

PwC Family Business Survey 2012/2013  
Principalele rezultate pentru România

# *Afacerea de familie* Un model sustenabil pentru secolul 21



*Martie 2013*



[www.pwc.com/ro/pcs](http://www.pwc.com/ro/pcs)

---

# Cuprins

<i>Cuvânt înainte</i>	<i>1</i>
<i>Ce diferențiază afacerile de familie?</i>	<i>2</i>
<i>Provocări și ambiții de viitor</i>	<i>6</i>
<i>Performanță și preocupări în organizație</i>	<i>6</i>
<i>Internaționalizarea afacerii</i>	<i>10</i>
<i>Pregătirea personalului</i>	<i>13</i>
<i>Implicarea familiei</i>	<i>15</i>
<i>Dilemele și provocările celor trei cercuri de interese</i>	<i>15</i>
<i>Implicarea membrilor familiei în afacere</i>	<i>15</i>
<i>„Externalizarea” deciziei</i>	<i>16</i>
<i>Managementul conflictelor de familie</i>	<i>16</i>
<i>Către o nouă generație...</i>	<i>17</i>
<i>Relația cu societatea și cu guvernul</i>	<i>20</i>
<i>Afacerile de familie și societatea</i>	<i>20</i>
<i>Relația cu guvernul</i>	<i>22</i>

## Companii prezentate

<i>Transavia – Dezvoltarea unui lider de piață</i>	<i>5</i>
<i>Betty Ice – De la fâșia de frontieră la construcția celui mai mare jucător român de pe piața înghețatei</i>	<i>9</i>
<i>Electrogrup – Nașterea unui campion în business și investiția în educație</i>	<i>12</i>
<i>ModaTim – Doza de cumpătare necesară schimbului de generații</i>	<i>14</i>
<i>Academia de Fotbal Gheorghe Hagi – Investiția în oameni și lecțiile fotbalului de performanță</i>	<i>18</i>
<i>Kosarom – O cale spre performanță, de la Stat la privat</i>	<i>21</i>
<i>Ivan Patzaichin, ROWMANIA – De la Colanul de Platină la canotcă și antreprenoriat social</i>	<i>23</i>

# Cuvânt înainte

*Raportul nostru asupra principalelor rezultate ale PwC Family Business Survey în România transmite trei mesaje centrale:*

- **pentru economie:** *antreprenorii și afacerile de familie aduc stabilitate economiei și reprezintă un important motor de creștere;*
- **pentru antreprenori și afaceri de familie:** *principalele provocări sunt legate de creșterea afacerii, calitatea angajaților (recrutare, retenție, pregătire) și planificarea succesiunii;*
- **pentru guvern:** *importanța și rolul afacerilor de familie trebuie recunoscute într-o mai mare măsură.*

Dincolo de viața însăși, există alte câteva elemente vitale care țin lucrurile laolaltă în țesătura complexă a lumii noastre. Cu forța lor hrănitore, temeinică și esențial creativă, familiile sunt unul dintre cele mai fascinante. De la familiile care au creionat istoria politică a lumii, până la cele care au construit companii ce au alimentat economia globală de-a lungul secolelor, viziunea și valorile lor pătrund în viațile noastre în feluri de care, de multe ori, nu suntem nici măcar conștienți.

La PwC suntem dedicați înțelegerii și consultării familiilor de antreprenori care au fondat și au dezvoltat unele dintre cele mai mari companii private din România. De la deschiderea primului nostru birou, acum mai bine de 21 de ani, le suntem aproape și împărtășim cu ei bucuria atunci când viziunile lor curajoase prind viață. Alăturându-ne inițiativei globale PwC Family Business Survey, construim un nou punct de reper și oferim astfel antreprenorilor și afacerilor de familie o platformă pentru a-și împărtăși opiniile asupra tendințelor economice și asupra problemelor specifice care le influențează creșterea. În același timp, această inițiativă apare drept o recunoaștere și un semn de apreciere a rolului aparte pe care îl joacă afacerile de familie în definirea poziției României în dinamica economică globală.

Concluziile studiului ne arată că afacerile de familie și antreprenorii sunt în continuare încrezători în propria creștere pe parcursul următorilor ani. Sunt puternici și ambițiile lor nu s-au spulberat în fața provocărilor generate de incertitudinea economică, în fața concurenței prețurilor și a nevoii crescute de inovare. Am aflat că aceștia au un puternic simț al identității, sunt conștienți atât de avantajele, cât și de dezavantajele modelului lor de business, precum și de poziția pe care o au în piață. De asemenea, ne uităm la câteva provocări specifice pentru acest sector, cum ar fi expansiunea internațională, predarea ștafetei către generația următoare sau soluționarea problemelor de familie care ar putea avea impact asupra afacerii. Nu în ultimul rând, antreprenorii și afacerile de familie reprezintă un important partener de dialog pentru guvern și ne bucurăm să îi putem susține în a-și defini mai bine vocea prin intermediul unui prim raport de acest fel.

Echipa PwC este dedicată consolidării antreprenoriatului și afacerilor de familie în România, fiind inspirată în acest demers de determinarea cu care acestea construiesc lucrurile de care ne bucurăm în fiecare zi. Mulțumim tuturor respondenților pentru contribuția semnificativă la acest studiu și sperăm că mulți alții ni se vor alătura în edițiile viitoare. Vă suntem recunoscători pentru că realizați lucrurile care ne îmbogățesc viața, pentru că dumneavoastră sunteți aceia care reconstruiesc mereu România, etapă cu etapă.



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



**Alexandru Medeleian**  
Director, Lider servicii integrate pentru  
antreprenori și afaceri de familie  
PwC România

# Ce diferențiază afacerile de familie?

## Atuuri și provocări

Indiferent de dimensiune, tradiție, strategie sau de industria pe care o reprezintă, cele mai multe afaceri de familie se definesc prin **diferențele pozitive** pe care le percep antreprenorii față de celelalte tipuri de afaceri (listate, guvernamentale, de stat etc.), dintre care cele mai importante sunt:

### *Un proces decizional mai rapid și mai flexibil*

Data fiind natura lor relativ flexibilă, afacerile de familie se consideră mai agile decât companiile multinaționale. Se adaptează mai repede la schimbări, reușesc să identifice oportunitățile și să acționeze mai prompt pentru valorificarea acestora.

În plus, investirea capitalului personal într-o afacere de familie oferă din start o greutate mai mare procesului decizional.

### *Mai multă implicare și responsabilitate*

Atât proprietarii afacerilor de familie cât și angajații acestora sunt mai implicați în activitățile firmei și mai preocupați de rezultate, asumându-și responsabilitatea atât pentru succese cât și pentru nereușite. De asemenea, există un angajament puternic al proprietarilor față de angajați, față de clienți și față de afacere în sine. Acest angajament se reflectă și în comportamentul personalului, care este mai loial și rămâne alături de afacere vreme mai îndelungată.

Există o responsabilitate crescută față de furnizori și față de clienți – reciproca fiind de asemenea valabilă. Astfel, afacerea de familie este parte din comunitatea locală.

### *O structură de management mai simplă și mai puțină birocrație*

În cadrul acestor structuri, relațiile se desfășoară la un nivel mai personal. De cele mai multe ori, există un cerc restrâns de management, iar informația circulă direct, în absența unor nivele intermediare. Dinamica este generată de familie, de afacere și de acționari, conducând spre o puternică etică bazată pe reglementare și control social, ceea ce justifică preferința afacerilor de familie pentru reguli nescrise în defavoarea formalităților.

### *Un spirit antreprenorial dublat de creativitate și inovație*

Afacerile de familie trebuie să se reinventeze continuu, chiar și numai pentru a ține pasul cu piața. Se află într-o permanentă încercare de a găsi cele mai bune soluții și strategii pentru a se adapta schimbării.

Aceasta pare a fi rețeta câștigătoare. Chiar și într-un context economic nesigur, afacerile de familie din întreaga lume par să prospere (65% au înregistrat o creștere a veniturilor în ultimul an, în special în Europa de Est, America Latină și Orientul Mijlociu).

*„Diferența este dată de o responsabilitate crescută deoarece traiul unor oameni depinde de munca ta.”*

*„Spre deosebire de companiile multinaționale unde managementul e remunerat, de regulă, după niște indicatori preciși pe termen scurt și foarte scurt (performanțe anuale, trimestriale), principala răsplată a businessurilor familiale este dată de creșterea sustenabilă pentru generația următoare.”*

Afacerile de familie se confruntă cu o serie de **provocări** cărora trebuie să le faca față, dintre care cele mai importante sunt:

### **Blocaje financiare**

Accesul la capital și la finanțare externă este considerat a fi una dintre principalele dificultăți în operațiunile unei afaceri de familie. Cu toate acestea, se pare că afacerile au prosperat în ultimul an, în ciuda contextului economic curent și a provocărilor aferente.

### **Atragerea și retenția talentelor**

Una dintre provocările principale în dezvoltarea unei afaceri de familie o reprezintă atragerea talentelor. Afacerilor de familie nu numai că le este dificil să atragă oamenii potriviți culturii lor organizaționale, însă, de multe ori, se dovedește dificilă și integrarea acestora, precum și menținerea motivației lor pe termen lung.

Se pare că mulți dintre cei mai bine pregătiți potențiali angajați preferă să lucreze în companii multinaționale, considerate mai stabile și având posibilități mai concrete de dezvoltare a carierei.

### **Sucesiunea și transferul afacerii**

Sucesiunea și transferul afacerii atât în planul acționariatului, cât și al managementului implică, în primul rând, confirmarea faptului că următoarea generație este pregătită. Aceasta poate să însemne și validarea abilităților necesare sau a vârstei moștenitorilor ori a disponibilității acestora pentru a prelua afacerea. Ca alternativă, se poate lua în considerare păstrarea proprietății de către familie, angajarea unui nou management sau alte variante de a continua afacerea creată cu atâta pasiune.

