost grele, foarte grele, mai ales până când am realizat împreună cu echipa o masă critică. Nimeni din afara afacerii nu își imaginează că începutul este chiar așa de dificil. Îți dorești continuu să reușești, să crești mai repede și să nu mai ai frica zilei de mâine. Abia ulterior am aflat că în orice industrie există minimum 3 ani grei, de regulă la început, pe care nu îi poți sări și prin care orice afacere trebuie să treacă, dar după care lucrurile încep să fie mai stabile. Cu toate acestea, afacerile de familie au, în general, un avantaj extraordinar de mare. Sunt mult mai flexibile la toate schimbările din mediul economic, iar deciziile pot fi luate foarte rapid. De asemenea, o afacere de familie își poate asuma riscuri mai mari. Dezavantajele țin de lipsa unei structuri foarte bine puse la punct și a guvernanței de business.

Categoric este nevoie de profesionalizarea afacerilor de familie

Un astfel de business, în condițiile în care evoluează bine, ajunge, mai devreme sau mai târziu, la un nivel care nu mai poate fi depășit decât prin investiții în educație și dezvoltarea abilităților profesionale. Eu am absolvit un MBA, acum un alt membru al echipei evoMAG este în curs de finalizare a MBA-ului, iar alți colegi, în funcție de poziția pe care o ocupă în companie, accesează diferite cursuri pentru a crește nivelul de profesionalizare a evoMAG.



Orice start-up este o provocare și mi-ar plăcea câteodată să încep ceva nou. Este o oportunitate să cunosc alți antreprenori și să pot implementa alături de ei ceea ce am învățat, astfel încât să creștem împreună un business de succes. Iar dacă aș putea lua totul de la capăt, pot spune că mi-aș fi dorit să fac anumite lucruri mai devreme. Unul dintre ele se referă la training, care sigur mi-ar fi făcut viața mai ușoară, mai ales în primii ani de business. După cum spuneam, am avut oportunitatea de a urma un MBA în 2016 și pot spune că are un impact fantastic în viața mea. Puteam să îl fac mai devreme? Nu știu!

Noile tehnologii și domeniul în care activăm ne obligă să inovăm permanent pentru a rămâne competitivi

Activitatea de inovare este vitală într-o industrie care se schimbă cu o viteză incredibilă și care este extrem de competitivă. Tehnologia evoluează foarte rapid, iar această realitate trebuie transpusă în modelul nostru de business și stă la baza strategiei evoMAG de a pune la dispoziția clienților cele mai noi produse. Realizăm acest lucru printr-o colaborare strânsă cu furnizorii de echipamente electronice și electrocasnice. Iar aceste parteneriate ne permit să aducem rapid noile tehnologii în Romania și să le oferim clienților la preturi avantajoase. În acest sens, pentru a facilita accesul la produsele noi, le punem la dispoziție mai multe modalități de plată, inclusiv în rate – o soluție tot mai folosită de clienții noștri.

Observăm o consolidare a pieței de comerț electronic. Am asistat anul trecut la mai multe achiziții, mai ales pe piața IT&C, ceea ce este un lucru bun. Înseamnă că este loc de creștere, iar evoMAG are toate premisele să aibă rezultate bune și să-și atingă obiectivele. Totodată, consolidarea înseamnă și un nivel mai ridicat de profesionalism în piață, dar și o concurență mai mare. Competiția este însă benefică pentru clienți, iar pe noi ne obligă să investim permanent pentru a le câștiga încrederea.

Să luăm ca exemplu livrarea produselor. Este cunoscut faptul că românii sunt „early adopters" atunci când vine vorba de tehnologie, iar clienții doresc să intre în posesia produselor achiziționate cât mai curând posibil. Venind în sprijinul acestei nevoi, de rapiditate în livrare, evoMAG este singurul magazin online din România care oferă livrarea produselor într-o oră de la plasarea comenzii, existând totodată și opțiunea de livrare în trei ore. O altă inițiativă în acest sens este livrarea cu flota proprie în București.

În 2016 am făcut o serie de investiții ale căror beneficii le vom resimți din plin anul acesta: am inaugurat un nou sediu, cu showroom, și am dublat capacitatea depozitului. Măsura a venit ca urmare a creșterii vânzărilor companiei și, în același timp, a făcut parte din strategia noastră de pregătire pentru Black Friday și pentru cel mai aglomerat sezon din an. Aveam nevoie să trecem la un nou nivel de dezvoltare, care să ne permită să lucrăm cu stocuri mai mari, să fim mai organizați și mai flexibili, să avem un rulaj mai bun și să livrăm mai rapid. Spațiul de parcare este generos – oferim un număr mare de locuri clienților și dispunem de mai multe rampe, care eficientizează recepția și livrarea produselor. Investiția totală a fost de 100.000 de euro. În prezent, aproximativ 35% din totalul comenzilor la evoMAG sunt cu ridicare din showroom și ne așteptăm ca această pondere să crească.

De asemenea, am investit și în platforma din spatele site-ului, pentru a oferi clienților o experiență mai bună de cumpărare și ușurință în folosirea acestuia, precum și în ceea ce privește aplicația mobilă evoMAG. Traficul de pe mobil s-a dublat în ultimul an, pe fondul creșterii accelerate a numărului utilizatorilor de smartphone-uri și tablete și al modificării comportamentului de consum, astfel încât în prezent peste 40% din traficul înregistrat pe site provine de pe dispozitive mobile. Și ne așteptăm ca numărul celor care accesează evoMAG.ro de pe telefon sau tabletă să crească și mai mult în perioada următoare. Am investit circa 50.000 de euro în aplicația mobilă evoMAG și intenționăm să dezvoltăm și mai mult acest canal de vânzări în viitor. Vom adăuga facilități noi, promoții exclusive, reduceri speciale pentru utilizatorii aplicației și oferte personalizate, în acord cu preferințele acestora.

În februarie am inaugurat primele puncte de livrare, ca parte a strategiei de extindere la nivel național, menită să genereze anul acesta o creștere a cifrei de afaceri până la 25 de milioane de euro. Serviciul este dezvoltat în parteneriat cu compania Coleto și, pentru început, include șase puncte de livrare, dintre care patru în București, unul în Giurgiu și unul în Craiova. facilitând astfel primirea de către clienți a produselor comandate online.

În ceea ce privește planurile de dezvoltare a afacerii, în ideea unui acces mai ușor la produsele pe care le doresc clienții și a unei experiențe plăcute de shopping, anul acesta ne-am propus să deschidem marketplace-ul, astfel că vom începe comercializarea unor noi categorii de produse: papetărie, cărți, haine, bijuterii, DIY etc. De asemenea, dorim să mărim rețeaua de puncte de livrare, pentru a acoperi întreaga țară. Astfel, în următoarele luni, vom crește numărul acestora, atât prin dezvoltarea parteneriatului cu Coleto, cât și prin colaborarea cu alte companii. În paralel, purtăm discuții și cu o companie de curierat, obiectivul nostru fiind să încheiem anul 2017 cu peste 50 de puncte de livrare la nivel național.

Din partea autorităților, categoric ne interesează să asigure un mediu economic și politic stabil, un climat de predictibilitate care să ne permită să ne concentrăm pe scopul principal al activității noastre – de a livra produse și servicii în concordanță cu așteptările clienților. Iar la nivelul industriei noastre, ar trebui încurajată plata cu cardul, care să simplifice procesul de achiziție online și să reducă administrarea cash-ului din cadrul companiilor. De asemenea, ar trebui luată în considerare facilitarea accesului la finanțare pentru clienți, tot mai mulți dintre ei fiind interesați de sistemul de achiziție în rate.

Sunt lucruri pe care le facem, însă fără să vorbim prea mult despre ele

Am donat permanent cei 20% din impozitul pe profit unor cauze sociale. În ultimii doi ani, către o asociație pentru copii și una sportivă. Merg în facultăți, discut cu studenții și le povestesc despre parcursul meu și al acestui business, despre provocările pe care le-am avut de-a lungul timpului și despre soluțiile pe care le-am adoptat. Mă implic activ în comunitatea de antreprenori din România, ca membru al „Romanian Business Leaders”, o organizație care își propune dezvoltarea tinerilor și a mediului de afaceri. Sunt câteva persoane, antreprenori, cu care am întâlniri individuale și cărora le ofer ajutorul meu în diferite etape de dezvoltare a businessului lor. De asemenea, evoMAG este membru fondator al Asociației Române a Magazinelor Online, care susține dezvoltarea mediului e-commerce local, ca metodă modernă și eficientă de comerț.

Ca recomandări pentru tinerii manageri și antreprenori, există o carte foarte bună, intitulată „Primele 90 zile”, care detaliază ce ar trebui să facă o persoană în primele trei luni într-un post de conducere. Sunt de părere că este foarte important să învețe și să își dorească să facă asta permanent. Cred că noi toți ar trebui să învățăm toată viața, fără ca acest proces să se oprească vreodată.

Afacerile de familie din România se consideră, în general, bine integrate în era tehnologică, înțeleg importanța digitalizării și nu se simt vulnerabile în fața amenințărilor provenite din mediul digital.

Digitalizarea și vulnerabilitatea afacerilor de familie

Afacerile de familie și digitalizarea

România	Global	
66%	56%	Digitalul este integrat în cultura organizației
65%	59%	Înțeleg beneficiile concrete ale digitalizării și au un plan realist de cuantificare a acestora
59%	45%	Sunt pregătite să gestioneze eventualele breșe de securitate IT și atacuri cibernetice
57%	53%	Au o strategie de afaceri adecvată erei digitale

57%

dintre afacerile de familie din România afirmă că au o strategie de afaceri adecvată erei digitale

Societatea actuală traversează o perioadă de transformări tehnologice profunde care schimbă din temelii sectoare economice, dă naștere unor competitori surprinzători și amenință cu desuetudinea nu doar industrii, ci și anumite profesii și meserii. Tehnologia digitală creează totodată și oportunități extraordinare pentru afacerile de familie de a se impune pe piața globală, depășind mai rapid obstacolele legate de dimensiunea mică a pieței din care provin, dificultățile de finanțare sau inexistența unei rețele internaționale de marketing și distribuție, sărind peste etapele intermediare de creștere printr-un efect de „leap-frog" (evoluție în salturi). Platformele online permit în prezent difuzarea unui produs nou cu o viteză uimitoare.

Însă valorificarea oportunităților oferite de noile tehnologii nu este posibilă fără existența unei culturi orientate spre inovație și performanță, precum și a unui cadru instituțional favorabil acestora în interiorul organizațiilor. În timp ce marile corporații au experiență și resurse dedicate pentru a previziona sau, uneori, modela viitorul, afacerile de familie trebuie să-și dezvolte acest tip de gândire și mentalitate inovatoare.

În general, liderii afacerilor de familie din România recunosc importanța digitalizării într-o măsură mai mare decât omologii lor la nivel global. Pentru următorii cinci ani, nevoia de a ține pasul cu domeniul digital și cu noile tehnologii reprezintă o preocupare majoră pentru circa jumătate dintre liderii afacerilor de familie din România (53%). Adaptarea continuă la digitalizare și tehnologii se află și pe agenda a 47% dintre omologii la nivel global.

Circa două treimi dintre respondenții din România susțin că digitalul este integrat în cultura organizației și, de asemenea, că înțeleg beneficiile concrete pe care le aduce afacerilor trecerea la digital și au un plan realist pentru cuantificarea acestora.

Aproape trei din cinci (59%) dintre afacerile de familie din țara noastră afirmă că sunt pregătite să gestioneze eventualele breșe de securitate IT și atacuri cibernetice. Pe plan global, doar 45% dintre respondenți declară că organizațiile sunt gata să acționeze în cazurile de încălcare a securității datelor.

Peste jumătate dintre liderii afacerilor de familie (57% din România și 53% la nivel global) consideră că organizațiile pe care le conduc au o strategie de afaceri adecvată erei digitale.

85%

dintre afacerile de familie din România susțin că sunt puțin sau deloc vulnerabile la amenințările provenite din mediul digital

Dincolo de optimismul la nivel declarativ, în realitate digitalizarea necesită investiții semnificative, pentru a face față competiției, precum și competențe adecvate în cadrul organizației, pentru ca aceste investiții să aducă rezultatele scontate.

Pentru o perspectivă mai largă, în context european, asupra stadiului digitalizării în țara noastră, trebuie menționat că, recent, Comisia Europeană a publicat *Indexul Economiei și Societății Digitale (DESI)* pentru 2017. Acesta este un indice compozit care sintetizează cinci indicatori relevanți privind performanța digitală a țărilor europene și urmărește progresele membrilor UE în materie de competitivitate digitală. Elementele măsurate se referă la: conectivitate - gradul de dezvoltare și calitatea infrastructurii digitale, abilitățile resursei umane de valorificare a oportunităților oferite de societatea digitală, utilizarea Internetului - varietatea activităților efectuate online de către cetățeni, integrarea tehnologiilor digitale în cadrul companiilor și mediului de afaceri, precum și digitalizarea serviciilor publice, cu accent pe e-Guvernare. Dintre cele 28 de state membre ale UE, România se află pe ultimul loc în clasamentul DESI 2017, la fel în ediția de anul trecut. Gradul de acoperire a serviciilor de telefonie 4G, nivelul utilizării comețului online și a serviciilor bancare electronice, rata de digitalizare a mediului de afaceri (utilizarea tehnologiei cloud computing și exploatarea canalelor de comercializare online), disponibilitatea și utlizarea serviciilor publice și de e-Guvernare, precum și nivelul competențelor digitale rămân scăzute în comparație cu celelalte țări ale UE.

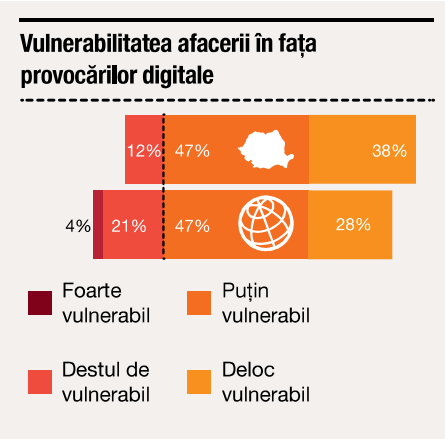
Doar 12% dintre afacerile de familie din România se consideră vulnerabile pe termen scurt și mediu la amenințările provenite din mediul digital – noile tehnologii și modele de afaceri digitale care pot pune în pericol în mod fundamental valoarea produselor și serviciilor pe care companiile lor le oferă în prezent. Prin comparație, respondenții la nivel global sunt mai puțin convinși de capacitatea organizațiilor de a face față potențialelor perturbări sub impactul digitalizării, 25% dintre ei simțindu-se vulnerabili.

În același timp, la polul opus, 38% dintre afacerile de familie din țara noastră consideră că nu sunt deloc vulnerabile în fața amenințărilor digitale. Pe plan global, doar 28% dintre respondenți afirmă că nu se simt deloc vulnerabili în fața pericolului reprezentat de perturbarea digitală (29% în Europa Centrală și de Est).

Este necesară totuși mai multă precauție cu privire la acest aspect. Pentru că realitatea arată că adesea invulnerabilitatea în fața provocărilor digitale se dovedește a fi doar o iluzie. La un moment dat, fiecare afacere, mai mică sau mai mare, poate fi vulnerabilă în anumite privințe în fața perturbării digitale, care amenință deopotrivă indivizi și organizații, indiferent de localizare geografică sau domeniu de activitate.

Aproape două treimi (63%) dintre afacerile de familie din România declară că discută la nivelul consiliului director despre provocările reprezentate de mediul digital, procent superior celui înregistrat la nivel global (54%).

Momentul succesiunii este adesea privit de către noua generație a familiei ca o excelentă oportunitate de a moderniza afacerea, iar digitalizarea este un domeniu în care exponenții generației următoare joacă un rol important. Mulți dintre aceștia au crescut înconjurați de tehnologii digitale și sunt dornici să le valorifice atunci când vor prelua



conducerea afacerii. Experiența arată că cele mai inovatoare companii sunt invariabil cele deschise la idei revoluționare, modalități de lucru neconvenționale și modele de afaceri noi, care promovează diversitatea și incluziunea forței de muncă. Acestea reușesc nu doar să gestioneze în mod corect schimbarea, ci și să prospere de pe urma acesteia.

„Tehnologiile online, noile produse apărute pe piață, precum și schimbarea preferințelor clienților sunt câteva dintre preocupările noastre majore."

Inovația nu este legată doar de bani. Studiul PwC şi Strategy& *„The Global Innovation 1000"* a ajuns la concluzia că nu există o corelație directă între cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare alocate de o companie și rezultatele pe termen lung ale inovației. În schimb, ceea ce contează este modul în care organizațiile folosesc resursele și specialiștii, calitatea procedurilor interne și a mecanismelor de decizie implicate în procesul de inovație, precum și alinierea obiectivelor activității de inovare cu strategia generală de afaceri.

Casa Rusu / Rus Savitar

Mobilă și inovație din respect pentru clienți
mobilacasarusu.ro

Cristian Rusu

Absolvent al Liceului Economic din Timișoara și licențiat al Facultății de Științe Economice din cadrul Universității de Vest Timișoara, Cristian Rusu este acționar și director general al companiilor Rus Savitar și Casa Rusu, în activitatea cărora s-a implicat încă de la terminarea studiilor.

Nu m-am văzut niciodată făcând altceva, în afara afacerii familiei mele, pentru că am luat contact cu această lume fascinantă de la o vârstă fragedă, părinții implicându-mă încă din perioada adolescenței în diferite proiecte

Deși s-ar putea crede altfel, începutul poveștii nu este spectaculos. Afacerea a fost înființată de părinții mei, Dorica și Iordache Rusu, în 1994, compania intrând pe piață ca retailer de mobilă. După câțiva ani, când mi-am finalizat studiile, am început activitatea în cadrul companiei. Bineînțeles, am pornit de jos, luând contact și învățând despre toate aspectele businessului. Înțelegerea deplină a întregului mecanism al afacerii m-a ajutat ulterior să găsesc soluții și resurse pentru dezvoltarea companiei. Consider că formarea experienței mele antreprenoriale a avut loc odată cu dezvoltarea și modernizarea companiei, de care este indisolubil legată.

Dacă ar fi să dau o definiție performanței în afaceri, aș menționa un singur cuvânt: munca

Ca și în viață, în business nu există un model ideal pe care să îl iei de undeva și să-l transpui în afacerea ta și gata – totul s-a transformat într-o poveste de succes. Doar cei implicați nemijlocit în conducerea unei afaceri cunosc amploarea și diversitatea factorilor care pot influența o decizie de business sau care trasează un obiectiv strategic. Pe de o parte, trebuie făcută o analiză completă și obiectivă a resurselor de care dispune organizația, iar pe de altă parte trebuie studiată piața – și mai ales dinamica acesteia, pentru că o decizie corectă amânată sau neluată la momentul potrivit se poate transforma într-o decizie incorectă.

Dacă ar fi să o iau din nou de la început, în linii mari nu cred că aș schimba foarte multe. Evident, dacă analizez detaliile s-ar putea naște câteva discuții, dar dacă mă refer la obiectivele majore și la modalitățile de îndeplinire a acestora cu siguranță nu aș avea de ce să le schimb.

Din punctul meu de vedere, perseverența și seriozitatea sunt factorii determinanți pentru succesul unei activități de antreprenoriat. Bineînțeles, în business, ca și în viață, provocările sunt cele care dau consistența,

substanța unei afaceri și formează o cultură antreprenorială sănătoasă și durabilă. Iar în momentul de față, dificultățile în găsirea și recrutarea personalului calificat pentru anumite posturi-cheie, dar nu numai, costurile cu forța de muncă, incoerența politicilor fiscale la nivel macroeconomic și, totodată, dinamica pieței – toate acestea constituie, în opinia mea, cele mai importante provocări din activitatea noastră.

Mediul antreprenorial din România s-a maturizat foarte mult în ultimii ani. Pe de o parte, am văzut probabil că avem enorm de învățat de la afacerile private cu tradiție de pe piețele occidentale. Iar pe de altă parte, criza a funcționat ca o sită pentru companiile românești, astfel că cele bazate pe o gândire sănătoasă și o structură solidă nu numai că au rezistat, dar multe dintre ele au și reușit să se dezvolte în această perioadă.

Personal, nu cred că într-o afacere de familie principiile și sistemul de valori trebuie să difere fundamental față de cele din oricare alt tip de organizație. Bineînțeles, există anumite particularități, dar ele nu sunt determinante. Oricum, piața nu face diferență între diferitele tipuri de organizare a companiilor. Însă cu toate acestea, un avantaj major al afacerilor de familie îl constituie viteza de reacție și, totodată, timpul de adoptare a unor decizii în situații speciale, corelat cu nivelul ridicat de implicare a familiei în managementul afacerii. Pentru că întotdeauna există tendința de a verifica și supraveghea îndeaproape activitatea companiei. Alte avantaje ale afacerilor de familie ar putea consta în interacțiunea pe verticală între toți

angajații companiei, de la toate nivelurile ierarhice, precum și posibilitatea de a crea o organizație cu valori emoționale puternice. În schimb, principalele avantaje ale companiilor multinaționale sunt date, de cele mai multe ori, de experiența acumulată în timp, procedurile create pentru orice situație și, nu în ultimul rând, de resursele avute la dispoziție și capacitatea de a le accesa în mod eficient.

Atribuțiile sunt foarte bine definite, dar întotdeauna există comunicare și consultare între noi atunci când luăm decizii legate de business

De obicei, într-o afacere de familie responsabilitățile membrilor familiei se împart în funcție de pregătirea profesională și de aptitudini. În cadrul companiilor Rus Savitar și Casa Rusu lucrurile se întâmplă la fel. Eu împreună cu mama ne ocupăm de managementul financiar, al producției și al activității de retail, în timp ce tatăl meu este responsabil cu investițiile și dezvoltarea capacităților de producție și logistice, iar soția mea coordonează departamentele de design și proiectare, fiecare dintre noi având studii de specialitate și experiența necesară acestor domenii.

Am investit foarte mult, o facem și în prezent și cu siguranță vom continua să investim pentru a atrage în cadrul companiei oameni cu înaltă calificare și expertiză în fiecare domeniu de activitate. Ne dorim să aducem alături de noi colegi cu abilități profesionale cât mai variate care să creeze plusvaloare pentru afacerea noastră. Deocamdată, nu cred că suntem pregătiți pentru a trece de la managementul din interiorul familiei, prin intermediul membrilor acesteia, la un management profesionist extern sută la sută – acel sistem de management pur-sânge, bazat doar pe analize și valorificarea oportunităților.

În toate domeniile, tehnologia și inovarea sunt foarte importante, dar în industria mobilei pot face diferența dintre a fi și a nu fi pe piață

De nivelul de dotare tehnologică depind fluxul de producție, numărul de angajați, productivitatea și calitatea produselor. Am investit până în prezent peste 30 milioane de euro în unitățile de producție, cu scopul de a răspunde celor mai exigente solicitări ale clienților noștri în privința calității produselor. Gradul înalt de automatizare tehnologică conduce la o productivitate ridicată a liniei noastre de producție. Am realizat aceste investiții pentru a putea fi competitivi atât pe piața internă, cât și pe cea externă. În acest sens, în prezent, prin rețeaua de magazine Casa Rusu acoperim aproape toată piața din România. Suntem în acest moment unul din cei mai mari producători de mobilier din Romania, din perspectiva capacităților de producție existente, atât pe partea de mobilier realizat din PAL și MDF și mobilier printat, cât și pentru mobilierul tapițat (canapele, fotolii, colțare, paturi tapițate). Iar referitor la piața externă, produsele noastre sunt exportate în peste 30 de țări, pe 4 continente.

Investiția în activitatea de inovare în ceea ce privește producția de mobilier este o componentă esențială a strategiei noastre și o privim cu foarte mare responsabilitate. Concret, am introdus, în premieră pentru piața românească, un nou reper calitativ pentru mobilierul vopsit: gradul de luciu foarte ridicat (98% din cel al sticlei), un strat protector de lac ce conferă o rezistență ridicată la acțiunile fizice și chimice, rezistență crescută la acțiunile UV – acesta fiind elemente care se bucură de un mare interes din partea clienților noștri.

Tot în ceea ce privește activitatea de inovare ca prioritate a afacerii noastre, putem spune că suntem prima companie de pe piața internă care a introdus și promovat printul pe mobilier, cu posibilitatea de personalizare a produselor, printr-o varietate de combinații grafice, coloristice și de imagini. Printul pe mobilier se înnobilează la final prin același strat protector de lac, dar care poate fi mat, semimat sau lucios, în funcție de preferințe, însă păstrând aceleași proprietăți de protecție.

De asemenea, la mobilierul tapițat am încercat să venim cu soluții inovatoare la solicitările clienților privind materiale foarte performante, care să poată fi întreținute cu un minim de efort. Astfel, avem în portofoliu materiale care nu se pătează (nici măcar de la cafea) și care pot fi curățate printr-o simplă ștergere cu o lavetă specială. De asemenea, urmele de carioca, cerneală, pix și altele de acest fel sunt eliminate foarte ușor, materialul textil al mobilierului păstrându-și aspectul estetic pentru foarte mult timp. Prin aceasta, ne-am propus să venim în întâmpinarea mai ales a părinților ai căror copii, de vârstă fragedă, nu știu încă să protejeze lucrurile din jur. Dar nu ne adresăm

doar lor cu aceste produse. Iar reacțiile clienților sunt pe măsură și apreciez că în viitor vom putea oferi soluții inovatoare pentru cât mai multe cerințe de acest fel.

În privința planurilor de dezvoltare a afacerii în următorii ani, nu există decât o singură direcție: vom continua investițiile, atât în dezvoltarea și diversificarea capacităților de producție, cât și în zona de retail, prin dezvoltarea rețelei de magazine Casa Rusu și implementarea noului concept de magazin „Super Store” în cât mai multe localități din România. Este vorba de magazine mari, cu o suprafață cuprinsă între 5.000-6.000 de metri pătrați, și care au la bază conceptul „totul pentru casă”. Astfel, pe lângă deja consacratul mobilier produs de noi vom avea în portofoliu peste 4.000 de produse pentru casă: tigăi, oale, farfurii, pahare, căni, lenjerii de pat, prosoape, covoare, metraje, corpuri de iluminat, etc.

Sunt convins că această afacere va genera, la un moment dat, o provocare destul de mare pentru copiii noștri și că acest business va fi continuat în interiorul familiei

În ceea ce privește subiectul succesiunii în cadrul afacerii noastre, ce știu sigur este că la un moment dat schimbul de generații s-a realizat deja, cu succes aș putea spune, chiar dacă nu complet, căci părinții mei sunt încă implicați foarte mult în activitatea companiei. Iar acest lucru mă bucură nespus, pentru că pot profita încă de viziunea lor matură și de experiența acumulată de ei în peste 25 ani de antreprenoriat. Și îmi doresc ca pe viitor să-i pot avea alături la conducerea companiei pentru cât mai mult timp.