Până la urmă, nu este vorba pur și simplu despre un transfer de putere, ci și despre un transfer de viziune, atitudine și experiență.

### **Separarea afacerii de viața de familie**

Conflictele pot apărea cu precădere la momentul transferului către noua generație, în special dacă nu există cadru prestabilit în acest sens. Conflicte interne, confuzie de roluri, așteptări nerealiste și un amestec nedorit între problemele personale și cele profesionale – toate acestea pot contribui la creșterea potențialului de conflict.

Dat fiind faptul că acest tip de organizație poate include și membri din exteriorul familiei, păstrarea problemelor de familie în afara afacerii poate deveni o provocare în sine. Un alt studiu PwC reliefează faptul că principala cauză a tensiunii și conflictelor în afacerile de familie este „strategia de viitor a afacerii”, urmată de „performanța membrilor implicați în afacere”.

### **„Uzura morală” și lipsa de informații în comparație cu marile companii**

Afacerile de familie riscă să devină închise în comunitatea lor și prea ancorate în problemele cotidiene. Cu toate că sunt mai flexibile și mai creative decât companiile multinaționale, ele pot rămâne în urmă când vine vorba despre informațiile din piață și despre accesul la cele mai noi metode și instrumente de operare.

Toate acestea pot duce la creșterea tentației de a implica management extern ca soluție pentru a ține pasul cu piața.

*„Provocările s-ar putea referi și la faptul că relația de familie poate afecta afacerea. În special atunci când se produce o imixtiune neadecvată între mediul de afaceri și cel familial.”*

*„Lipsa cunoștințelor și a informațiilor de bază pe care companiile multinaționale le au.”*

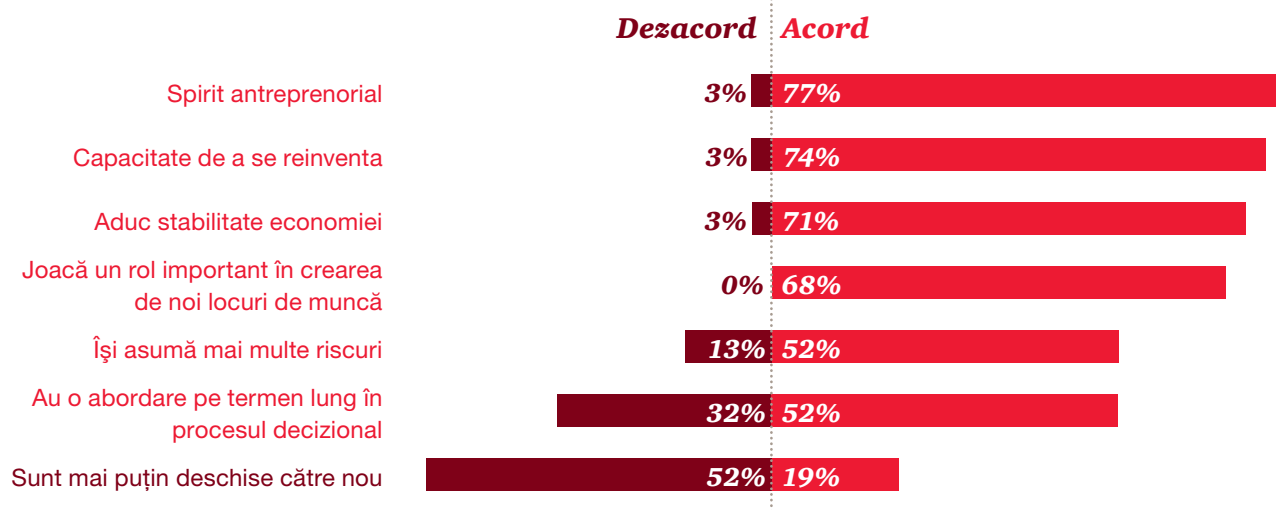
## Afacerile de familie își cunosc punctele forte care le oferă un avantaj competitiv pe piață

77% dintre respondenții din România sunt de acord cu faptul că afacerile lor au un mai pronunțat caracter antreprenorial. Un procent similar (74%) consideră că afacerile de familie au capacitatea să se reinventeze, o percepție semnificativ diferită față de cea înregistrată la nivel global (47%).

52% consideră că afacerile de familie au tendința de a-și asuma mai multe riscuri, un procent identic celor care consideră că acest tip de afacere are o abordare pe termen lung atunci când este vorba despre procesul decizional, 13%, respectiv 32% nefiind de acord cu aceste ultime două aspecte.

Doar 19% ar spune că afacerile de familie sunt mai puțin deschise către un nou tip de gândire și idei noi, în timp ce mai mult de jumătate dintre respondenți cred contrariul.

### Opinii despre afacerile de familie



**71% dintre respondenți consideră că afacerile de familie aduc stabilitate economiei.**

„Atunci când faci antreprenoriat, prima ta calitate este capacitatea de a inova.”





Ambiția de a nu fi doar un alt jucător pe piață și dorința de a avea mereu profit au caracterizat de la început ADN-ul afacerii Transavia.

Pot să spun că, după 22 de ani de la înființare, compania a crescut în permanență, și-a diversificat portofoliul de produse și a îmbunătățit continuu calitatea acestora. Faptul că în întreg anul de activitate 1991 am produs atâta carne cât producem acum în 4 ore spune totul despre evoluția companiei. Valorile care au construit Transavia se regăsesc și azi în activitatea companiei: disciplină, responsabilitate, competitivitate, deschidere la nou și perseverență.

# Transavia

## Dezvoltarea unui lider de piață



**Dr. ing. Ioan Popa**

Absolvent al facultății de zootehnie și medicină veterinară din Cluj-Napoca, cu specializare în tehnologia de creștere a păsărilor, Ioan Popa lucrează în domeniul zootehnic de peste 25 de ani, reușind astfel să îmbine meseria cu pasiunea. Înainte să își facă propriul business, Ioan Popa a lucrat șapte ani în industria cărnii de pasăre, ocupând diferite poziții, de la șef de fermă și inginer-șef până la poziția de director general.

***Faptul că în întreg anul 1991 am produs atâta carne cât producem acum în 4 ore spune totul despre evoluția companiei.***

Începutul afacerii în 1991 a fost dificil, caracteristic antreprenoriatului post-decembrist, însă obiectivele de business au fost stabilite curajos, iar tot profitul primilor ani a fost reinvestit. La început, în 1991, aveam doar șapte angajați și toate utilajele erau la mâna a doua. În 1993, am început achiziționarea de utilaje noi, cu tehnică occidentală, iar afacerea deja a început să crească în pași mai mari. După o perioadă intensă de investiții, extindere și re tehnologizare (investiții care totalizează peste 100 milioane euro), Transavia se află acum într-o perioadă în care se finalizează un plan de investiții prin care toate diviziile grupului sunt calibrate astfel încât să se completeze perfect.

Compania a devenit astfel un lider incontestabil al pieței cărnii de pasăre din România, având un model de afacere integrat, respectiv de creștere, procesare și comercializare a produselor din pui. În spatele acestui succes stau cei aproape 1500 de angajați, o echipă solidă de management, investiții constante și un know-how propriu.

### ***Creștere constantă chiar și în criză***

Modul cum am condus această companie și felul în care oamenii au înțeles să își facă datoria a făcut ca toate provocările ce au apărut pe parcurs, inclusiv criza economică, să nu ne influențeze major. Chiar dacă ultimii ani au fost foarte grei, din cauza schimbărilor economice, compania a crescut în permanență.

### ***Regulile și familia sunt cheia***

Nu este niciun dezavantaj să lucrezi cu familia dacă știi să impui regulile, făcute în prima zi. Regulile, de altfel, sunt la fel pentru toți angajații: foarte multă implicare, seriozitate și putere de muncă. Afacerile de familie construite serios și dezvoltate perseverent în ani întregi de muncă au cel mai mare potențial, iar dacă există și legături solide de familie, atunci ele pot trece mai ușor testul duranței în perioade de criză economică.

### ***Planuri de viitor***

Vom continua să dezvoltăm capacitățile de producție, inclusiv creșterea terenurilor luate în exploatare pentru dezvoltarea diviziei vegetale. Piața internă continuă să fie principala noastră zonă de desfacere. Consumatorii români optează din ce în ce mai mult pentru carnea de pui în alimentație și caută produse de calitate, realizate în condiții de siguranță alimentară deplină, iar noi ne-am asumat misiunea de a aduce pe piață doar astfel de produse. Și extinderea la nivel internațional face parte din obiectivele Transavia, de aceea ne vom axa pe valorificarea fiecărei oportunități de acest fel. Rezultatele nu au întârziat să apară, deoarece în 2012, ponderea exportului în cifra de afaceri a grupului Transavia a depășit 10%.

### ***Transavia***

- Companie cu capital privat integral românesc, liderul pieței românești a cărnii de pasăre.
- Produce peste 55.000 de tone de carne pe an în facilitățile sale de producție din Transilvania.
- Deține 15 ferme de creștere pui de carne, două ferme de reproducție și două stații de incubație, o fabrică de nutrețuri combinate, două abatoare performante de industrializare a cărnii și o fabrică de procesare a cărnii, precum și două ferme vegetale.
- Produsele Transavia dețin certificările IFS (International Food Standard) și BRC (British Retail Consortium).