Cât despre transferul afacerii către generația următoare a familiei noastre, deocamdată este prematur de discutat, căci copiii noștri sunt la o vârstă care nu permite încă luarea în considerare a unei astfel de variante. Cu toate acestea, este normal să îmi doresc ca ei să continue afacerea începută de părinții mei și dezvoltată de-a lungul a două generații, dar nu voi putea să oblig pe nimeni în această privință.

O afacere de succes reprezintă o combinație între proprietari cu simțul responsabilității, management profesionist și o dinamică sănătoasă a relațiilor de familie. Pentru afacerile de familie din România aflate în fața momentului foarte important al primului transfer către noua generație de proprietari, se impune o regândire a raporturilor familiei cu businessul.

Afaceri de și în familie. Planificarea succesiunii

Planificarea strategică pe termen mediu și lung reprezintă unul din factorii care contribuie la succesul afacerilor de familie și la valorificarea întregului lor potențial. Cu toate acestea, multe companii se concentrează doar pe rezolvarea sarcinilor de zi cu zi, unele nu au aptitudinile necesare și nu știu cum să abordeze planificarea, iar alții o evită, conștient sau nu, considerând că mai mult creează probleme decât să le rezolve.

Când afacerea este la început, proprietarul are un plan pe care adesea nu-l împărtășește cu nimeni. Dar fiindcă organizația se bazează în totalitate pe fondatorul ei, lucrurile merg bine, cel puțin pentru un timp. Însă pe măsură ce afacerea se dezvoltă, este important să se creeze o structură organizatorică care nu depinde de un singur individ, iar deciziile importante să fie luate în mod colectiv, după o documentare corespunzătoare. Regulile scrise, procesele documentate și împărțirea clară a rolurilor și responsabilităților economisesc timpul și energia liderilor, care pot astfel să gândească și să planifice pe termen lung.

Planul de afaceri, pe care îl concep multe organizații și care conține acțiunile tactice pentru următoarele 12-24 luni, reprezintă doar un instrument de implementare a planificării strategice. Adesea, afacerile de familie au planuri care acoperă doar anumite aspecte specifice ale activității lor (de exemplu, implementarea tehnologiilor digitale, recrutarea managerilor profesioniști, finanțarea creșterii, diversificarea sau restructurarea afacerii), dar nu au o strategie generală care să le pună împreună.

Afacerile de familie se pricep în general să execute un plan, de îndată ce au unul. Însă tocmai realizarea unui astfel de plan strategic robust (scris, agreat și comunicat) reprezintă de fapt provocarea. La conceperea lui trebuie să participe mai multe persoane din cadrul organizației (eventual și parteneri de încredere din afara acesteia, care cunosc piața și îi pot anticipa tendințele), căci în general oamenii se implică mai mult în implementarea unui plan la a cărui creare au contribuit. În mod esențial aliniat cu obiectivele pe termen lung ale familiei, acesta trebuie să acopere toate aspectele afacerii: modelul de business şi strategia de creştere, produsele și serviciile, oamenii și abilitățile, metodele de finanțare, profitabilitatea, gestionarea riscurilor, sistemele de raportare şi control, structura și cultura organizațională. Un plan strategic riguros testează rezistența afacerii de familie într-un viitor incert și ia în considerare scenarii diferite, abordări noi, schimbând adesea modul în care funcționează organizația și adaptând inclusiv rolurile pe care le vor avea liderii acesteia.

75% dintre afacerile de familie din România susțin că strategia familiei și strategia companiei sunt complet aliniate. Procentul este mai mic la nivel global (69%) și în Europa Centrală și de Est (61%). Doar 7% dintre respondenții

din țara noastră admit că există o neconcordanță între acestea. Însă adesea se poate întâmpla să existe o diferență între percepția de aliniere a proprietarului afacerii şi situația reală.

Succesiunea reprezintă unul din principalele aspecte în privința cărora este esențială alinierea pe termen mediu și lung între obiectivele familiei și cele ale afacerii. Iar cheia reușitei procesului de succesiune este planificarea strategică, căci fără claritate cu privire la cum trebuie să arate viitorul, atât pentru afaceri cât și pentru familie, este imposibil, de exemplu, să se aleagă viitorul lider sau să se identifice abilitățile și calitățile de care acesta are nevoie.

Capitalismul românesc este tânăr, iar cultura antreprenorială încă în formare. După 27 de ani de la Revoluție, afacerile de familie din România au intrat abia în faza primului schimb de generații, spre deosebire de cele din alte țări care nu au cunoscut experiența comunistă și care au peste o sută de ani de tradiție capitalistă. Faza incipientă în care se află cultura antreprenorială din țara noastră are câteva cauze, care diminuează atractivitatea înființării afacerilor pe cont propriu: apetitul în general scăzut pentru risc al românilor, locurile de muncă bine plătite în companiile multinaționale, lipsa capitalului și a mecanismelor de finanțare pentru startup-uri, inadecvarea curriculei academice din care lipsește adesea educația antreprenorială. Este așadar nevoie de consolidarea afacerilor de familie existente și de succedarea a cel puțin încă una-două generații până când românii vor asimila cu adevărat mentalitatea și valorile antreprenoriale.

Iată de ce peisajul antreprenorial actual nu este foarte variat. Afacerile de familie din România pot fi împărțite în trei categorii principale:

- Un prim segment este reprezentat de companiile înființate în anii '90, în perioada efervescentă de trecere la economia de piață. O bună parte din fondatorii lor aveau atunci 30-40 de ani, deci trecuse ceva timp de când ieșiseră de pe băncile școlii. În prezent, multe din aceste afaceri au ajuns deja sau se apropie de momentul primului schimb de generații.
- A doua categorie este cea a afacerilor înființate în perioada 2000-2007, în bună parte de către foști angajați ai companiilor multinaționale. După ce au deprins tehnici manageriale și au acumulat experiență, aceștia au demarat propriile businessuri.
- După 2010 ia amploare o categorie distinctă de antreprenori. Este formată din tinerii care, la doar 25-30 de ani, dețin companii de succes, dovadă că spiritul antreprenorial începe să înmugurească în România pe toate palierele de vârstă. Acești tineri pariază în principal pe domeniul digital sau pe industriile creative.

În afara celor trei segmente, există și o categorie a afacerilor de familie foarte vechi – fondate în perioada antebelică sau interbelică și care au fost în general naționalizate în perioada comunistă; după 1989 unii dintre moștenitorii acestora le-au readus pe piață. Mai trebuie menționate și afacerile de familie înființate în străinătate de către antreprenori români în timpul perioadei comuniste, care au investit și în țara noastră după 1989.

82%

dintre respondenții din România consideră conducerea companiei într-o manieră profesionistă ca fiind un important obiectiv personal şi de afaceri pentru următorii cinci ani

60%

dintre afacerile de familie din România au în consiliul director persoane care nu sunt membri ai familiei

"Pot acționa după un set de reguli și indicatori, lăsând deoparte subiectivismul. Am o echipă de profesioniști, selectați pe baza unor criterii obiective. Deciziile se iau rapid. Managementul este orientat spre rezultate, iar acționarii sunt foarte compatibili și se completează reciproc. Sunt creativi și vizionari. Lucrez direct cu acționarii, dar mă simt cumva protejat, căci până la urmă sunt doar un angajat."

40%

dintre afacerile de familie din România afirmă că au un „birou pentru familie" în cadrul companiei (resurse dedicate pentru administrarea aspectelor financiare şi afacerilor personale ale membrilor familiei)

Profesionalizarea afacerii și „biroul pentru familie"

Pentru fondatorii sau acționarii majoritari ai afacerilor de familie, investiția emoțională este adesea comparabilă cu cea financiară. La aceasta se adaugă și dorința lor de a păstra confidențialitatea privind toate aspectele legate de afacere. Astfel, antreprenorii tind să păstreze controlul asupra afacerii de obicei pe tot parcursul vieții și să participe direct la managementul operațional al companiei – uneori în detrimentul implicării altor membri ai familiei sau al recrutării unor manageri din afara organizației, care ar putea aduce un plus de experiență în conducerea afacerii.

Totuși, fiecare afacere de familie ajunge la un moment dat în punctul în care înțelege necesitatea profesionalizării modului de lucru, instituind proceduri riguroase și o guvernanță corporativă, sau angajând profesioniști din afara organizației. Similar cu ediția anterioară a studiului, jumătate din liderii afacerilor de familie din România consideră nevoia de profesionalizare a afacerii drept o provocare cu care se vor confrunta în următorii cinci ani. În acest sens, 59% dintre antreprenorii din țara noastră intenționează să angajeze manageri cu experiență, din afara familiei, în următorii cinci ani.

Cu toate acestea, nu toate afacerile de familie înțeleg pe deplin rolul și valoarea unui manager extern și uneori nu-i oferă acestuia libertatea de care are nevoie pentru a-și îndeplini misiunea încredințată. Unii dintre manageri au șansa de a se bucura de autonomia și flexibilitatea oferite de modelul afacerilor de familie, luând decizii și făcând schimbări rapide. Alții însă pot întâmpina dificultăți, căci familiile sunt adesea reticente în a ceda controlul afacerii, iar managerii își pot vedea raționamentul lor profesional înlocuit cu deciziile familiei, bazate uneori pe emoții mai mult decât pe argumente solide. Se poate întâmpla ca unii manageri de top să fie excluși din procesul de luare a deciziilor strategice, care uneori se desfășoară în cadrul unor întâlniri informale ale familiei. Alteori, în loc să-și folosească abilitățile, talentul și energia pentru a conduce afacerea, managerii au rolul de mediator neoficial între diferiți membri ai familiei.

Trei din cinci afaceri de familie din România au în consiliul director persoane care nu sunt membri ai familiei (64% în ediția precedentă a studiului și 55% în cea din 2012/2013). La nivel global, într-un procent apropiat (65%), respondenții afirmă că au atras în conducerea companiei persoane din afara familiei (în Europa Centrală și de Est 69%, în creștere de la 64%).

Adesea, organizațiile în care managementul și proprietatea afacerii aparțin câtorva membri ai familiei nu au un consiliu consultativ non-executiv. Similar cu lipsa încrederii în managementul profesionist extern, proprietarii afacerilor de familie sunt de multe ori reticenți în a oferi informații confidențiale și a împărți controlul companiei cu membrii consiliului director. Uneori, costurile funcționării acestui consiliu li se par mari, sau nu sunt convinși de valoarea adăugată a ședințelor de consiliu – mai ales atunci când antreprenorii nu sunt pregătiți să beneficieze la maxim de activitatea consiliului director. Alteori, proprietarii afacerilor de familie nu cunosc mecanismele care îi protejează atunci când lucrurile nu funcționează cum trebuie în cadrul consiliului și faptul că uneori este chiar recomandat să schimbe periodic membrii acestuia.

Astfel, în lipsa unui consiliu, proprietarii iau toate deciziile majore, având eventual câțiva consilieri formali sau informali. Uneori, aceștia vor fi invitați să facă parte din consiliu atunci când el va lua ființă. Dar fiind apropiați ai familiei sau deja consilieri ai acesteia, ei nu mai pot asigura întotdeauna independența de care afacerea are nevoie și nu pot face față unui fondator sau proprietar cu personalitate puternică.

Pe măsură ce compania crește și apar mai mulți acționari cu interese diferite, afacerea de familie are nevoie de un consiliu puternic, format din indivizi cu experiență relevantă și cu o perspectivă largă asupra mediului economic, care să ofere puncte de vedere obiective, opinii independente și care să înțeleagă dinamica afacerii și a pieței, precum și complexitatea relațiilor de familie. De exemplu, consiliul poate examina cum sunt folosite resursele și profiturile companiei, precum și nivelul dividendelor, sau poate contribui la întocmirea planului strategic pe termen mediu și lung: de la evaluarea obiectivă a aspectelor majore ale afacerii și identificarea scenariilor posibile de creștere și a ariilor de diversificare, până la stabilirea unor modalități eficiente de monitorizare a implementării. De asemenea, consiliul director poate sprijini proprietarii să discearnă între nevoile reale ale companiei și dorințele familiei, sau poate oferi un mediu sigur pentru discuțiile dificile. Toate aceste aspecte devin esențiale mai ales atunci când familia decide să listeze afacerea. În afară de respectarea reglementărilor legale, organizația trebuie să demonstreze investitorilor o guvernanță corporativă solidă, care dovedește că proprietarii, consiliul director și managementul executiv sunt de aceeași parte a mesei.

Doar circa un sfert (24%) dintre afacerile de familie din țara noastră oferă acțiuni în companie angajaților care nu fac parte din familie, față de 33% la nivel global și în scădere comparativ cu procentul înregistrat în urmă cu doi ani, de 34% (în Europa Centrală și de Est 35%, în scădere de la 47%).

Doi din cinci dintre liderii afacerilor de familie din România declară că organizațiile lor au resurse dedicate pentru administrarea aspectelor financiare și afacerilor personale ale membrilor familiei, adică un „birou pentru familie", procent mai ridicat decât cel înregistrat la nivel global (32%).

Principalele domenii în care este folosit acest birou de către afacerile de familie din țara noastră sunt: administrarea sau consultanța privind investițiile familiei, administrarea proprietăților familiei și consultanță privind strategia de afaceri.

La nivel global, al doilea cel mai des menționat aspect gestionat de biroul pentru familie, după managementul investițiilor, este asistența contabilă și fiscală pentru membrii familiei (de exemplu, la întocmirea declarațiilor fiscale).

Alte atribuții pe care le are biroul pentru familie constau în administrarea aspectelor juridice, precum şi coordonarea activităților filantropice.

Externalizarea deciziei

România	Global
60%	**65%**

Dintre afacerile de familie au în consiliul director persoane care nu sunt membri ai familiei

24%	**33%**

↓ 34% în ediția 2014/2015

Au oferit acțiuni în companie angajaților care nu fac parte din familie

„Schimbarea culturii organizaționale devine o provocare importantă."

Avantajele și provocările unei afaceri de familie, din perspectiva unui manager care nu este membru al familiei

Avantaje

„Obiectivitatea deciziilor, imparțialitate, detașare, viziune de ansamblu. Pot pune interesul companiei mai presus decât cel al familiei."

„Respectul cu care sunt tratat"

„Neimplicarea în disputele familiei"

„Îmi pot exprima deschis părerea, fără să fie nevoie să protejez membrii familiei. Pot lua decizii pentru afacere chiar dacă acestea ar putea afecta familia."

„Flexibilitatea"

„Comunicarea directă cu proprietarul afacerii"

„Calitatea relațiilor interpersonale, bazate pe încredere și respect. Mă simt ca făcând parte din familie."

„Însăși componenta familie a afacerii - un mediu de lucru atractiv, în care implicarea și responsabilitatea sunt de altă natură."

Provocări

„O mai mică credibilitate, putere de convingere, importanță și autonomie în procesul decizional. Aprobarea din partea membrilor familiei este absolut necesară în luarea deciziilor majore."

„Schimbarea abordării de business, a culturii organizaționale și concedierea persoanelor apropiate familiei care nu sunt performante"

„Depășirea anumitor poziții conservatoare ale membrilor familiei"

„Lipsa de profesionalism a unora dintre membrii familiei care dețin afacerea"

„Problemele familiale și faptul că membrii familiei nu fac o delimitare clară între a fi acasă și a fi la birou"

„Legăturile de familie sunt puternice și există un anumit nivel de subiectivism care uneori poate fi un dezavantaj"

„Posibilele victime colaterale ale luptelor pentru putere din cadrul familiei"

„Programul prelungit - ești parte a unei echipe 24/7"

66%

dintre afacerile de familie din România afirmă că au cel puțin o procedură în vigoare pentru a face față conflictelor în familie

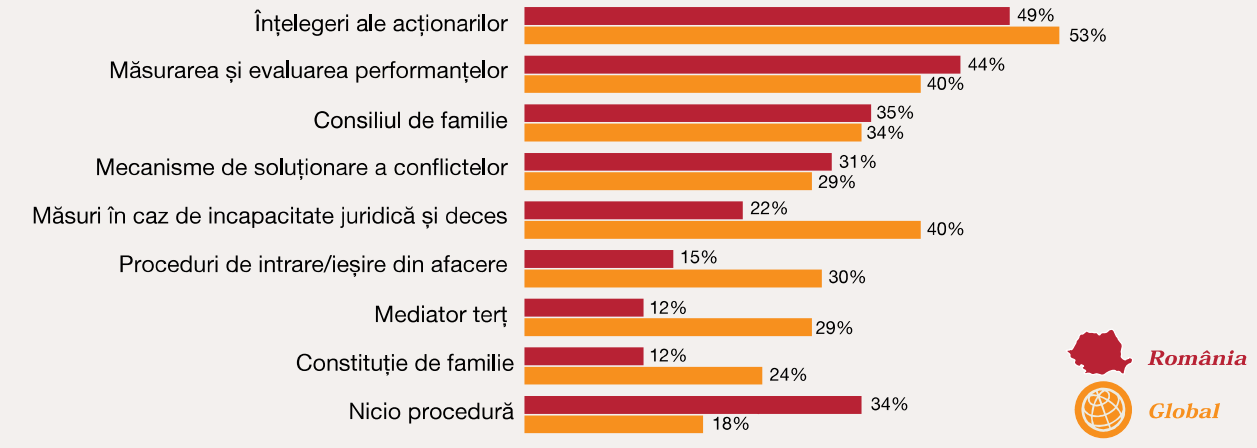
Managementul conflictelor

Afacerile de familie au și o dimensiune unică, neîntâlnită în cazul altor organizații: familia însăși. Acest aspect este deopotrivă dificil și complex, căci este personal și subiectiv, dar și riscant – adesea afacerile eșuează tocmai din cauza unor motive legate de familie. Conflictele între membrii familiei încep să prindă contur pe lista preocupărilor antreprenorilor români pentru următorii cinci ani. Dacă în urmă cu doi ani, doar 2% dintre respondenți menționau acest aspect, în prezent procentul a crescut la 12%, apropiat de cel global (11%).

Două treimi (66%) din afacerile de familie din România afirmă că au cel puțin o procedură în vigoare pentru a anticipa, minimiza și face față conflictelor în familie. Procentul este semnificativ mai mic decât cel global, de 82%, puțin peste cel din Europa Centrală și de Est (62%) și în descreștere față de edițiile precedente: 85% în 2014/2015 și 71%% în 2012/2013. Însă realitatea demonstrează adesea că multe din aceste proceduri sunt informale și nu au la bază reguli scrise, astfel încât eficiența lor în rezolvarea potențialelor conflicte trebuie privită cu rezerve.

În eventualitatea apariției situațiilor conflictuale între membrii familiei, înțelegerile între acționari rămân soluția preferată de cei mai mulți dintre respondenții din țara noastră. Astfel, la fel ca în ediția precedentă a studiului, 49% dintre afacerile de familie apelează la acest mecanism. Și pe plan global, aceste acorduri ale acționarilor rămân prima opțiune între soluțiile de rezolvare a conflictelor de familie, 53% dintre respondenți menționându-le (doar 33% în Europa Centrală și de Est).

Proceduri implementate pentru managementul conflictelor



Strategia antreprenorială a familiei - constituția familiei

Rolurile
Cine şi ce face?
Cine lucrează în companie şi cine o conduce?
Cine participă în consiliul consultativ şi cine este doar acționar?

Membrii
Cum este definită familia ca proprietar?
Pe cine include?
Cine participă la întrunirile familiei?

Modelul de afaceri
Afaceri de familie - consecințe şi riscuri

Relația cu părțile interesate
Angajații, partenerii de afaceri.
Valorile. Percepția publicului.

Guvernanța corporativă
Holdingul - un mod adecvat de a conduce şi controla afacerile familiei?
Care sunt regulile care vor ghida managementul şi controlul companiei?
Este nevoie de un consiliu consultativ?
Dacă da, ce tip?

Guvernanța în familie
Cum se poate menține familia unită?
Cum se pregătesc tinerii membri ai familiei pentru rolurile viitoare?

Măsurarea și evaluarea performanțelor (care în ediția 2012/2013 a ocupat primul loc în funcție de procentul respondenților din țara noastră care declarau că au implementat-o), rămâne, la fel ca în urmă cu doi ani, a doua cel mai des menționată soluție pentru gestionarea conflictelor, de către 44% dintre antreprenorii din România (48%, în ediția precedentă), față de 34% în Europa Centrală și de Est.

Se pare că, pentru respondenții din țara noastră, consiliul de familie devine o alternativă mai puțin interesantă decât în urmă cu doi ani, acest mecanism fiind menționat de 35% dintre afacerile de familie, aproape de media globală, peste procentul de 26% din Europa Centrală și de Est, dar în scădere de la 46% în ediția precedentă.

La nivel global, pe locul al doilea între procedurile în vigoare, în funcție de procentul răspunsurilor, la egalitate cu măsurarea și evaluarea performanțelor, rămâne, la fel ca în ediția anterioară, elaborarea unor măsuri pentru cazurile de incapacitate juridică și deces (40% dintre respondenți). Metoda continuă să fie subestimată în țara noastră, unde doar 22% dintre afacerile de familie afirmă că au implementat-o (21% în ediția 2014/2015), și în Europa Centrală și de Est (15%). Și stabilirea unor clauze pentru intrarea și ieșirea din afacere este utilizată doar de 15% din afacerile de familie din România (în scădere de la 20% în ediția anterioară), în timp ce pe plan global aproape o treime (30%) dintre respondenți o menționează.

Mecanismele specifice de soluționare a conflictelor reprezintă o soluție aleasă de aproape o treime din liderii afacerilor de familie: 31% în România (în creștere de la 25%) și 29% la nivel global.

Doar 12% dintre afacerile de familie din țara noastră declară că au o constituție de familie (11% în ediția precedentă), în timp ce la nivel global procentul este dublu. Iar medierea de către un terț a conflictelor care pot să apară între membrii familiei se pare că încă nu-și dovedește eficiența pentru organizațiile din România, din moment ce procentul celor care o folosesc este 12% (în creștere de la 7%), mult sub valoarea înregistrată la nivel global, de 29%.

Dacă prima generație de proprietari a alocat în general „roadele" businessului după criterii „părintești" către toți membrii familiei, după transferul afacerii către noua generație nu toți membrii familiei vor rămâne implicați în aceeași măsură. Va fi nevoie de adoptarea unei constituții a familiei, care să reglementeze modul în care se transferă averea și se împart profiturile, cum se iau deciziile în cadrul familiei și cum se pot înstrăina părți ale afacerii. Aceasta presupune cunoștințe aprofundate privind planificarea succesiunii şi guvernanța corporativă specifică afacerilor de familie. Pregătirea și implementarea unor astfel de proceduri de guvernanță de către fondatori vine în sprijinul noii generații care se poate astfel concentra pe preluarea și conducerea afacerii, fără să se mai preocupe de politicile informale ale familiei, conflicte și neînțelegeri. Iar proprietarii actuali vor avea garanția că afacerile pe care le-au fondat au implementate structuri, procese și reguli clare care să le asigure viabilitatea și succesul și după momentul transferului către a doua generație.

Implicarea noii generații

Liderii care vor conduce afacerile de familie peste 5-10 ani vor fi destul de diferiți față de cei de astăzi. Mulți dintre exponenții noii generații ai familiei au urmat o școală de business, sunt familiarizați cu noile tehnologii și vin cu așteptări și priorități diferite.

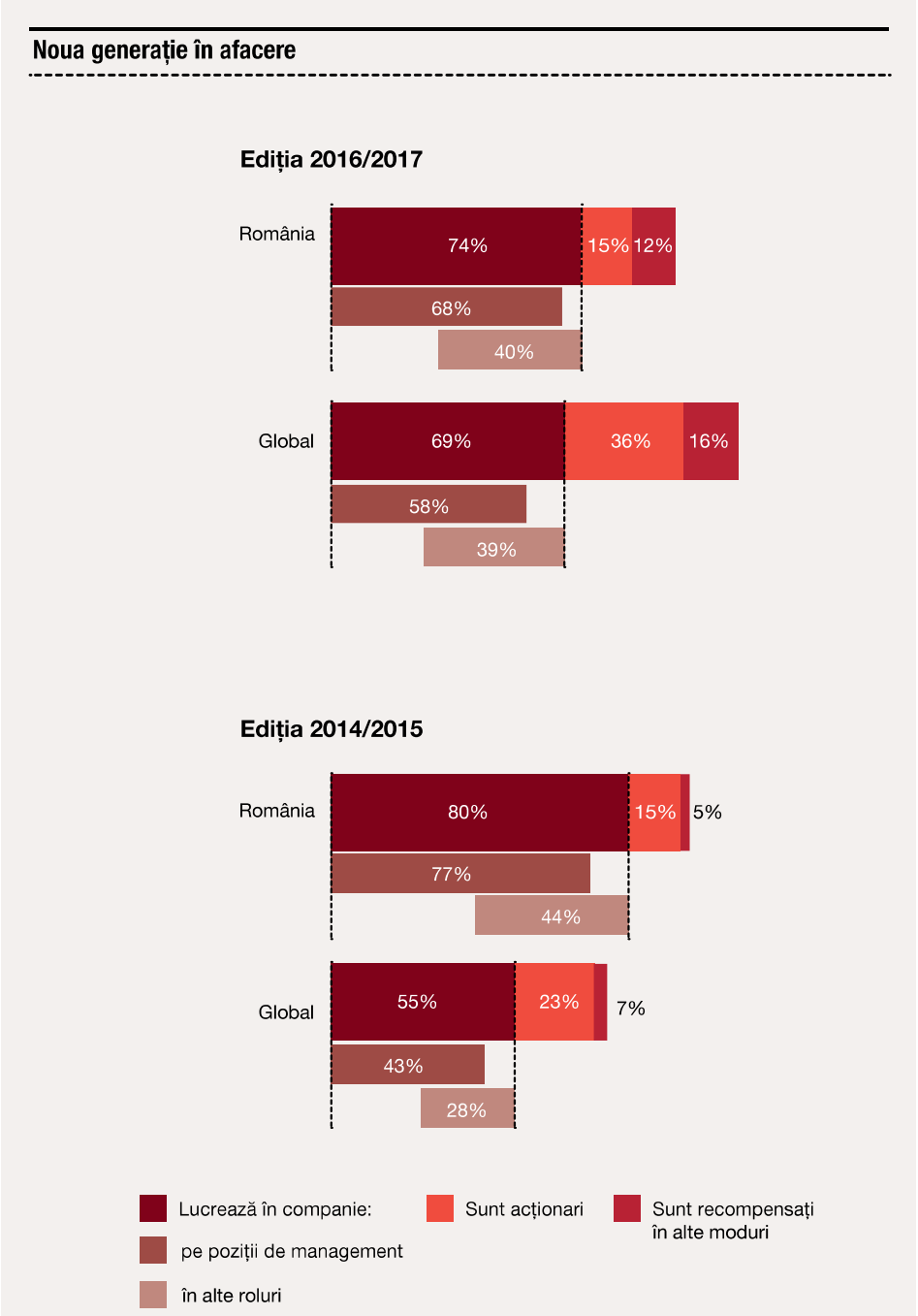
În circa trei sferturi (74%) din afacerile de familie din România, membri din cadrul noii generații a familiei lucrează în cadrul companiei. Procentul este ușor mai mic decât în ediția precedentă a studiului (80%), dar rămâne peste media globală de 69% (în creștere de la 55%) și cea din Europa Centrală și de Est (59%).