# Provocări și ambiții de viitor

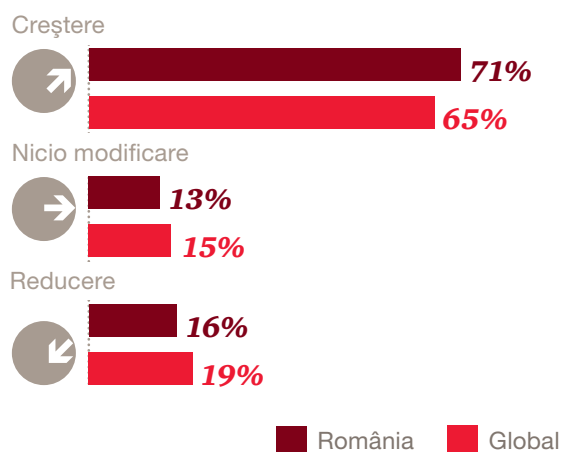
## Performanță și preocupări în organizație

În ciuda unei piețe dificile și a provocărilor pe care le-au întâmpinat, afacerile de familie din România sunt un motor de creștere economică

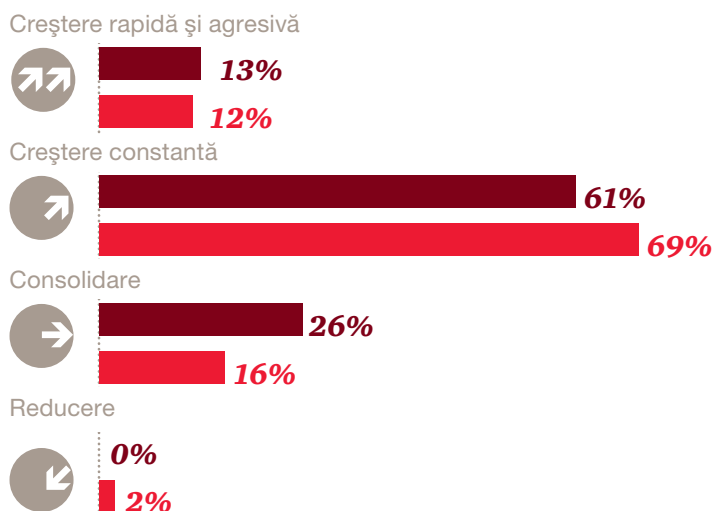
Majoritatea afacerilor de familie din România „cernute” de criză au înregistrat o creștere în anul precedent și sunt încrezătoare că vor înregistra creșteri și în următorii ani.

### Evoluția afacerilor de familie

#### Anul trecut



#### Ținta de creștere (următorii cinci ani)



Pentru realizarea ambițiilor de creștere, afacerile de familie din România trebuie să continue procesul de consolidare a guvernantei corporatiste.

Într-o piață dificilă, afacerile de familie din România au avut performanțe bune în ultimul an, 71% dintre respondenți obținând o creștere a afacerilor. Mai mult, proprietarii și managerii acestor afaceri sunt destul de încrezători cu privire la perspectivele de creștere pe următorii cinci ani, 61% așteptându-se la o creștere constantă, în timp ce 13% țintesc o creștere mai agresivă.

Aproximativ un sfert dintre afacerile de familie românești sunt mai degrabă precaute în ceea ce privește viitorul și plănuiesc să își consolideze structura la nivelul curent al cifrei de afaceri.

Aceste rezultate sunt similare tendințelor globale, 69% dintre respondenți ținând către o creștere constantă, organică, în timp ce 12% urmăresc strategii de creștere mai agresive.



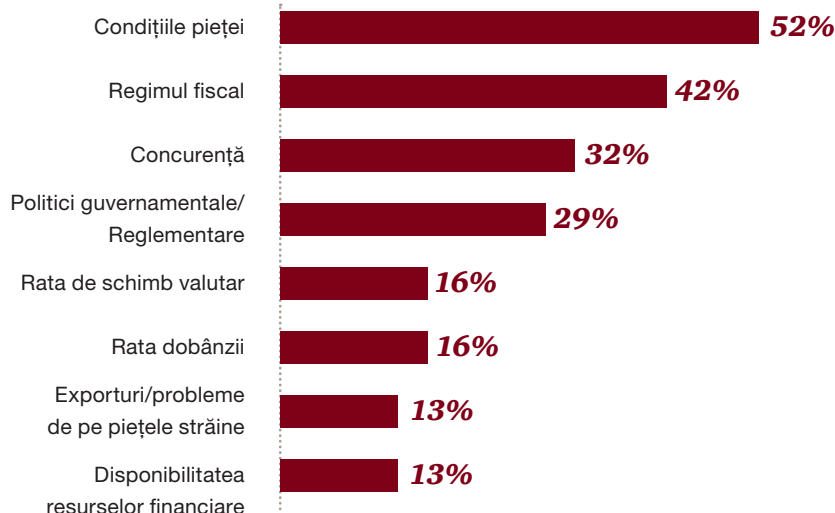
## Principalele provocări pentru afacerile de familie din România sunt, în general, similare cu cele din restul lumii

Atunci când ne referim la provocările întâmpinate de către organizație, cei mai mulți dintre proprietarii și managerii afacerilor de familie se concentrează asupra factorilor externi, precum condițiile pieței (52%) sau accentuarea concurenței (32%). 42% dintre respondenți sunt preocupați de regimul fiscal și 29% de reglementări și politici guvernamentale. Într-o notă mai optimistă, preocupările legate de disponibilitatea resurselor financiare, presante la debutul crizei mondiale, par să se fi atenuat, doar 13% dintre respondenți menționând în prezent acest aspect.

De asemenea, pare să existe o încredere crescută în capacitatea Băncii Naționale a României de a controla volatilitatea cursului de schimb, numai 16% dintre cei intervievați abordând această problemă, un procent similar celor preocupați de rata dobânzii.

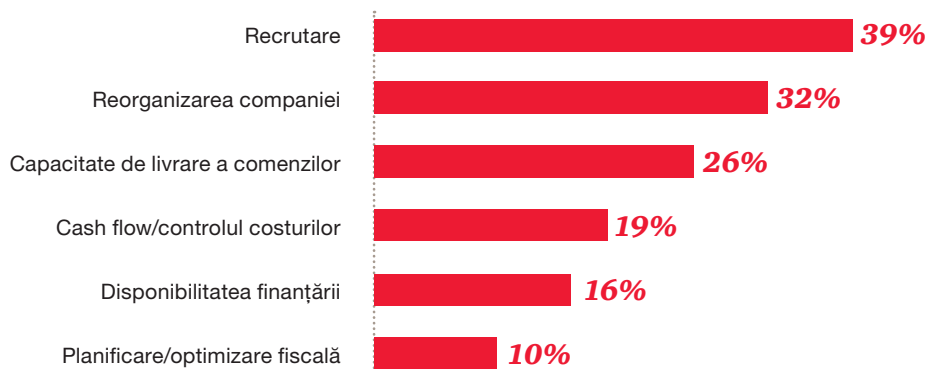
Confruntându-se în continuare cu problema unor legături slabe cu piețele externe și cu o proporție redusă a exporturilor, reflectată și în cifra de afaceri, companiile de familie românești par mai puțin îngrijorate de criza economică europeană, doar 13% dintre respondenți indicând acest factor drept o amenințare.

### Provocări în următoarele 12 luni – din exteriorul organizației



**Antreprenorii și afacerile de familie continuă să fie încrezători în BNR și politicile sale.**

### Provocări în următoarele 12 luni – din interiorul organizației



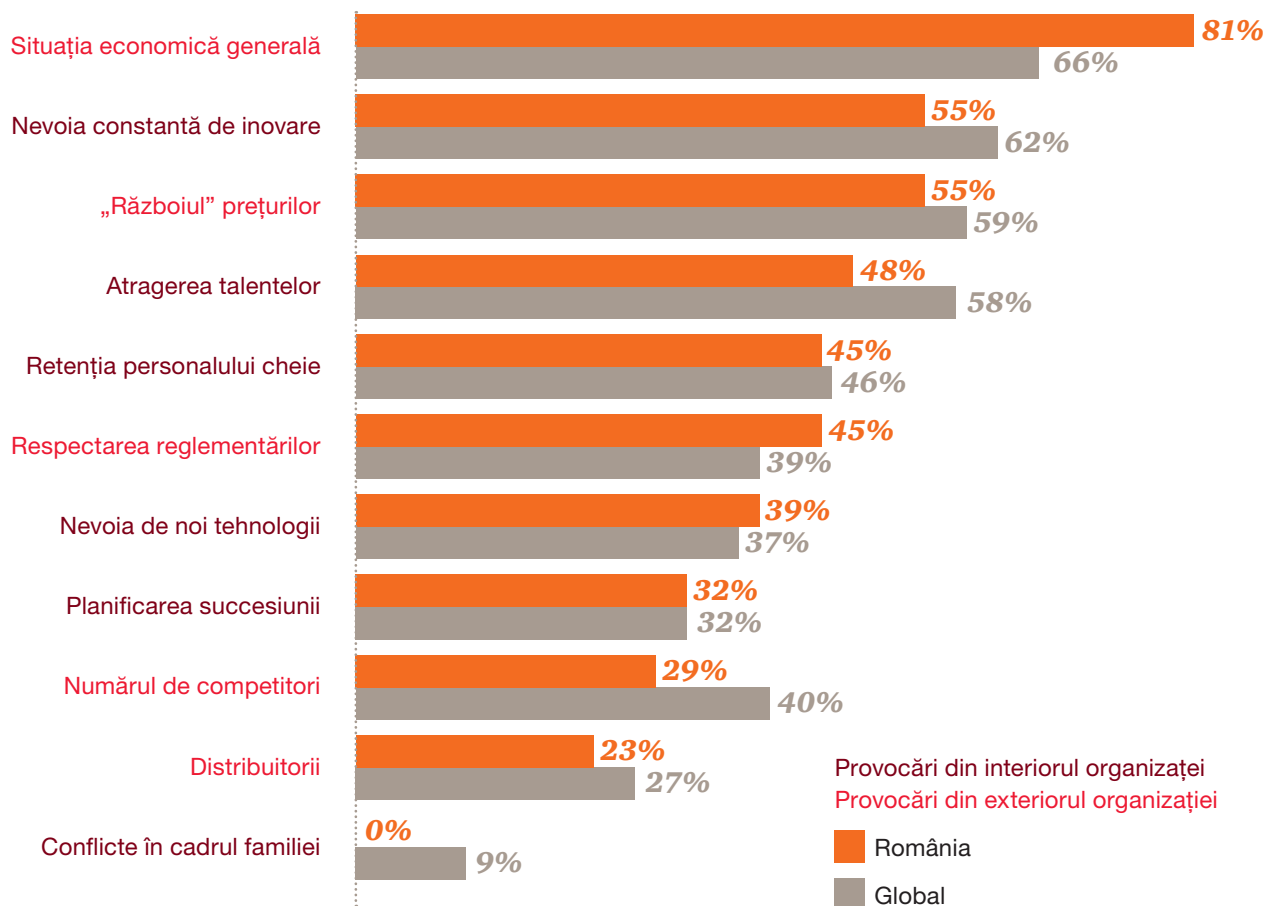
*„O provocare de bază rămâne atragerea oamenilor competenți și abilitatea de a selecta angajați bine pregătiți.”*