68% dintre respondenții din țara noastră afirmă că exponenții generației următoare a familiei dețin poziții de management, în scădere de la 77% (58% la nivel global, în creștere de la 43%, și 50% în Europa Centrală și de Est).

La nivel global a crescut și procentul celor care afirmă că au membri de familie din noua generație care lucrează în companie în diverse alte roluri, de la 28% la 39%. În Europa Centrală și de Est, creșterea a fost mai moderată, de la 29% la 36%. În România, se observă o ușoară scădere de la 44% la 40%.

La fel ca în ediția precedentă, doar 15% dintre afacerile de familie din România oferă acțiuni membrilor din noua generație a familiei care nu lucrează în companie, procent semnificativ mai mic decât cel la nivel global, de 36%, în creștere de la 23%, însă mai mare decât cel înregistrat în Europa Centrală și de Est, 11%.

Noua generație în afacere



12% dintre liderii de afaceri de familie din țara noastră afirmă că au membri de familie din generația următoare care nu lucrează în companie și nu sunt acționari, dar care sunt recompensați în alte moduri, aproape de media globală 16% global. Ambele procente sunt în creștere, de la 5% și respectiv 7% în ediția precedentă. Și procentul din Europa Centrală și de Est s-a majorat de la 2% la 14%.

În multe cazuri, afacerile derulate sunt cu un pas înaintea organizării interne a companiilor. Din acest motiv, profesionalizarea afacerilor de familie nu se mai rezumă doar la educația academică sau pregătirea formală a proprietarilor, din actuala sau din noua generație. Dacă fondatorii afacerilor de familie din România au învățat din mers, experimentând permanent și lovindu-se de diverse probleme, dar construind în cele din urmă afaceri de succes, generația următoare trebuie să fie pregătită să preia din mers și să ducă mai departe afaceri bine închegate și să răspundă provocărilor actuale ale organizației și ale pieței globale. Noua generație de proprietari trebuie să vină cu propriul stil de conducere, să definească și să implementeze noi structuri și procese de management, precum și mecanisme și sisteme de control intern, care să consolideze, să restructureze și să profesionalizeze organizația.

Iată de ce este important ca planul strategic al afacerilor de familie să includă și o planificare a carierei pentru exponenții generației următoare, astfel încât aceștia să dobândească o gamă largă de cunoștințe, experiențe și aptitudini. Pe cât posibil, este de dorit o expunere a acestora la mediul de business, inclusiv în afara afacerii de familie, ideal și în străinătate. Într-adevăr, tot mai mulți proprietari de afaceri își trimit copiii în străinătate, la studii sau la muncă, și îi implică în businessurile lor atunci când se întorc în țară. Iar când vor prelua afacerile părinților, exponenții noii generații care au beneficiat de expunere internațională nu vor ezita să-și angajeze foștii colegi pe poziții manageriale de top.

Referindu-se la următoarea generație de membri ai familiei, respondenții afirmă, la fel ca în ediția anterioară a studiului, 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 nu beneficiază de niciun tratament preferențial datorită acestui statut.

„Mi-aș dori de la copiii noștri să ne urmeze exemplul, să fie devotați afacerii, să fie prudenți în ceea ce privește resursele, să folosească banii pentru a asigura creșterea companiei și recompensarea angajaților. Și să sprijine societatea cum pot ei mai bine.”

Strategia antreprenorială a familiei

- Este afacerea pregătită pentru succesiune?
  În familie? Alte forme?
  Cine e noul antreprenor?
  Care este rolul viitor al familiei?
- Care este numărul optim de acționari pentru afacere?
  Cum pot fi gestionați aceştia?
- Care este strategia de creştere a afacerii?
  Care este strategia antreprenorială a famiiliei?
- Ce reguli există pentru distribuția dividendelor, vânzarea acțiunilor sau structurile de remunerare?
- Cum se menține sau creşte valoarea activelor familiei?
- Există un consiliu consultativ?
  Cum este colaborarea managementului cu acest consiliu?
  Cine trebuie să facă parte din el?
- Se păstrează spiritul antreprenorial?
  Interesul familiei vs. cel al afacerii?
  Cum se menține solidaritatea între membrii familiei?

Planurile de viitor

Deși aparent este de așteptat ca „moștenitorii" să preia afacerile familiei, realitatea îmbracă diverse forme. Într-adevăr, mulți dintre exponenții noii generații vor să valorifice acumulările familiei – atât cele materiale cât și experiența de business – pentru a duce afacerea mai departe. Însă alții se poziționează într-un fel de competiție cu părinții și aleg să fie la rândul lor fondatorii unor afaceri noi. O altă categorie decide să fie doar beneficiarul rezultatelor afacerilor fondate de părinți, mergând însă spre domenii de activitate total diferite.

49%

dintre afacerile de familie din România intenționează să transfere atât proprietatea cât și conducerea organizației către generația următoare

La fel ca în edițiile precedente ale studiului, circa jumătate (49%) dintre afacerile de familie din România plănuiesc să transfere atât proprietatea cât și conducerea organizației către generația următoare în decursul următorilor ani, procent mai ridicat decât cel global de 39%.

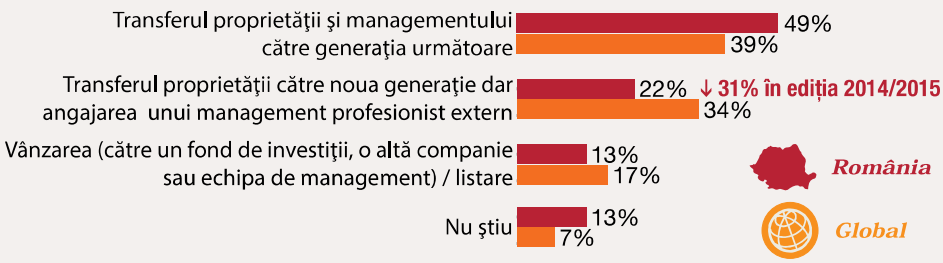
Doar circa unul din cinci (22%) respondenți intenționează să transmită proprietatea afacerii către noua generație, în paralel cu angajarea unui management profesionist din afara companiei. Procentul este mai mic decât cel înregistrat la nivel global (34%) și în scădere față de ediția anterioară (31%), însă mai mare decât cel înregistrat în Europa Centrală și de Est, 15%.

Se pare că liderii afacerilor de familie din România nu sunt foarte interesați să vândă compania sau să o listeze la bursă. Astfel, doar 13% dintre respondenți iau în considerare vânzarea sau listarea companiei, mai mic decât procentul la nivel global, de 17%, și cel înregistrat în Europa Centrală și de Est, 22%.

Exponenții generației următoare apreciază, în general, sprijinul și lecțiile primite din partea părinților atunci când preiau afacerea familiei de la aceștia. Dar pentru antreprenori despărțirea de afacerea pe care au fondat-o este o provocare în sine. De aceea, în privința motivelor pentru care unii dintre aceștia continuă totuși să fie prezenți în companie după momentul succesiunii, există o graniță fină între dorința de a ajuta și dificultatea de a renunța la controlul afacerii. În acest sens, generația actuală trebuie să aibă un plan clar privind ce va face după transferul afacerii. Acest lucru va preveni neînțelegerile în familie și tentația de a interveni în mod neoficial în afacere. De exemplu, fondatorii pot aduce o contribuție valoroasă în organizație devenind membri ai consiliului non-executiv. Similar, asumarea unui rol în afara afacerii, de exemplu în dezvoltarea comunității, poate fi o soluție care aduce satisfacții și rezultate concrete generației care a predat afacerea. De asemenea, antreprenorii care ies la pensie nu trebuie să se bazeze doar pe afacerea de familie în ceea ce privește asigurarea veniturilor lor după momentul succesiunii. Acest lucru ar putea pune o presiune suplimentară pe companie și, totodată, ar putea face și mai dificil transferul afacerii, pentru că fondatorii își văd amenințate stilul de viață și nivelul veniturilor personale cu care s-au obișnuit în perioada activă.

Cât despre cei care preiau afacerea, fără îndoială este nevoie de o pregătire aprofundată și expertiză, obținute în primul rând prin expunerea la businessul familiei. Chiar și membrii noi generații a familiei care primesc doar dreptul de proprietate asupra afacerii au nevoie de competențe specifice de business. Astfel, printr-un proces continuu de educație, toți acționarii prezenți și viitori ai afacerii trebuie să devină adevărați profesioniști.

Afacerea și familia – planuri de viitor



47%

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

Planificarea succesiunii

Întrebați cât de solidă și stabilă ar fi afacerea lor în cazul în care li s-ar întâmpla un accident, nu toți antreprenorii au un răspuns. Într-o primă fază, mai degrabă ascultă ce opțiuni au și către ce se pot îndrepta. Abia în momentul în care apare o sincopă reală, fondatorii afacerilor de familie încep să înțeleagă importanța planului de succesiune și doresc să aibă o discuție serioasă pe această temă.

Trecerea afacerii de familie de la o generație la alta reprezintă un punct nodal al acestui model de business. 37% dintre afacerile de familie din România percep planificarea succesiunii drept o provocare pentru următorii cinci ani, în creștere de la 30% în ediția precedentă a sondajului și devansând ușor procentul înregistrat la nivel global (34%).

Fiecare antreprenor trebuie să găsească o cale de conciliere a priorităților profesionale și personale, a obiectivelor afacerii și ale familiei, iar succesiunea poate aduce aceste două dimensiuni în conflict direct, punând în pericol atât afacerea, cât și familia. Degeaba există planuri detaliate de continuitate a afacerii dacă acestea nu iau în considerare succesiunea, ca factor de risc semnificativ. Altfel spus, lipsa unui plan de succesiune poate echivala, uneori, cu „planificarea eșecului" afacerii de familie.

Pe de altă parte, un proces de tranziție bine gestionat poate crea un avantaj major pentru organizație, permițându-i să se reinventeze sub conducerea noii generații de lideri, ca răspuns la schimbările mediului extern, și să găsească noi surse de inspirație și energie pentru creștere, diversificare și profesionalizare. Pentru aceasta, afacerile de familie trebuie să dezvolte, sa comunice și să implementeze un plan de succesiune robust, încă înainte de transferul efectiv către generația următoare. Acest plan trebuie să ia în considerare inclusiv aspectele fiscale și juridice, pentru că unele abordări ar putea avea implicații legale care nu sunt evidente decât atunci când este prea târziu. Iar comunicarea în cadrul afacerii și familiei nu trebuie să se refere doar la planul în sine, ci și la progresele înregistrate în implementarea lui.

Încă de la ediția precedentă a studiului se simțea tot mai mult nevoia fondatorilor de a investi într-un plan de succesiune – fie că acesta presupune pregătirea membrilor familiei pentru a prelua afacerea sau externalizarea managementului – dovadă că actualii proprietari se simt din ce în ce mai presați să valideze o opțiune. Ei ar trebuie să ia în considerare, la modul ideal, o durată de circa 3-5 ani pentru stabilirea și implementarea opțiunilor de succesiune.

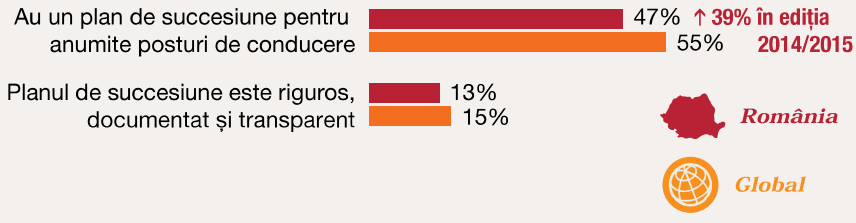
Doar 47% dintre respondenții din țara noastră afirmă că au elaborat și implementat un plan de succesiune pentru anumite posturi cheie de conducere. Totuși, procentul este în creștere de la 39% în ediția 2014/2015 a studiului, însă inferior celui înregistrat la nivel global, de 55%. Dintre aceștia, aproape trei sferturi (72%) afirmă că este probabil ca succesorii pentru posturile cheie de conducere să fie membri ai familiei, în creștere de la 58% și peste media globală (57%).

Cu toate acestea însă, doar în 13% dintre companii aceste proceduri de planificare a succesiunii sunt solide, riguroase, documentate și transparente, procent similar cu cel înregistrat în urmă cu doi ani și apropiat de cel global (15%). Mai îngrijorător decât procentele în sine ar putea fi faptul că aceste cifre nu au crescut deloc față de ediția precedentă a studiului. Iar un plan care nu este documentat, comunicat și monitorizat, nu are prea multe șanse să-și atingă scopul.

Doar 18% dintre afacerile de familie din România au pus la punct un plan de succesiune pentru toate pozițiile executive cheie, în creștere de la 11% în ediția precedentă și ușor peste media globală, de 16%. La polul opus, aproape jumătate (47%) dintre organizații recunosc că nu au elaborat niciun astfel de mecanism pentru a face față acestei eventualități, în scădere de la 61% în ediția precedentă, și aproape de media globală, de 43%.

Planificarea succesiunii este și mai importantă în cazul în care anumiți membri ai familiei lucrează în cadrul afacerii, iar alții nu. În aceste situații, trebuie luate în considerare și discutate atât aspecte obiective precum dreptul de proprietate, cât și unele mai subiective, care privesc diferitele ipoteze, asumpții și așteptări ale membrilor familiei privind succesiunea și viitorul afacerii. Toate persoanele implicate trebuie să știe la ce să se aștepte și în ce orizont de timp, pentru a evita tensiunile care pot conduce în final la un conflict deschis. Identificarea unei soluții echitabile poate preveni neînțelegerile și ajută familia să rămână unită. Deciziile nu trebuie dictate de actuala generație de proprietari, ci luate în cadrul unui proces de consultare în care toate părțile implicate să-și spună opinia. De asemenea, consiliul director poate avea un rol cheie în planificarea și implementarea procesului de succesiune, asigurându-se că membrii familiei ocupă în cadrul organizației pozițiile pentru care sunt calificați.

Planul de succesiune



Pandora Prod

De la o mașină de cusut la o mare familie
pandora-prod.ro

Doru Simiz

Totul a început în urmă cu mai multe zeci de ani, atunci când tatăl meu era trimis ca ucenic la un croitor, el având atunci doar 16 ani. După perioada de ucenicie, a primit un loc de muncă în sala de croit a celei mai mari fabrici de confecții din Focșani. A învățat repede tainele croitului industrial, ajungând în scurt timp „managerul" sălii de croit.

Îmi amintesc și acum mașina de cusut pe care o aveam acasă, la care tatăl meu cosea costume de bărbați până noaptea târziu. Și îmi amintesc la fel de bine că datoria noastră, a copiilor, era să o curățăm. Mi-am promis atunci că primul lucru pe care îl voi face atunci când voi crește mare va fi să vând acea mașină de cusut. Trebuie să recunosc că nu am făcut niciodată acest lucru, iar mașina aceea este încă în familia noastră.

După evenimentele din 1989, tatăl meu a deschis, împreună cu un prieten, o mică unitate de producție de articole de îmbrăcăminte. După trei ani, când am terminat eu facultatea, el a decis să părăsească acea afacere și să construiască o alta – afacerea familiei noastre.

Cât despre mine, cu toate că doream inițial să merg în altă direcție decât tatăl meu, după ce am absolvit facultatea (cu specializare în comerț internațional și negociere), primul meu loc de muncă a fost în departamentul comercial al aceleași mari fabrici din Focșani, unde tatăl meu fusese manager la sala de croit.

Așadar, atunci când părinții au decis să înceapă afacerea noastră de familie – producția de articole de îmbrăcăminte – m-am alăturat lor și m-am întâlnit din nou cu mașina de cusut, dar de data aceasta cu una nouă, modernă și în mult mai multe exemplare.

Afacerea familiei a început cu doar câțiva oameni, într-o clădire închiriată. Am investit tot ce am avut în această clădire, de la bani, timp și energie până la toate cunoștințele pe care le acumularăm. Acest lucru ne-a condus în timp spre o afacere cu 1.500 de angajați și aproape 1 milion de articole de îmbrăcăminte livrate anual. Economia României s-a dezvoltat și costurile au crescut, fapt ce ne-a determinat, în 2007, să ne gândim la transformarea afacerii și orientarea spre o nouă direcție – către o zonă mai largă de servicii, dedicate mărcilor de lux și designerilor (production in fashion). Nu a fost ușor, mai ales că în acea perioadă criza economică mondială lovea și această piață.

Nimic nu este mai plăcut decât să poți duce mai departe afacerea familiei tale

Pandora este o afacere de familie pe care tatăl meu a construit-o încă din 1994 bazându-se pe experiența sa de 30 ani în industria ușoară. Cred că la acea dată niciunul dintre noi nu știa exact direcția în care se îndrepta sau dimensiunea a ceea ce va reprezenta, peste ani, Pandora. Inițial, compania a funcționat ca un mic atelier de produse de confecție, cu câțiva angajați. La acea dată realizam îmbrăcăminte de damă pentru piețele externe, capacitatea de producție lunară fiind de aproximativ 5.000 bucăți, pentru ca în 1998 să ajungă la 60.000. În timp, capacitățile de producție au continuat să se dezvolte, iar complexitatea produselor realizate de angajații noștri a crescut și ea.

În cadrul companiei a avut loc deja o schimbare de generații, atunci când tatăl meu a decis să se retragă și să aloce mai mult timp pasiunilor sale – viticultură și vinificație. Prin urmare, avem deja experiența succesiunii pe care sperăm să o putem fructifica și în viitor.

O valoare de bază a companiei noastre este faptul că la Pandora Prod devii parte a unei mari familii

Dacă analizăm traiectoria companiei vom descoperi cu siguranță că Pandora a crescut în jurul valorilor familiei, o familie care, în timp, s-a lărgit. Când tatăl meu a pornit acest business, majoritatea celor care lucrau în cadrul companiei erau colegii săi. În 1995, „familia" Pandora avea 30 de angajați, pentru ca un an mai târziu numărul acestora să ajungă la 127. Lucrurile au continuat să evolueze în același ritm, iar astăzi „familia" Pandora Prod numără aproape 1.000 de membri. Și consider că acesta este principalul nostru avantaj competițional – suntem o mare familie.

Vorbim așadar despre o dezvoltare durabilă a companiei, la care a pus umărul toată familia noastră, fiecare într-o direcție pe care o știa sau o intuia mai bine. Eu, spre exemplu, ca absolvent al unei facultăți cu profil economic, am dezvoltat zona de clienți, în timp ce tatăl – Ion Simiz – și fratele meu – Silviu Simiz – s-au concentrat pe zona de producție și tehnologizare a companiei. Această împărțire a rolurilor a fost mai degrabă o alegere intuitivă, la fel cum idea de antreprenoriat și de dezvoltare a acestui business a prins contur în timp. Este o afacere care, privită din această perspectivă, îți creează o stare de împlinire.

În prezent, din Consiliul de Administrație al Pandora fac parte membri ai familiei mele. Pe lângă soția mea, există în Consiliu persoane cu care suntem în această afacere încă de la început. Acest aspect este foarte important, pentru că eu consider că doar prin discuții și consultări permanente putem genera soluții optime, sustenabile.

Furnizăm clienților o soluție completă și suntem convinși că aceasta este rețeta corectă pentru a livra satisfacție și mulțumire

Odată cu dezvoltarea companiei ne-am diversificat și serviciile. Producția a fost orientată exclusiv către piețele externe, prestând servicii în lohn. Însă de câțiva ani buni Pandora furnizează clienților săi ceea ce se numește „Full Service Fashion Production" – plecăm de la o schiță creată într-un atelier de design din Londra sau Paris și furnizăm un produs finit apreciat de consumatorii finali din întreaga lume. Și cred că explicația reușitei noastre constă tocmai în acest fapt. Oferim clienților noștri un produs de excepție, bazat pe un tipar care satisface exigențele oricărui atelier de creație, cu texturi și accesorii de calitate.

În domeniul modei, inovarea este un trend constant, o provocare permanentă și, de aceea, suntem foarte preocupați de acest subiect. Îmbrățișăm inovația în zona de producție și identificăm noi soluții software care să ne îmbunătățească performanța.

Filozofia de dezvoltare a Pandora nu urmărește creșterea la nesfârșit a capacităților de producție, ci mai degrabă diversificarea serviciilor pe care le oferă clienților. Chiar și după mai bine de două decenii de activitate, în care am acumulat o valoroasă experiență în fashion production, abordăm munca noastră cu același entuziasm și pasiune ca la început, cu diferența majoră că acum știm foarte bine ce așteptări au clienții noștri: atenție la detalii, calitate, respectarea termenilor contractuali, livrări prompte. Acestea sunt și vor rămâne preocupările noastre pe termen mediu și lung. Iar în ceea ce privește activitatea curentă, cred că noua noastră provocare este legată de dezvoltarea unor parteneriate comerciale trans-atlantice, dar și de consolidarea relațiilor pe care le avem în Marea Britanie, în perspectiva Brexit.

Valorizăm ce avem cel mai de preț – echipa noastră

Suntem convinși că toate aceste lucruri sunt posibile doar ca urmare a priceperii, experienței și înaltei pregătiri profesionale a echipelor noastre din departamentele Tehnic, Producție sau Controlul Calității. Pentru noi, angajații reprezintă cea mai valoroasă componentă a afacerii și încercăm să afirmăm și să demonstrăm acest lucru cât mai des.

Astfel, misiunea Pandora include două aspecte, ambele la fel de importante. Primul se referă la dezvoltarea oamenilor, pe care-i sprijinim să se împlinească profesional, iar al doilea își propune construirea unor parteneriate bazate pe încredere și sinceritate, calitate și expertiză. Acestea nu sunt doar simple lozinci sau sloganuri ci reprezintă, practic, esența celor 23 de ani de când lucrăm în această industrie. Dacă angajații nu se simt apreciați sau nu au sentimentul că pot evolua și își pot atinge maximul de competență în cadrul companiei, atunci este aproape sigur că rezultatul muncii lor nu va fi cel scontat – nu vor reuși să livreze produse de o calitate ireproșabilă. Similar, dacă angajații nu posedă expertiza necesară ei nu vor putea realiza produse complexe. Iată de ce încercăm să transpunem în activitatea de zi cu zi misiunea companiei și să aplicăm aceste principii care, într-un fel sau altul, au generat încredere și relații de durată cu clienții noștri, cei pentru care dezvoltăm aceste produse.

Viziunea este o altă dimensiune definitorie a organizației noastre. Ca și în cazul misiunii, avem două direcții în care construim. Pe de o parte, dorim să generăm ceea ce numim „plusvaloare creativă pentru un viitor mai stabil”, iar pe de altă parte ne propunem ca „Made in Romania” să inspire excelență. Sunt două deziderate ambițioase, despre care cred că nu se pot realiza decât prin educație. Cu siguranță este nevoie de profesionalizarea afacerilor, printr-un proces solid de educare a angajaților de la toate nivelurile. Dacă ne referim la colegii noștri din departamentul de producție, trebuie să spun că de ceva vreme studiem oportunitatea finanțării unei școli duale în Vrancea, destinată confecționerilor dar și celor care ar urma să întrețină utilajele. Cred că ideea de școală profesională, care să specializeze cursanții într-o anumită meserie, nu este deloc desuetă ci, dimpotrivă, este o necesitate majoră pentru zona de producție și o oportunitate pentru tinerii de astăzi care, în multe cazuri, termină diverse școli fără să știe o meserie cerută pe piața forței de muncă. La acest nivel, considerăm că educația tehnică este singura alternativă viabilă pentru un viitor stabil. În mod similar, profesionalizarea și educația continuă reprezintă soluția și pentru celelalte poziții din cadrul companiei, pentru că suntem convinși că viitorul merge în această direcție – profesionalizare și specializare pentru a dobândi expertiza necesară și a putea realiza lucruri de calitate.

Cred că un mediu de afaceri sănătos se poate dezvolta atunci când există stabilitate legislativă, când Codul Fiscal nu este schimbat în fiecare an, dar pentru a se întâmpla acest lucru este nevoie de transparență și de consultări reale cu mediul de afaceri

Sunt o persoană optimistă și atunci când vorbesc despre mediul de afaceri din Romania îmi place să mă raportez la rezultatele obținute de compania noastră. Din această perspectivă, consider că este un mediu în care poți dezvolta o afacere. Însă, ca peste tot în lume, afacerile depind atât de angajați, cât și de partenerii cu care le dezvolți. Și într-un caz și în altul noi spunem că suntem o companie norocoasă. Tocmai de aceea nu cred că pot exista dezavantaje sau avantaje majore atunci când ne raportăm la multinaționale.

Vreau să precizez faptul că, din punctul meu de vedere, companiile nu trebuie să fie protejate și cocolșite de către Guvern, pentru că astfel de politici ar vicia un mediu de afaceri competitiv. Ar fi ca un copil care ar fi ghidat de către părinți mai toată viața, iar atunci când ar trebui să plece singur pe un drum ar fi pus în fața unor decizii pe care poate că nu ar ști să le ia. Însă cred că instituțiile statului, în special Guvernul și Parlamentul, ar trebui să ofere mediului de afaceri din România câteva elemente esențiale. Și mă refer aici la stabilitate legislativă, predictibilitate în politicile economice și transparență în adoptarea acestora. Consultările reale cu reprezentanții patronatelor ar aduce, poate, un plus de viziune în actul legislativ și ar asigura, cred, și o predictibilitate mai mare a acestor politici. Pentru ca o companie să se

dezvolte, ea are nevoie să știe că planul său de investiții pentru următorii 5-10 ani nu va fi afectat radical de decizii luate în grabă de către autorități. Trebuie să adăugăm și faptul că mediul de afaceri are nevoie de tratament egal, adică instituțiile statului să fie mai active în a scoate la suprafață o cât mai mare parte din economia subterană, în așa fel încât să existe o concurență reală pe piață.