În ceea ce privește provocările din interiorul organizației, respondenții sunt preocupați de recrutarea și retenția personalului (39%), cei mai mulți proprietari și manageri ai afacerilor de familie considerând că au un dezavantaj față de marile companii multinaționale în competiția pentru cei mai bine pregătiți angajați, în special din cauza diferențelor de salarizare și a perspectivelor de dezvoltare a carierei.

32% dintre respondenți planuiesc să se concentreze pe reorganizarea companiilor în următorii ani, în timp ce 26% sunt îngrijorați cu privire la capacitatea de producție și abilitatea de a face față comenzilor clienților. Cel mai presant aspect privind managementul fluxului de numerar/controlul costurilor pare să fi fost cumva atenuat, numai 19% dintre respondenți menționându-l, iar 10% concentrându-se mai curând asupra planificării și optimizării fiscale.

Antreprenorii și afacerile de familie din România sunt foarte îngrijorați de situația economică generală și conștientizează din ce în ce mai mult nevoia de inovație continuă și de atragere a talentelor în organizație

#### Provocări cheie în următorii cinci ani



*„Întrebarea este dacă flexibilitatea, creativitatea și spiritul antreprenorial care există într-o afacere de familie vor reuși să se mențină în competiția cu avalanșa de proceduri și resurse venite din zona multinaționalelor.”*

*„Personalul sub-calificat și dificultățile în găsirea unor angajați bine-pregătiți vor reprezenta provocări și în următorii 5 ani.”*

Pentru următorii ani, afacerile de familie din România își exprimă îngrijorarea față de situația economică generală, 81% considerând că aceasta este cea mai presantă problemă. Antreprenorii par să fie conștienți de nevoia de inovare continuă (55%) în vederea menținerii competitivității. La rândul său, creșterea competitivității duce la creșterea presiunii asupra prețurilor (55%), în timp ce atragerea și menținerea talentelor în organizație rămâne una dintre preocupările centrale (menționate de 48%, respectiv 45% dintre respondenți).

Pe de altă parte, se acordă mai puțină atenție aspectelor importante precum elaborarea unui plan de succesiune clar. Numai o treime dintre respondenți a considerat acest fapt o provocare cheie pe termen mediu, iar potențialele conflicte de familie nu au fost nici măcar menționate în categoria provocărilor din următorii cinci ani, ceea ce poate duce la subestimarea unui risc real.



După alți doi ani, soții Armenean au trecut la producția industrială de înghețată, închirind un mic spațiu de producție în Suceava, la o fostă fabrică de conserve. Până în 1996, firma își extinde distribuția în toată regiunea Moldovei, după care se înființează filiale de distribuție la Mediaș (locul de naștere a lui Vasile Armenean), pentru centrul țării, și la Constanța, pentru litoral, aceasta fiind cea mai mare piață pentru consumul de înghețată din România. În prezent, firma are 13 filiale de distribuție, acoperind întreaga țară, plus Ucraina și Republica Moldova. De asemenea, firma își deschide în 2007 prima gelaterie proprie, în prezent Betty Ice operând 130 de astfel de gelaterii.

## Betty Ice

### De la fâșia de frontieră la construcția celui mai mare jucător român de pe piața înghețatei

*Vasile Armenean și-a dorit atât de mult libertatea, încât a încercat să treacă de 3 ori granița în Iugoslavia în anii 80. A treia oară a fost cu noroc și s-a stabilit în Austria. Acolo a apărut și ideea înființării unei fabrici de înghețată.*

„Inspirația mi-a venit de la o întâmplare banală. Un prieten care lucra în laboratorul unui italian a făcut o prostie și a distrus mașina principală de făcut înghețata exact în mijlocul sezonului. A venit la mine disperat să încerc o reparație. Am reușit muncind o noapte întreagă, iar drept recompensă, am primit de la proprietar consumație gratuită pe termen lung. Astfel, am devenit mare consumator de înghețată, chiar dependent. Făcând și service mai departe la acest laborator am învățat multe despre înghețată și de aici a plecat totul. Bineînțeles că, privind în urmă, producția artizanală este banală comparativ cu ce facem acum dar așa m-am îndrăgostit de înghețată.”



Vasile Armenean, Proprietar și CEO Betty Ice, alături de familie și angajați

### De la pasiune la construcția unei afaceri

Povestea Betty Ice începe în 1991, la Suceava, acolo unde Vasile și Lăcrămioara Armenean au înființat o gelaterie artizanală numită după fiica lor, Betty. Timp de 1 an de zile, cei doi lucrează singuri la această afacere, făcând totul pe cont propriu, aprovizionare, producție în laborator, vânzare etc.

În 2002, după atingerea capacității maxime de producție în spațiile existente, se proiectează construcția unei noi fabrici de la zero. Construcția acesteia începe în 2004, deschizându-se treptat pe segmente, până în 2009, când este terminată integral.

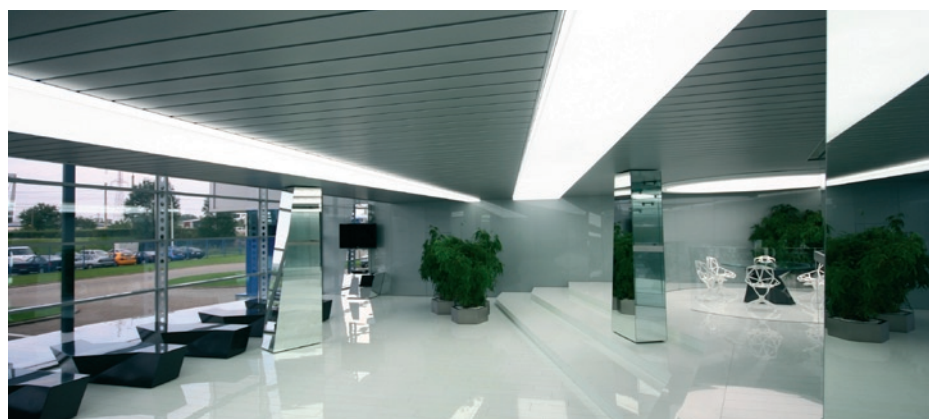
În prezent, la capacitate maximă de producție în sezon, Betty Ice are 700 de angajați și rulează anual afaceri de 20 de milioane de euro.

### Factorul de succes

„Am avut o strategie sănătoasă care implică multe: investiții, investiții, investiții, cercetare, strategie de vânzare, calitate la un preț corect și multe altele. Iar principalul avantaj al unei afaceri de familie este flexibilitatea mai mare, factor decisiv în condiții de criză.”

### Ce urmează

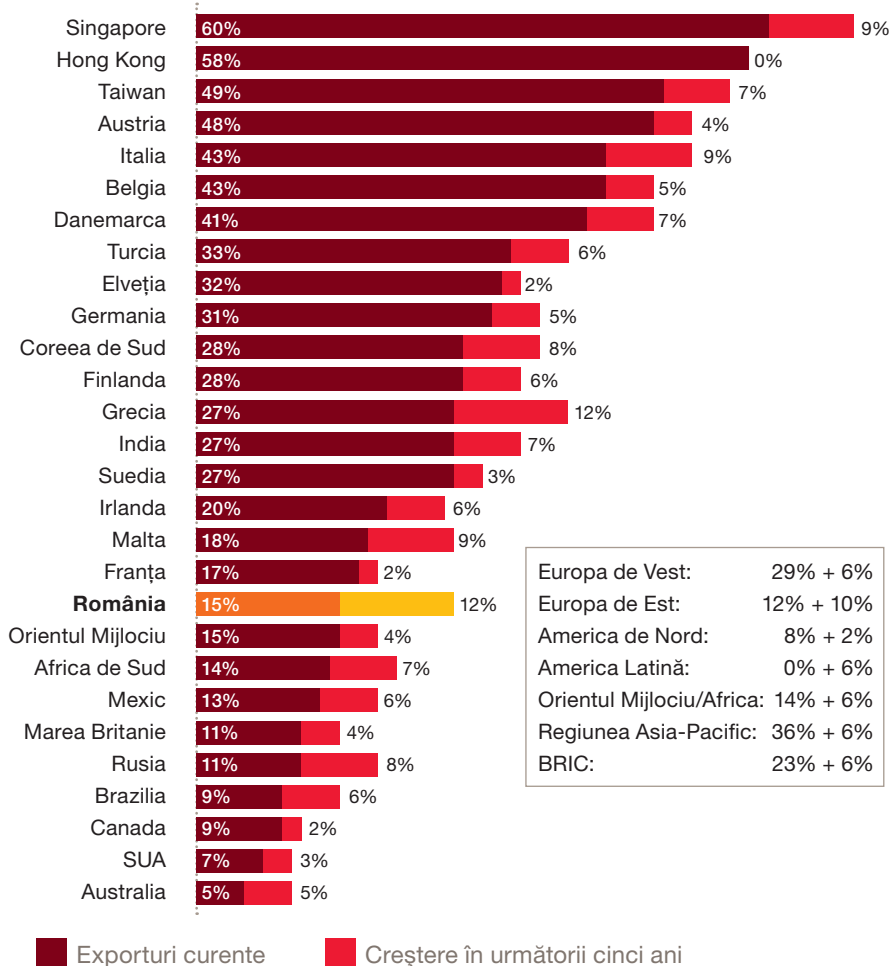
„Lucrăm la dezvoltarea rețelei de distribuție în țările din regiune și la găsirea unei soluții alternative pentru a completa perioada de extrasezon pentru înghețată.”