Ne mândrim că am construit prin expertiză și calitate un adevărat brand la nivel european în această industrie și că produsele „Made in Romania" create de compania noastră sunt apreciate peste tot în lume

Ne mândrim cu „familia" pe care am construit-o în timp, aici la Pandora, iar o bună parte din proiectele sociale pe care le dezvoltăm sunt destinate acesteia, căci astfel dorim să arătăm echipei noastre că o prețuim cu adevărat. Implicarea socială a companiei merge însă și mai departe, prin susținerea educației și a evenimentelor culturale și sportive din județul Vrancea. În 2016 am echipat de la zero un laborator IT la o școală din municipiul Focșani și am dotat cu echipament didactic (robotică) un laborator al Colegiului Național „Al. I. Cuza". De asemenea, în parteneriat cu Asociația Rotary Club Varana Focșani am investit în mai multe proiecte sociale, ultimul dintre acestea fiind destinat tot educației – traducerea în limbaj Braille a unor manuale tehnice destinate elevilor cu deficiențe de vedere din ciclul primar și gimnazial. Susținem și proiecte culturale, firește. Am fost alături de „Focșani Blues Festival" – organizat de industria textilă din Vrancea, dar ne-am implicat și în strângerea de fonduri în cadrul campaniei Ministerului Culturii „Brâncuși e al meu". Nu în ultimul rând, susținem competițiile sportive din județ – concursul de tenis „Vrancea Trophy", dotat cu puncte ATP, sau Turneul Internațional de Judo „Aurel Cîmpeanu".

Managementul este o muncă în echipă, iar un bun manager este cel care reușește să facă din echipa lui, familia lui

Managementul nu este însă o autostradă pavată cu succes și prosperitate ci, mai degrabă, un drum sinuos unde urcatul este anevoios, iar coborâtul poate fi fatal. Cred că un bun manager trebuie să aibă abilitatea de a evita coborârile periculoase, iar pentru acest lucru are nevoie de prudență dar și de un anumit „feeling" – care sigur este acolo, dar care trebuie identificat și urmat. De asemenea, un manager bun este acela care nu neglijează niciodată educația și continuă să acorde atenție acestui aspect, atât pentru el cât și pentru oamenii din echipa lui. Dar poate cel mai important este faptul că un manager bun trebuie să fie conștient că adevăratele parteneriate de business se construiesc prin relații sincere, prin încredere și prin calitatea produselor și serviciilor oferite. Iar în timp va veni, cu siguranță, și expertiza!

Pentru a răspunde provocărilor, afacerile de familie își vor folosi avantajele-cheie care le diferențiază de celelalte tipuri de organizații – viteza procesului decizional, măsurarea succesului dincolo de creștere și profit, spiritul antreprenorial, dar și cultura și valorile mai puternice.

Afacerile de familie și societatea

82%

dintre respondenții din România afirmă că măsurarea succesului dincolo de creștere și profit reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte care caracterizează afacerile de familie

„Sunt hotărât să las moștenire o companie solidă, în care interesele conducerii și cele ale angajaților să se alinieze, păstrând totodată interesul pentru comunitatea din care face parte."

Diferențiatorii afacerilor de familie

Întrebați ce deosebește afacerile de familie de celelalte tipuri de companii, respondenții din România și omologii la nivel global consideră că dețin anumite atuuri, precum eficiența procesului decizional, măsurarea diferită a succesului, spiritul antreprenorial mai pronunțat, dar și o cultură și niște valori mai puternice.

Procesul de luare a deciziilor, care tinde să fie mai simplu și mai rapid, rămâne, la fel ca în ediția anterioară a studiului, cel mai important aspect care diferențiază afacerile de familie, menționat de 87% dintre respondenții din România, în ușoară scădere față de acum doi ani (93%). Totuși, procentul rămâne semnificativ mai mare decât cel înregistrat la nivel global (71%).

Măsurarea succesului dincolo de creștere și profit reprezintă, de asemenea, un alt aspect important care diferențiază afacerile de familie. Această opinie este exprimată de 82% dintre respondenții din țara noastră (în creștere de la 75% în ediția precedentă) și de 72% din omologii lor la nivel global.

Circa patru din cinci (81%) dintre antreprenorii din România consideră că afacerile de familie dau dovadă de mai mult spirit antreprenorial, în ușoară creștere de la 77% în edițiile anterioare ale studiului. Procentul este, din nou, semnificativ mai mare față de media globală (61%).

Cel mai des menționat punct forte al afacerilor de familie în opinia a circa trei sferturi (74%) dintre respondenții la nivel global este reprezentat de cultura și valorile mai puternice. 71% dintre liderii afacerilor de familie din România sunt de acord cu această trăsătură definitorie și 60% în Europa Centrală și de Est.

S-a mai diminuat însă optimismul antreprenorilor din țara noastră care consideră că afacerile de familie au capacitatea de a se reinventa cu fiecare nouă generație. Astfel, procentul celor care sunt de acord cu această trăsătură a scăzut la 56%, aproape de media globală, de la 67% în ediția precedentă a studiului și 74% în cea din 2012/2013 (64% în Europa Centrală și de Est).

Deși peste trei sferturi (77%) dintre afacerile de familie din România consideră că a deveni mai inovative reprezintă un obiectiv important sau foarte important pentru următorii cinci ani, în realitate acest lucru nu este deloc simplu. Unele afaceri de familie întâmpină greutăți în procesul de schimbare și consideră că este dificil să inoveze. Această observație apare frecvent în rândul directorilor generali sau altor manageri executivi care au

fost aduși din exterior pentru a conduce afacerile de familie. De asemenea, noua generație observă că schimbarea reprezintă o adevărată provocare pentru succesul viitor al afacerii familiei.

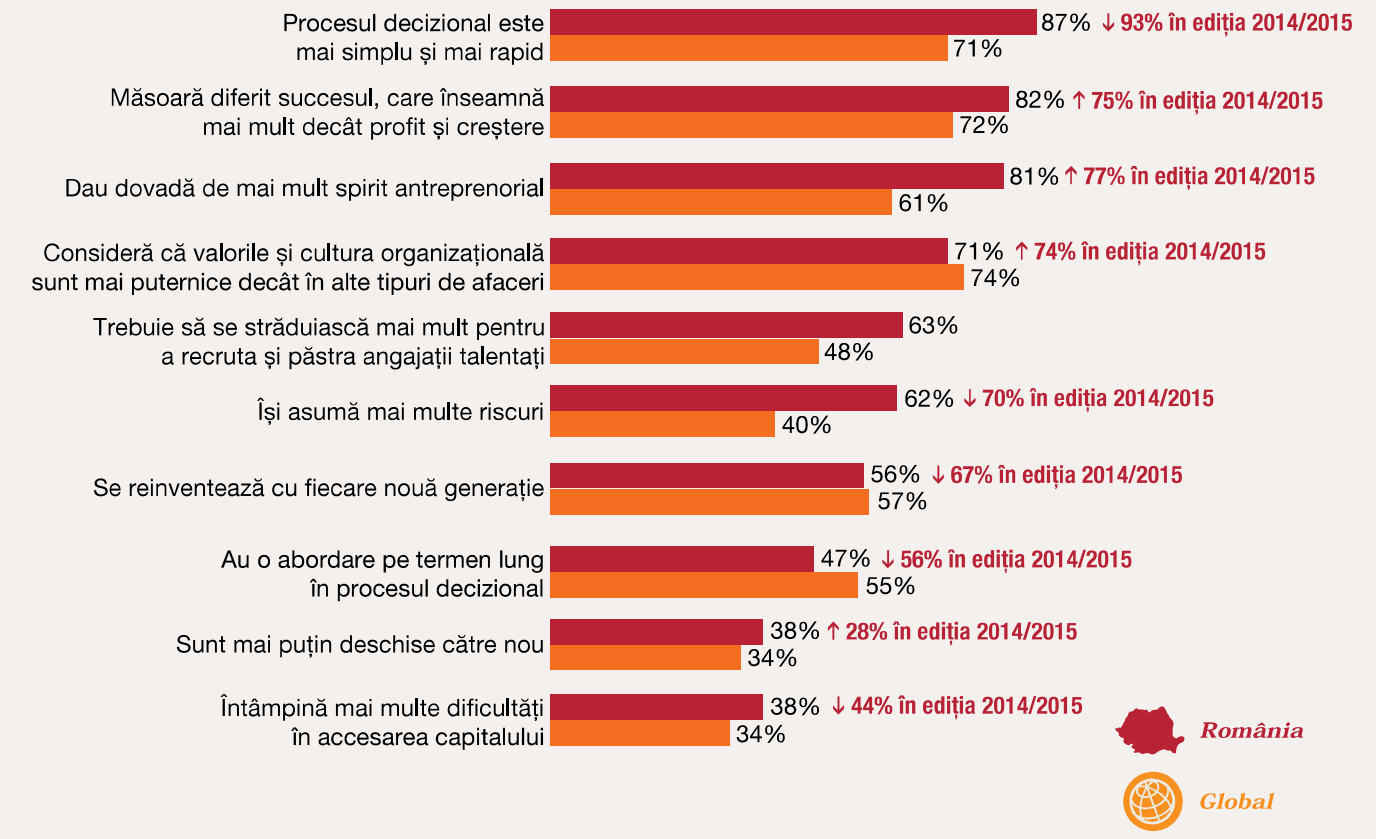
Afacerile de familie pot gândi în termeni de generații și pot investi pe termen lung, lăsând ideilor bune timpul necesar să-și dovedească viabilitatea. 47% dintre respondenții din România afirmă că organizațiile pe care le conduc au o abordare pe termen lung în procesul decizional, procent în scădere de la 56%, sub media globală de 55% (în Europa Centrală și de Est 36%). Pe de altă parte, afacerile de familie excelează în derularea operațiunilor de zi cu zi. Provocarea este undeva la mijloc: să dezvolte un plan strategic care să facă legătura între unde este afacerea în acest moment și viziunea cu privire la unde ar putea fi. Cu alte cuvinte, este nevoie de un plan care să se refere nu doar la următoarele 12 luni, ci să privească un orizont de cinci până la zece ani. Lipsa acestuia poate fi motivul pentru care multe afaceri de familie nu reușesc să aibă un succes durabil. Este important ca acest plan să fie dezvoltat în comun de generația actuală și de generația viitoare care va prelua afacerea, și cu consultarea tuturor acționarilor.

În privința vulnerabilităților, peste trei din cinci (63%) dintre antreprenorii din țara noastră apreciază că afacerile de familie trebuie să depună mai mult efort în procesul de recrutare și păstrare a talentelor, opinie exprimată și de 48% din omologii la nivel global și 45% în Europa Centrală și de Est.

O altă potențială vulnerabilitate a afacerilor de familie este faptul că acestea sunt mai puțin deschise către moduri de gândire și idei noi. Aceasta este părerea a 38% dintre respondenții din România, în creștere de la 28% în ediția din 2014/2015 a studiului și 19% în cea din 2012/2013.

„Mi-aș dori ca afacerea să crească, să fie capabilă să ofere locuri de muncă și salarii decente angajaților, pe de o parte, și un profit substanțial pentru acționari, pe de altă parte. Vreau să fiu mândru de ceea ce am realizat, de faptul că este o afacere românească de succes, care reprezintă România în Europa și oriunde în lume."

Prin ce se diferențiază afacerile de familie



Rolul afacerilor de familie în economie și comunitate

Tehnologia poate transforma o societate și este esențial ca autoritățile și sectorul privat să colaboreze pentru a crea o economie a cunoașterii care să fie competitivă și prosperă. În privința educației, este nevoie de implicarea sectorului privat, spre exemplu prin crearea de parteneriate între companiile private și universități, licee sau centre de cercetare, în așa fel încât forța de muncă de care companiile au nevoie să se formeze încă de pe băncile școlii. Aceste parteneriate ar putea fi încurajate de stat prin oferirea de stimulente fiscale și de altă natură companiilor care se implică în programe de formare axate pe pregătirea elevilor și studenților pentru noua eră a tehnologiei și inovației, atrăgând astfel investiții cu valoare adăugată ridicată.

La fel ca în ediția anterioară, majoritatea respondenților (85% în România și 77% la nivel global) consideră că afacerile de familie aduc stabilitate economiei.

Peste patru din cinci (82%) dintre afacerile de familie din țara noastră afirmă că fac tot posibilul pentru a sprijini comunitățile în care își desfășoară activitatea, angajând persoane din cadrul acestora și păstrând salariații chiar și în perioadele economice mai dificile (74% global).

„Să-i ajutăm pe cei din jurul nostru să învețe continuu şi să aibă o viață mai bună.”

De asemenea, 65% dintre respondenții din România declară că organizațiile lor susțin inițiativele comunității și cauzele non-profit.

Circa trei din cinci (59%) dintre liderii afacerilor de familie din România susțin că în cadrul organizațiilor pe care le conduc funcționează programe active de egalitate de gen, opinie exprimată de 54% dintre omologii la nivel global.

85%

dintre respondenții din România sunt de părere că afacerile de familie aduc stabilitate economiei

Rolul afacerilor de familie în societate și în comunitatea locală

România	Global
85%	**77%**
Aduc stabilitate economiei	
82%	**74%**
Depun toate eforturile pentru creșterea ratei de ocupare a forței de muncă în zonele în care își desfășoară activitatea și pentru a păstra angajații chiar și în perioade mai dificile	
65% ↓72% în ediția 2014/2015	**66%** ↑59% în ediția 2014/2015
Sprijină inițiativele comunității din care fac parte și cauzele non-profit	
59%	**54%**
Implementează programe active privind egalitatea de gen	

Moștenirea afacerii

Generația „părinților fondatori" ai afacerilor de familie din România lasă organizațiilor o zestre de principii și valori sănătoase care reprezintă un bun câștigat al acestora.

Mai mulți lideri ai afacerilor de familie din România își exprimă dorința ca noua generație să preia afacerea sau să rămână implicată în aceasta, menținând totodată spiritul antreprenorial și valorile pe care fondatorii le-au cultivat. Este larg răspândit printre ei sentimentul că societatea și comunitățile locale beneficiază direct de pe urma unei afaceri de familie profitabilă, stabilă și inovatoare.