## Internaționalizarea afacerii

Cu toate că în prezent afacerile de familie generează venituri reduse din exporturi, acestea sunt încrezătoare și ambițioase să recupereze teren în următorii ani. Se așteaptă o accentuare a tendinței de internaționalizare, îndeosebi în relația cu Europa.

### Vânzări internaționale actuale și creșterea acestora în următorii cinci ani (procent din vânzările totale)

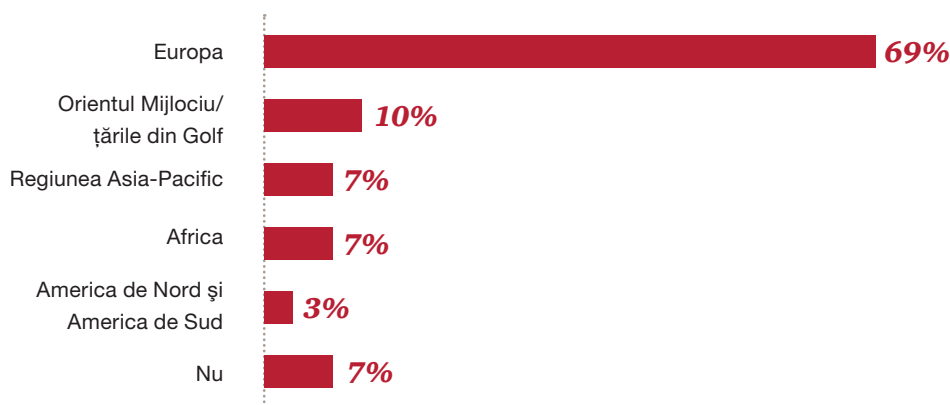


În timp ce exporturile generează aproximativ o treime din PIB-ul anual al României, companiile private nu par a fi foarte conectate la piața externă, în medie doar 15% din cifra de afaceri fiind generată de exporturi, prin comparație cu media globală de 25%. Acest procent este sub cel înregistrat în țările din sud-estul Asiei, unde exporturile generează uneori peste 50% din cifra de afaceri sau față de cele din Europa de Vest, unde companiile generează 30-50% din cifra de afaceri numai din vânzările către export. Cu toate acestea, există și țări unde companiile private sunt chiar mai puțin conectate la piețele străine, țări care au piețe interne extinse și care sunt mult mai orientate către interior, așa cum este cazul celor din Statele Unite, Canada, Rusia, Brazilia și Marea Britanie.

Antreprenorii români se arată încrezători în îmbunătățirea acestor rezultate, iar estimările privind exporturile indică o creștere de până la 27% din cifra de afaceri în următorii cinci ani.

*Afacerile de familie din România sunt în topul celor mai ambițioase țări în ceea ce privește creșterea exporturilor în următorii 5 ani.*

### Destinații de export pe regiuni în următorii cinci ani



În ceea ce privește destinația exporturilor, acestea nu sunt foarte diversificate, 70% dintre respondenții români indicând Europa. A doua cea mai importantă destinație de export pentru antreprenorii români o reprezintă Orientul Mijlociu și țările din Golf (10%), în timp ce Africa și regiunea Asia-Pacific împart locul al treilea ca destinație pentru numai 7% dintre respondenți.



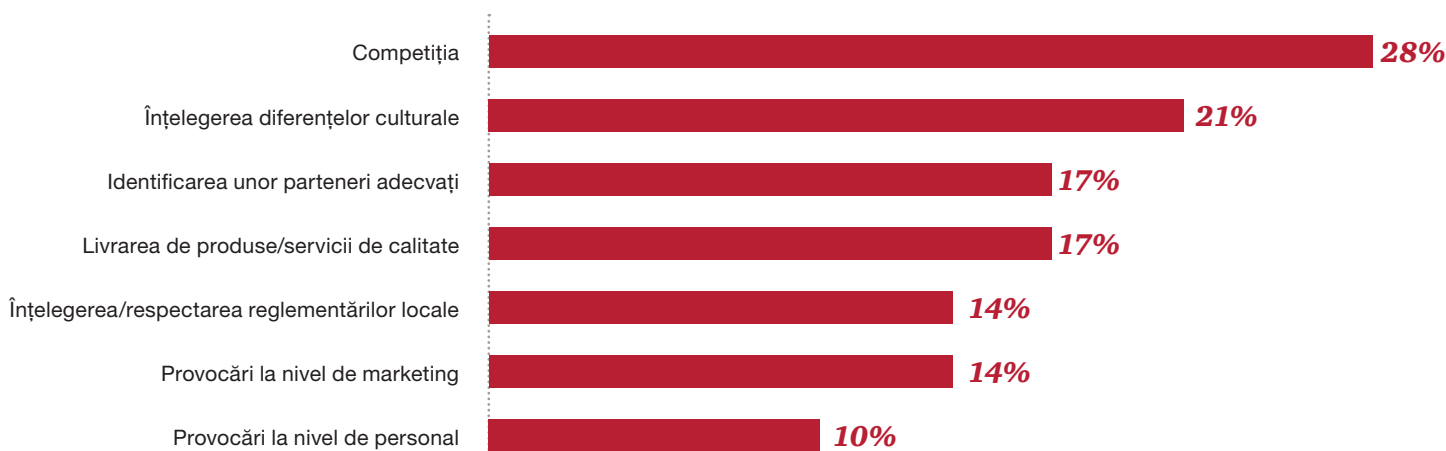
## Există o serie de provocări legate de internaționalizare, în special concurența crescută și înțelegerea diferențelor culturale

Din cauza distanței și nivelului redus de cunoaștere a pieței, numai 3% dintre respondenți se îndreaptă către America. Concentrarea exporturilor românești în Europa reprezintă una dintre vulnerabilitățile economiei noastre, care este în mare măsură dependentă de evoluția pieței europene comune. De asemenea, există și o tendință de a înregistra rate de creștere mai mici pe măsură ce țările europene se luptă cu efectele programelor de austeritate implementate la începutul perioadei de criză.

Nivelul încă redus al exporturilor este pus pe seama competiției existente pe piețele străine (28%) și pe probleme legate de înțelegerea diferențelor culturale (21%). Unii antreprenori indică dificultăți în găsirea unor parteneri sau furnizori străini de încredere și în livrarea unor produse și servicii de calitate superioară (ambele 17%). Iar aceasta ar putea indica faptul că nu sunt încă îndeajuns de pregătiți pentru provocările ridicate de piețele străine.

*„Cea mai mare provocare va fi dată de diferențele culturale dintre țări și de legislația țărilor din afara Uniunii Europene; de exemplu, o problemă legată de aspectele logistice.”*

### Cele mai mari provocări legate de internaționalizarea afacerilor din România în următorii cinci ani



*„Principala dificultate o reprezintă intrarea pe o piață nouă. Este foarte dificil, dintr-o perspectivă comercială, să intri pe o piață străină, care are deja alți competitori.”*





Teofil Mureșan  
Proprietar și CEO, Electrogrup



# Electrogrup

## Nașterea unui campion în business prin inovație și investiția în educație

*Electrogrup este unul dintre marii jucători pe piața construcțiilor de infrastructură energetică și de telecomunicații. Afacerile companiilor din grup au crescut constant în ultimii 3 ani, în ciuda crizei economice, ajungând la o cifră de afaceri de 75 de milioane de euro și o marjă sănătoasă de profit.*

Începuturile Electrogrup țin de anii de tranziție postcomunistă. Piața din acel moment favoriza inițiativele îndrăznețe, iar eu am făcut pasul către antreprenoriat în 1997, după o experiență tehnică relevantă în piața de energie, fiind dispecer la Dispeceratul Energetic Național și profesor asociat la Universitatea Tehnică Cluj-Napoca.

Inițial, compania a oferit consultanță profesională pe segmentul energetic și lucrări în infrastructura electrică. Odată cu emiterea primelor licențe de telefonie mobilă în România, am văzut sinergia dintre industrii ca o oportunitate de business: dotări comune, specialități apropiate, infrastructura comună. Exploatând conexiunile dintre domenii, am dezvoltat un concept inovator - cross-sector - care ne-a permis să optimizăm resursele, să eficientizăm costurile, să ne diferențiem în piață în acest mod.

Anul 2000, a fost decisiv în dezvoltarea companiei, prin intrarea în Electrogrup a fratelui meu, Simi, care și-a reorientat resursele financiare și energia în acest business.

În următorii ani, domeniile de activitate s-au diversificat și gradul de complexitate a proiectelor abordate a crescut. Multe dintre lucrări au fost realizate în premieră în România: fibra optică pe rețele de medie tensiune sau în tehnologie OPGW pe linii de înaltă tensiune (2002), site-uri de telefonie pe stâlpii de înaltă tensiune (soluție înregistrată la OSIM în 2004), camere de telecomunicații în stații electrice de transformare - servind nevoilor operatorilor telecom și a celor din distribuția de energie - optimizarea mentenanței în infrastructură.