Pentru familie, proprietarii doresc ca afacerea să reprezinte o moștenire valoroasă care să ofere securitate familiei și să susțină generațiile următoare, care să le succeadă la conducerea afacerii, cu un impact pozitiv pentru întreaga familie.

Pentru comunitate, moștenirea înseamnă ca aceasta să beneficieze real de existența și prosperitatea afacerilor de familie, prin prisma angajărilor, a impactului pozitiv asupra societății și a exemplului de profesionalism și valori etice.

În ceea ce privește afacerea în sine, liderii actuali doresc să lase moștenire o organizație solidă. O afacere puternică și care să reziste în timp, păstrându-și reputația neștirbită. O companie care să dea posibilitatea creării de locuri de muncă decente, cu salarii competitive, dincolo de profitul și bunăstarea generate pentru acționari și familie. În același timp, liderii afacerilor de familie își doresc ca valori precum onestitatea, seriozitate, integritatea și dreptatea să dăinuie odată cu afacerea lor.

„Compania este, precum familia, o entitate de sine stătătoare. Toate trei, compania, familia și comunitatea, sunt foarte importante și mi-aș dori să las o moștenire pentru fiecare în parte. În ceea ce le privește pe primele două, creșterea afacerii se va reflecta în cifra de afaceri și în know-how. Cât despre comunitate, mi-aș dori să împrumute de la noi profesionalismul și să-l folosească ori de câte ori are nevoie."

Moștenirea...

... pentru organizație

„Angajați profesioniști, procese și operațiuni elaborate/documentate, produse inovatoare, cultură organizațională solidă"

„Responsabilitate și acuratețe în ceea ce privește aspectele financiare"

„Schimbarea modului în care consumatorii interacționează cu afacerea noastră"

„Modalități noi de recompensare a loialității clienților"

... pentru familie

„Stabilitate financiară și educație solidă pentru generațiile următoare"

„Sprijinind pe cât posibil comunitatea, generăm un impact pozitiv și asupra familiei"

... pentru comunitate

„Sponsorizăm câteva organizații în domeniul educației"

„Avem o organizație non-profit care sprijină copiii defavorizați"

„Un mediu de afaceri prietenos, care să contribuie la îmbunătățirea vieții oamenilor"

„Societatea să beneficieze de produsele noastre într-un mod sustenabil, care nu afectează mediul înconjurător"

Transylvania College | The Cambridge International School in Cluj

Responsabilitate, creativitate, respect și excelență în educație
transylvania-college.ro
simonabaciu.ro

Simona Baciu

Absolventă a Universității Tehnice Cluj-Napoca, Facultatea de Construcții, Simona Baciu este recunoscută în comunitate ca fiind un vizionar și un veritabil agent al schimbării în domeniul învățământului preuniversitar, datorită filozofiei sale de viață și activității profesionale dedicată educației centrate pe elevi. Profesor de tehnologie și design la Liceul Gheorghe Șincai din Cluj-Napoca în perioada 1985-1993, Simona Baciu a considerat la începutul anilor '90 că sistemul educațional românesc are nevoie de o schimbare profundă, pornind de la mentalitate și până la curricula de studii. A fondat atunci ceea ce astăzi este Transylvania College, o organizație non-profit pe care Simona Baciu o conduce și în prezent și care oferă educație de calitate în conformitate cu cerințele standardelor naționale și internaționale.

Este membru în consiliul director al Global Connections (organizație profesională care include peste 100 de directori ai celor mai bune școli din lume), Round Square (organizație a școlilor de elită din lume, cu 180 de membri), Fundației Principesa Margareta a României, precum și membru al Mentorship Challenge of the PWIN (Professional Women Intenational Network), Consiliului Civic Cluj, Asociației Femeilor de Afaceri din Cluj și al comitetului de muncă din cadrul Camerei Americane de Comerț (AmCham). Simona Baciu este, de asemenea, mentor pentru Romanian Business Leaders – Departamentul pentru Educație, consultant în dezvoltare al The Mindfulness Guide for Teachers in the 21st Century, dar și profesor invitat la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, unde predă pe subiecte educaționale și de afaceri.

A urmat mai multe cursuri de specialitate și stagii de pregătire, este invitată frecvent să conferențieze în cadrul seminariilor și conferințelor naționale și internaționale și are numeroase apariții în media. De-a lungul timpului, activitatea sa a fost recompensată cu o multitudine de premii și distincții, printre care și premiul special pentru Antreprenoriat Social în cadrul Galei Campioni în Business 2016.

Schimbare de paradigmă în învățământul preuniversitar

În 1993 se înființa la Cluj-Napoca prima grădiniță privată „Happy Kids" – un act de curaj și pasiune pentru educarea copiilor într-un mediu deschis și iubitor. Activitatea didactică se desfășura într-una din cele două camere ale apartamentului fondatorilor, Dan și Simona Baciu, cu doisprezece copii și câteva jucării, realizate manual. Pe măsură ce copiii cresc, mica grădiniță evoluează în școală primară, apoi gimnaziu și liceu.

De-a lungul anilor care au urmat, Transylvania College a devenit un agent al schimbării în sistemul de învățământ din România și un promotor real al excelenței în educație. Metodele inovatoare de predare și programul holistic, bazat pe valori autentice, vin în întâmpinarea nevoilor specifice și particularităților fiecărui elev. Apartenența sa la rețele globale de prestigiu – Cambridge, Round Square și COBIS – a setat standardele de calitate, transformând Transylvania College într-o veritabilă organizație internațională.

Aflată sub Înaltul Patronaj al Principesei Moștenitoare Custode al Coroanei Margareta a României, Transylvania College este în prezent o școală privată de elită, recunoscută la nivel național și internațional, care oferă un parcurs educațional complet, de la creșă până la bacalaureat, utilizând atât curricula englezească cât și pe cea românească. Școala are deja trei promoții de absolvenți, mulți dintre aceștia fiind instruiți exclusiv în cadrul ei.

Inovație în educație

La Transylvania College, inovația începe cu promovarea unei culturi organizaționale centrată pe elevi și cu dezvoltarea unor structuri organizaționale moderne – bazate pe autonomie și descentralizarea luării deciziei. Continuă cu excelența operațională și comunicarea constantă, pentru a menține un nivel ridicat de satisfacție a elevilor și părinților. Procesul de învățământ este permanent monitorizat și evaluat, urmărindu-se îmbunătățirea reală a calității ofertei educaționale și atingerea standardelor de performanță. O atenție deosebită este acordată dialogului intra- și interinstituțional, dezvoltării de parteneriate și conlucrării strânse cu comunitatea pe probleme de educație. De asemenea, Transylvania College oferă cursuri de parenting pentru a susține implicarea familiei în procesul educațional și instruiește profesori din școli publice în toată țara. Nu în ultimul rând, Transylvania College asigură respectarea deciziilor și directivelor guvernamentale în domeniul activităților educaționale, a tuturor drepturilor și obligațiilor privind școlarizarea, precum și implementarea regulamentelor și instrucțiunilor emise de Ministerul Educației și Inspectoratul Județean Cluj.

Campusul Transylvania College reprezintă un mediu de învățare unic, multicultural, pentru circa 650 de elevi și 170 de profesori și angajați, provenind din 34 de țări, de pe 6 continente. Absolvenții Transylvania College se îndreaptă către cariere în științe moleculare, drept, aviație, business și psihologie, fiind admiși cu succes la universități românești și internaționale de top – London School of Economics, Universitatea Waseda din Tokyo sau Ecole Hôtelière de Lausanne și altele.

Transylvania College este dovada vie că o școală centrată pe copii poate fi locul unde atât elevii, cât și profesorii se simt apreciați. Ei sunt implicați în programe inovatoare în arte, robotică, educație financiară, leadership, activități sociale și practică profesională.

Orarul elevilor este personalizat în funcție de aptitudini, iar alegerile lor, pentru care sunt consiliați, sunt corelate cu aspirațiile pe care le au pe termen lung, în ceea ce privește studiile superioare și cariera profesională dorite. În acest sens, programul de practică profesională, implementat în școală deja de 5 ani, îi ajută pe elevi să își clarifice opțiunile și să dobândească experiență într-un anumit domeniu, văzând ce presupune în realitate o anumită profesie.

Transylvania College promovează o cultură a leadership-ului, în care elevii sunt implicați și au inițiative privind modul de învățare. Împreună cu profesorii, ei trasează obiectivele și urmăresc împreună progresul activității pentru atingerea scopurilor. Prin intermediul programului „The Leader in Me", toți elevii devin parte activă în planul de dezvoltare a școlii. Începând de la grădiniță, unde pot fi „Copilul Săptămânii", continuând cu ciclul primar unde pot deveni „Ambasadori ai Școlii" și terminând cu liceul unde pot ajunge membri în Consiliul Elevilor, reprezentându-și colegii în cadrul întâlnirilor cu conducerea școlii, la Transylvania College toți elevii pot îndeplini roluri de lider.

În viitor, Transylvania College dorește să implementeze programul de educație STEAM (Știință, Tehnologie, Inginerie, Arte și Matematici) care să acopere tot sistemul de predare, de la curricule și metode pedagogice, la identificarea abilităților pe care trebuie să le aibă profesorii, de la competențele care vor fi dezvoltate la elevi și până la resursele materiale și infrastructura necesară. Educația într-un campus modern și aria largă de activități extracuriculare le permit elevilor să aibă acces la cele mai noi tehnologii, pregătindu-i pe aceștia pentru oportunitățile și provocările societății tot mai digitalizate.

Dialog și parteneriat cu comunitatea

Programul de burse al Transylvania College are ca scop oferirea de oportunități egale în educație și acces la un învățământ de excepție pentru elevii cu venituri mici, prin oferirea de burse anuale bazate pe performanțele academice și extracuriculare ale acestora. De asemenea, proiectul „Câștigi dăruind" oferă suport material și financiar copiilor care provin din medii dezavantajate și celor cu deficiențe de auz și văz. Iar „Copii pentru Copii" este un program de dezvoltare cetățenească pentru elevi, constând în strângerea de fonduri.

De-a lungul timpului, Simona Baciu a coordonat și alte proiecte educaționale menite să transforme școala într-un centru de resurse de educație în folosul întregii comunități. În perioada 2005-2010, proiectul „Nais Challenge 20/20" a reunit peste 250 de școli din toată lumea, având ca scop găsirea de soluții pentru cât mai multe din problemele globale până în 2020. În anul 2009, Simona Baciu a fost coordonatorul proiectului „Ibero-American Center", pentru promovarea culturii și a limbilor iberice, realizat în colaborare cu universități de limbi hispanice din România. Între 2010-2013 s-a derulat proiectul POSDRU „Împreună vom reuși", având ca obiectiv împiedicarea abandonului școlar pentru elevi prin integrarea acestora într-un sistem educațional atractiv. Nu în ultimul rând, în perioada 2011-2014, Simona Baciu a fost manager de proiect pentru „Evolving together" – dezvoltarea unui program After School pentru 800 de elevi din România și instruirea a 60 de profesori cu ajutorul fondurilor europene.

„Viziunea noastră ca școală este să oferim elevilor și profesorilor noștri o călătorie globală pentru a se forma ca lideri responsabili. A devenit o adevărată misiune să îi încurajăm să aibă o voce, să își descopere vocația și să facă o diferență."

Recunoaștere

Acreditată cu scoruri maxime de către Ministerul Educației (prin Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar), Transylvania College este Centru Internațional de Examinare Cambridge, fiind de asemenea acreditată de către Departamentul pentru Educație din Marea Britanie. Finalizarea cu succes a inspecțiilor conduse de experți britanici a conferit școlii statutul de „British School Overseas" (școală britanică acreditată, cu sediul în afara Marii Britanii), pe care l-au dobândit doar 3% dintre școlile britanice internaționale din întreaga lume.

O parte din programele implementate de către Transylvania College au fost replicate la nivel național de către sistemul public de învățământ (de exemplu „Săptămâna Altfel"), școala continuând să dezvolte mai multe practici și instrumente pedagogice inovatoare care setează tendințe în educație. Transylvania College a fost singura școală europeană nominalizată de către The Times în topul celor mai bune școli britanice din lume în 2015, alături de trei școli din Asia.

Începând cu anul școlar 2010-2011, Transylvania College a implementat programul de educație financiară și antreprenorială „My Money Week", bazat pe curriculum britanic. Programul a câștigat în anul 2013 premiul Global Money Week Award, la summit-ul internațional organizat la Istanbul de fundația olandeză Child Youth Finance International. În 2014, o echipă de elevi și profesori de la Transylvania College a reprezentat România, alături de delegația BNR, la summit-ul internațional ONU de la New York, țara noastră câștigând premiul pentru eforturile făcute în domeniul implementării educației financiare în rândul tinerilor.

În 2016, Simonei Baciu i-a fost acordată distincția „Lifetime Award" în cadrul Galei Premiilor de Excelență a Școlilor Internaționale Britanice (British International School Awards), o binemeritată recunoaștere internațională a activității de peste două decenii a comunității Transylvania College.

Contacte

Ionuț Simion
Country Managing Partner
+4 021 225 3708
ionut.simion@pwc.com

Mihai Anița
Partener
Lider servicii integrate
pentru antreprenori și afaceri de familie
+4 021 225 3898
mihai.anita@pwc.com

Ionuț Sas
Partener
Lider servicii de consultanță fiscală
pentru antreprenori şi afaceri de familie
+4 021 225 3741
ionut.sas@pwc.com

Această ediție a *PwC Family Business Survey* pentru România a fost coordonată de:
Cristian Tomescu - Manager marketing şi business development

Design: Andrei Bustan - Specialist Senior marketing şi comunicare

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, PwC 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.

© 2017 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.