Sora noastră, Maria, ni s-a alăturat în 2002, aducând expertiza sa juridică și abilități în încheierea unei echipe de top și middle management modernă și motivată.

Ulterior, am luat decizia să separăm liniile de business în cadrul grupului în companii diferite: Electrogrup - servicii de infrastructură, Direct One - operator telecom, care deține și seenow.ro, prima platformă VoD și online live TV din România, integrată multi-screen, Ten Gaz & Energy - producător, distribuitor și furnizor de gaze naturale și electricitate, WESEE - parcuri eoliene.

***Hărnicia, spiritul de echipă, respectul pentru bunăstare și lucrul bine făcut - valori ce stau la baza culturii organizaționale Electrogrup***

Ne completăm eu și frații mei: dacă eu prefer să gândesc afacerea în termeni de viziune pe termen lung, Simi și Maria se concentrează pe aspectele practice de zi cu zi și pe interacțiunea cu echipa și motivarea angajaților Electrogrup.

Am crescut într-o gospodărie rurală românească, în care sarcinile erau foarte clar împărțite și asumate de fiecare dintre noi. Eram responsabili fiecare de prosperitatea familiei. Am deprins de mici valori precum hărnicia, spiritul de echipă, respectul pentru bunăstare și pentru lucrul bine făcut. Aceste valori stau azi la baza culturii organizaționale Electrogrup.

### ***Viziune pe termen lung***

Avantajele mixului *proprietate - management - control* deținut de un singur centru de putere (familia) se referă la dezvoltarea sustenabilă a afacerii: viziunea și investițiile sunt pe termen lung, iar lipsa unui conflict de viziune și termen între CEO și acționari, stabilizează afacerea, chiar dacă orizontul profitului este mai îndelungat.

Electrogrup se înscrie în această viziune pe termen lung, strategie ce constituie fundamentul durabilității afacerii, chiar într-un mediu extrem de dinamic, ca piața construcțiilor de infrastructură. Consider că acesta este marele avantaj în fața competitorilor. Alt avantaj e faptul că am investit în domenii în care ofeream servicii pentru terți sau aveam competențe profesionale. Acest lucru a redus mult riscul investițional.

În plus, fiind la prima generație de ownership, eventualele conflicte inter-generaționale (în ce privește preferințele diferite pentru lichidități sau toleranță la risc) au fost până în prezent evitate în cadrul Electrogrup.

### ***Investiție în educație***

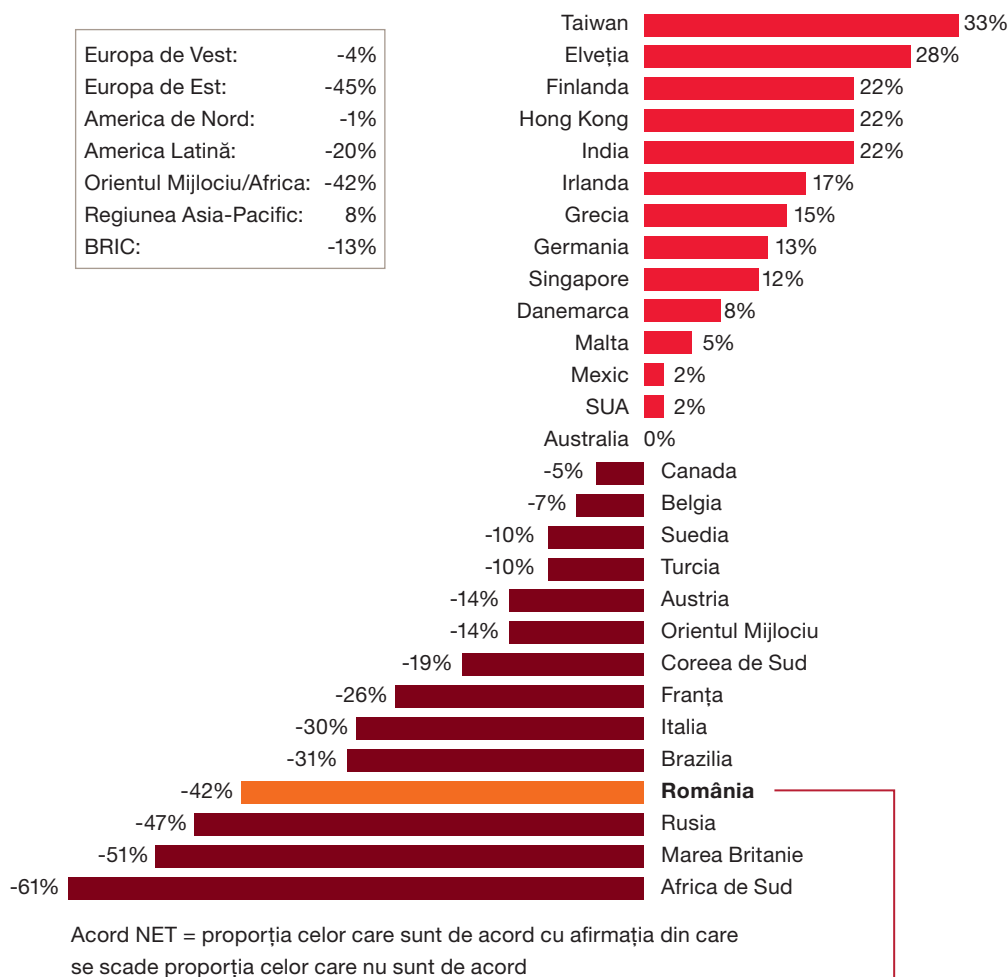
Istoria dinamică a Electrogrup - în prima fază, pionierat în cross-sectoring și apoi dezvoltarea accelerată - a susținut dezvoltarea abilităților noastre de management hands-on. Am învățat din mers - de la partenerii noștri, pe măsura implementării proiectelor și din noul mediu de business românesc. Pe urmă am simțit nevoia - ca mulți antreprenori români, cred - că pentru a crește o companie mijlocie spre una de dimensiuni mari, am nevoie de mai multe cunoștințe în sfera afacerilor. Acest interes și susținerea familiei și a companiei au făcut posibil să lipsesc un an din business și să urmez la zi cursurile Sloan Masters la London Business School.

În plus, o preconizată extindere a business-ului peste hotare face necesară o înțelegere a proceselor macroeconomice și cunoașterea altor piețe unde să oferim servicii.

## Pregătirea personalului

Antreprenorii și afacerile de familie conștientizează importanța angajaților calificați pentru succesul companiei lor pe termen lung

Opiniile sunt diferite atunci când vine vorba despre nivelul de pregătire al absolvenților proaspăt intrați pe piața muncii. Atitudinile cu privire la acest subiect sunt mai negative în Europa de Est, Marea Britanie și Africa de Sud.



Percepția antreprenorilor și a afacerilor de familie asupra nivelului de pregătire al tinerilor care intră pe piața muncii în sectoare specifice de activitate este foarte polarizată la nivel mondial. Astfel, procentele variază de la cei din țări recunoscute pentru calitatea sectorului educațional, precum Taiwan

(33%), Finlanda (22%), Hong Kong (22%) sau Germania (13%), până la procente aflate la polul opus, așa cum este cazul pentru Coreea de Sud (-19%), Franța (-26%) sau Marea Britanie (-51%). Antreprenorii și afacerile de familie din România se încadrează în categoria celor nemulțumiți de nivelul

de pregătire al tinerilor proaspăt-intrați pe piața muncii. Doar 16% dintre respondenți consideră că tinerii au un bun nivel de pregătire, în timp ce 58% nu sunt de acord cu această afirmație.



Ovidiu Șandor, Proprietar și CEO, ModaTim

## ModaTim

### Doza de cumpătare necesară schimbului de generații

Începutul activității mele ca antreprenor este în bună parte legat de fabrica de confecții ModaTim. Practic, pe locul acestei fabrici din centrul Timișoarei, a fost dezvoltat City Business Centre, cel mai mare proiect de birouri din vestul țării. Încă de la preluarea conducerii ModaTim, am știut că era o chestiune de timp până când fabrica urma să fie relocată. Una dintre opțiuni a fost chiar să vindem terenul, însă ofertele pe care le-am primit nu justificau valoarea lui. Prin urmare, am hotărât să construim noi. Așa s-a născut City Business Centre (CBC) Timișoara, un proiect de birouri premiat, dezvoltat în 5 etape și care, anul trecut, a atras cel mai important fond de investiții prezent în piața imobiliară din România - NEPI.

#### Schimbul de generații

În cazul nostru, businessul de familie este cu precădere fabrica de confecții, ModaTim, chiar dacă vorbim în fapt de un model mixt, fiind vorba de o firmă unde noi deținem pachetul cel mai important de acțiuni, dar care are aproximativ 400 de acționari. Fabrica de confecții nu a fost doar sursa businessului imobiliar, ci continuă să existe ca entitate de sine stătătoare. ModaTim este firma pe care

tatăl meu a condus-o timp de peste 20 de ani, e un mediu familiar în care pot spune că am crescut. În prezent, compania este condusă de sora mea, Animona Huțu, dar suntem amândoi implicați în consiliul de administrație. De altfel, la momentul „schimbului de generații”, Animona era deja inițiată de ceva vreme de tatăl nostru în activitățile ModaTim; eu, însă, veneam de la Stockholm, unde urmam studiile de doctorat. Fiind o societate cu o istorie care începe în perioada comunismului, managementul ei a fost și continuă să fie o mare provocare. Îmi aduc aminte că principala provocare în momentul în care am preluat conducerea fabricii, a fost lupta cu o mentalitate adânc înrădăcinată și puțin competitivă. Practic, în primii ani eforturile s-au îndreptat către transformarea unei foste întreprinderi de stat într-o firmă competitivă cu angajați implicați.

#### Cumpătarea face diferența

Unul din avantajele mele este, probabil, o doză naturală de cumpătare în fața anumitor „oportunități”. Dacă e să ne referim la activitatea imobiliară, trebuie menționat că în anii de dinainte de criză părea foarte tentant să construiești mult și dintr-o dată,

însă în cazul CBC am ales să mergem cu o dezvoltare etapizată, ceea ce ne-a permis o mai mare adaptabilitate la noile condiții economice date de criză. Or, în acest caz, cumpătarea poate să fi făcut diferența. Pe de altă parte, întorcându-ne la ModaTim, avantajele sunt date de faptul că o firmă „de familie”, deși este suficient de flexibilă în procesul decizional, are o gândire pe termen lung. Spre deosebire de companiile multinaționale unde managementul e remunerat, de regulă, după niște indicatori precizi pe termen scurt și foarte scurt (performanțe anuale, trimestriale), principala răsplată a businessurilor familiale este dată de creșterea sustenabilă pentru generația următoare.

#### Valori de familie și valori de afaceri

Relațiile de familie sunt în bună măsură influențate de gestionarea unui astfel de business și vice-versa; or și aceasta este una din provocări: trebuie găsit echilibrul corect între cele două planuri. Noi am căutat mereu o delimitare cât mai clară a rolului fiecăruia, dar ne consultăm în orice decizie cheie.

Valorile cu care creștem le ducem cu noi, vrând-nevrând, în organizațiile pe care le conducem. De exemplu, doar munca poate duce la rezultate pe termen lung. Seriozitatea, onestitatea, construirea unor relații pe termen lung bazate pe încredere și cumpătarea sunt, de asemenea, valori cu care am crescut și care se regăsesc în businessurile în care sunt implicat. Relația valori – business se vede mai pregnant într-o firmă de familie, amprenta personală fiind una puternică în acest caz, spre deosebire de o multinațională care are deja o cultură organizațională proprie, puternic imprimată, are reguli, ierarhii, moduri de lucru care trebuie însușite de managerii ei.

#### Business-urile de familie s-au putut replea mai flexibil, mai organizat și mai repede la noile condiții de piață

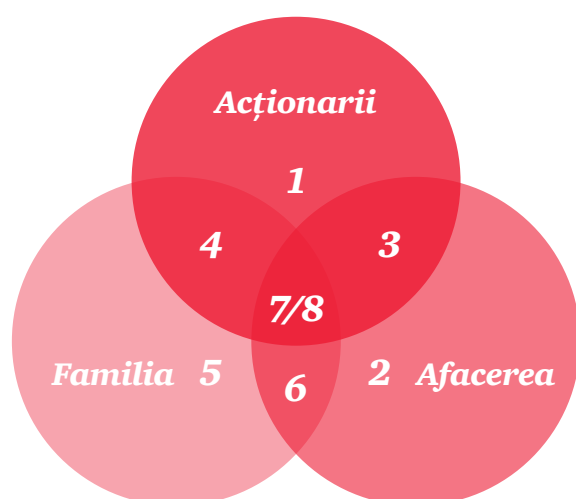
Deși formarea mea anunța un parcurs academic sau, în orice caz, unul apropiat domeniului cercetării, am crescut într-un mediu în care se vorbea business și management, fiind expus încă de mic la diverse situații cu care se confruntă un business, ceea ce a înlesnit oarecum preluarea afacerii atunci când a fost nevoie. Atunci când de proiect te leagă atât de multe lucruri și ești atât de expus la nivel decizional și se dezvoltă atribute precum flexibilitatea și îți crește gradul de adaptare. Cred că business-urile de familie s-au putut replea mai flexibil, mai organizat și mai repede la noile condiții de piață decât firmele foarte mari.

# Implicarea familiei

## Dilemele și provocările celor trei cercuri de interes

Implicarea familiei, soluționarea conflictelor de familie și planificarea succesiunii reprezintă elemente esențiale pentru asigurarea succesului în dezvoltarea afacerilor de familie și transferul acestora către o nouă generație

Afacerile de familie sunt adesea descrise ca interferențe ale unui set de trei cercuri de interes (modelul Tagiuri și Davies\*)

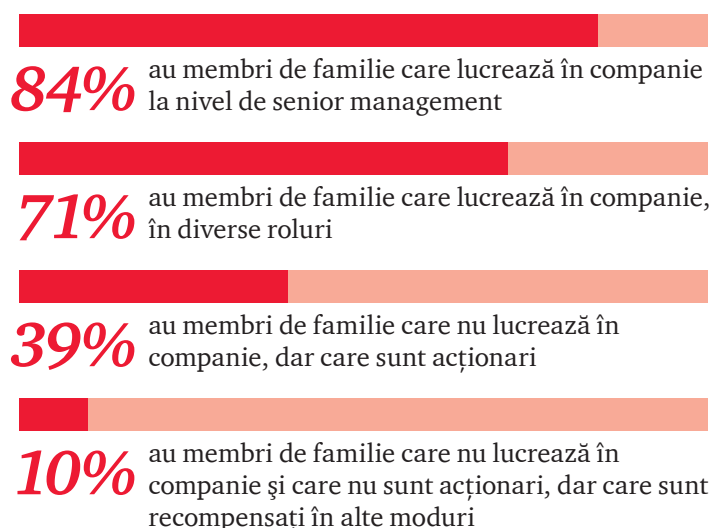


1. Investitorii externi
2. Managerii externi și personalul care nu dețin acțiuni
3. Manageri externi și personalul care dețin acțiuni
4. Acționari din cadrul familiei care nu lucrează în companie
5. Membrii familiei care nu lucrează în cadrul companiei și nici nu sunt acționari
6. Angajații din cadrul familiei care nu sunt acționari
7. Acționarii membri ai familiei care și lucrează în companie
8. Liderul de business, acționarul care deține controlul

\*) Tagiuri, Renato and John Davis, 'Bivalent Attributes of the Family Firm', Family Business Review. Volumul 9, Nr. 2, paginile 199–208, iunie 1996.

## Implicarea membrilor familiei în afacere

Atunci când este vorba de implicarea familiei în afacere, un procent semnificativ dintre respondenți au deja membri de familie care lucrează în cadrul firmei, la nivel de senior management (84%), sau la alt nivel (71%, comparativ cu 47% la nivel global). 39% dintre respondenți au membri de familie care nu lucrează pentru companie, însă care dețin acțiuni, în timp ce membrii de familie a 10% dintre respondenți nici nu lucrează în cadrul firmei, nici nu dețin acțiuni, însă sunt recompensați în alte moduri.



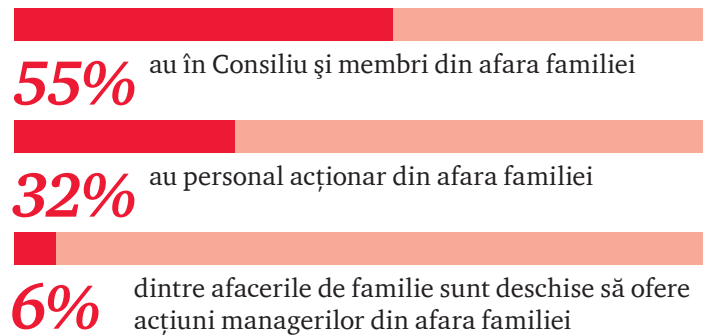


## „Externalizarea” deciziei

### Afacerile de familie recunosc nevoia unei opinii externe la nivel de management

Uneori, afacerile de familie recunosc nevoia unei opinii externe la nivel de management. 55% dintre cei incluși în raportul nostru au în Consiliul director și membri din afara familiei, în timp ce 32% dintre respondenți au acționari din această categorie.

În plus, 6% iau în calcul ca în următorii cinci ani să ofere acțiuni unor membri din afara familiei.



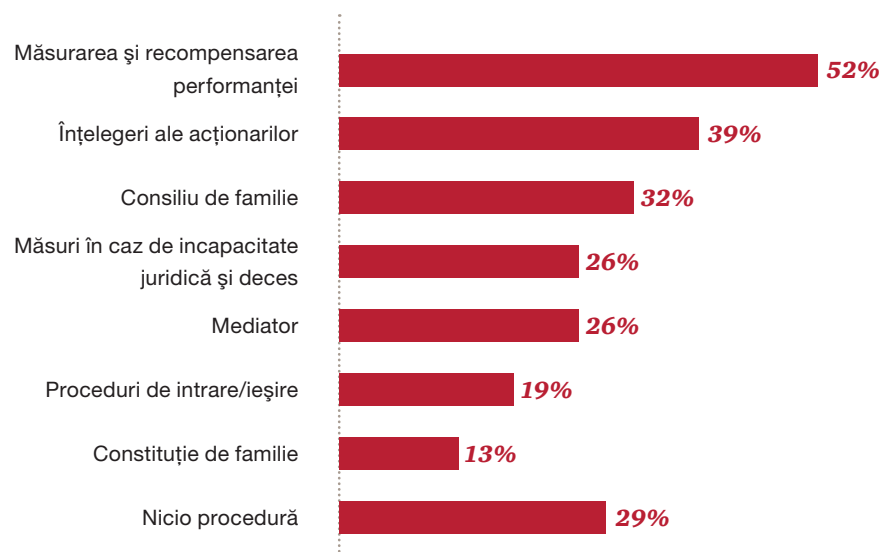
## Managementul conflictelor de familie

Afacerile de familie pot genera uneori probleme de familie. Adăugând acest risc la volatilitatea piețelor și la presiunea mediului de afaceri în general, devine evident faptul că afacerile de familie au nevoie de mecanisme specifice pentru a face față acestor situații și pentru a supraviețui. Cele mai multe dintre acestea (52%) declară că au adoptat proceduri de măsurare și recompensare a performanței.

Unele dintre procedurile implementate sunt foarte specifice acestui tip de afacere, incluzând înțelegeri ale acționarilor (39%), crearea unui consiliu de familie (32%), stabilirea unor proceduri pentru situații neprevăzute (26%), acceptarea unui mediator (26%), stabilirea unor prevederi clare cu privire la intrarea și ieșirea din firmă (19%), sau elaborarea unei constituții de familie (13%).

Este de remarcat că aproape o treime dintre respondenții din România au declarat că nu au implementat nicio procedură de management al conflictelor de familie.

#### Proceduri implementate pentru managementul conflictelor de familie



*Un alt studiu PwC reliefează faptul că principala cauză a tensiunii și conflictelor în afacerile de familie este „strategia de viitor a afacerii”, urmată de „performanța membrilor familiei implicați în afacere.”*



## Către o nouă generație...

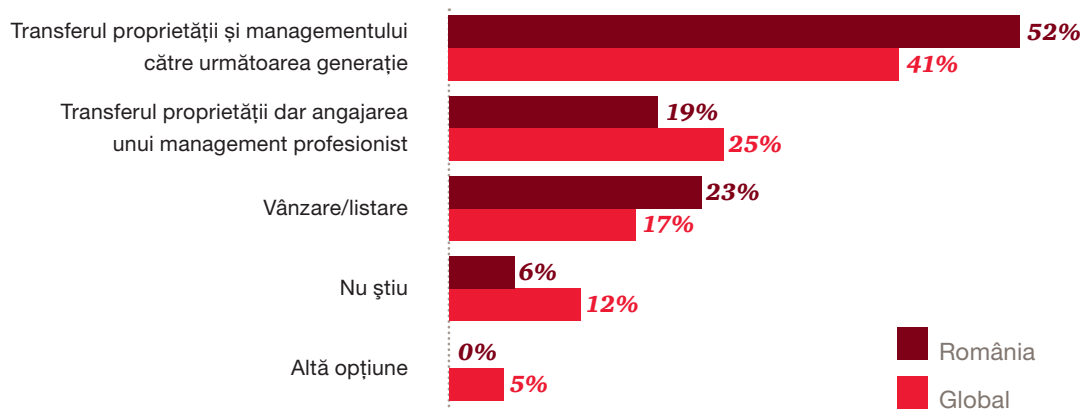
În privința planurilor de viitor ale afacerilor de familie, majoritatea respondenților (52%) iau în considerare transferul afacerii de familie către noua generație. 19% se gândesc la transmiterea proprietății către noua generație, dar la aducerea unui management profesionist, în timp ce 23% au în vedere vânzarea afacerii sau listarea acesteia. Un procent redus dintre respondenți (6%) nu știu ce vor face în viitor.

Mai mult de jumătate dintre afacerile de familie românești incluse în raport plănuiesc să transfere noii generații atât proprietatea asupra afacerii cât și managementul. Preocupările centrale sunt acelea că noua generație nu va dori să se implice în management sau că noua generație s-ar putea să nu fie pregătită la timp pentru preluare.

Dintre cei care iau în considerare vânzarea sau listarea companiei, 16% ar alege să deruleze o ofertă publică inițială, același procent ar opta pentru vânzarea către fonduri de investiții, în timp ce 10% ar vinde către alte companii.

*Este pentru prima dată în România când afacerile de familie trec printr-unul dintre cele mai complexe procese: transferul afacerii către o nouă generație.*

### Afacerea și familia - planuri de viitor



*„Nu e niciun dezavantaj să lucrezi cu familia, dacă știi să impui regulile, făcute în prima zi.”*



# Academia de Fotbal Gheorghe Hagi

## Investiția în oameni și lecțiile fotbalului de performanță



- În 1994 Pele l-a numit „Cel mai bun fotbalist al World Cup”, Johan Cruyff „Cel mai bun decar din Europa”, și era pe locul 4 în topul „Celor mai buni fotbaliști din lume” realizat de revista World Soccer

- Recunoscut drept cel mai bun jucător român de fotbal din toate timpurile

*Pe termen mediu și lung, eu cred că România se va dezvolta foarte frumos*

Modelul este unic, fie că este vorba de business sau de sport: trebuie să ai succes. Eu am plecat de la gândul de a pune bazele unei academii de fotbal, începând de la infrastructură, terenuri de fotbal de calitate unde să se antreneze copiii, juniorii și echipa mare. La sport investești în copii. Dăm o șansă copiilor.

Eu am gândit sistemul de joc, tipul de jucători, selecția jucătorului și metoda de antrenament.

În România evident că nu se poate de azi pe mâine. E mai greu. E mai dificil. Dar acest lucru nu ar trebui să ne sperie, ci să gândim proiecte pe termen mediu și lung. Pe termen scurt poți avea anumite neîmpliniri. Dar pe termen mediu și lung, eu cred că România se va dezvolta foarte frumos. Criza aceasta ne-a făcut să înțelegem că trebuie să știi să faci ceva. Înainte toți aveam mulți bani. Criza ne-a întrebant dacă știm să facem ceva, pentru că dacă știm să facem ceva, sigur nu murim de foame. A avut rolul ei și această criză.

*Ambiția face diferența în viață, talenții sunt mulți.*

Vorba mea este: reușește cine se scoală devreme de dimineată și cine are poftă de muncă. Noi românii suntem buni. Suntem inventivi. Ne adaptăm foarte repede. Rămâne însă să ne organizăm și să ne disciplinăm. Aici stăm cam prost. Trebuie să ne recăpătăm profesorii, oameni care să formeze pe termen mediu și lung proiecte. La noi nu este vorba de reconstrucție. Ci de a construi de la 0, cu proiecte pe termen mediu și lung, minimum 5 ani și cu finalitate peste 10 ani.

Primul obiectiv a fost să câștigăm piața din România, după care ușor-ușor vom ieși și în exterior. Am jucat cu Inter, cu Real Madrid, cu Barcelona, cu Kashima din Japonia. Am făcut turnee de juniori vara. Suportăm anumite costuri. Dar așa ajung să te respecte și să te cunoască, iar dacă vrei să te respecte, trebuie să fii mai bun decât ei.





Ca orice business, vrem să-l facem să se autofinanțeze. În momentul de față mai mult investesc, având un plan de investiții. Dar există semnale pozitive, am ieșit deja în piață și încercăm acum să ajungem în punctul în care afacerea să-și facă singură bugetul.

La mine este foarte clar, trăiesc după reguli și principii, atât în casă, cât și în stradă. Pe stradă suntem toți egali și trebuie să știi să te și dai deoparte.

În familie sunt principii personale, care pot fi diferite în funcție de familie. Dar la noi în familie, la aromâni, sunt până la 100 de oameni. Copiii trebuie să știe să-și respecte rudele și părinții. În business fiecare trebuie să-și cunoască funcția. În familie nu există funcții. Dar trebuie să respecti anumite lucruri. Desigur, te consulți numai cu ei când iei decizii în afaceri. Cu soția în primul rând. Nu ai cum altfel. Ești dependent de ei.

Un alt principiu de viață este că pentru a primi, prima dată trebuie să dai. Nu poți să ceri înainte de a da. Asta poate merge când vine vorba de cerșit.

De obicei, încercăm să creăm un colectiv care este bazat pe astfel de valori. Pornind de la talent, până la ceilalți factori, precum: muncă, ambiție, organizare, disciplină. Îi formăm în stilul acesta. Eu nu știu care va fi viitorul Gigă Hagi. Eu nu formez un jucător, eu formez foarte mulți. Dovadă că avem 30 de jucători în circuitul echipelor naționale. Acesta este obiectivul nostru, de a crea jucători care să facă performanță. Cât mai mulți. Bineînțeles că dintre ei probabil vor fi excepții, unicate. Dar vom vedea, timpul o să ne spună.



### **Prin muncă îți crezi o carieră. Gloria vine din ambiție**

Aceste valori se transmit prin muncă. Pentru mine este foarte important să mă trezesc dis-de-dimineață și să știu ce am de făcut. De asemenea, printr-un fel organizat și disciplinat. Prin muncă îți crezi o carieră, iar gloria vine din ambiție.

Cele 3 segmente pe care noi le-am neglijat în România sunt: educația, sănătatea și sportul. Dar probabil că la un moment-dat va trebui să le dăm atenție pentru că România trebuie să aibă și viitor, să ne gândim ce va fi peste 10-20 de ani.

În aceste săptămâni am avut întâlniri la Federație cu ministrul (educației) și aici se lucrează, să readucem motivația copilului de a face sport, începând de la școală, de la primele clase. Până la 14 ani este obligatoriu să faci sport. De la 14 la 18 ani, este important să faci sport. Dacă dai la liceu cu profil sportiv deja se cern valorile și talentele. Dar sport trebuie să faci întotdeauna pentru că este sănătate, e corpul tău.

### **Căutați-i pe cei care spun DA, SE POATE!**

Trebuie să fii alimentat întotdeauna de optimism. Trebuie să ai viziune. Toți suntem importanți. Fiecare are rolul său. Important e să dorim. Să dorim, să vrem, să producem idei și proiecte și să nu-l mai luăm pe NU în brațe. Căutați-i pe cei care spun DA, SE POATE!

- **300 de jucători**
- **15 echipe pentru toate grupele de vârstă, începând cu cei de șapte ani**
- **Bază de antrenament completă la Constanța, cu nouă terenuri, pe aproape șapte hectare**
- **În cei patru ani de existență, a dat mai bine de 30 de jucători la loturile naționale, la toate categoriile de vârstă, inclusiv patru jucători în Naționala mare**



# Relația cu societatea și cu guvernul

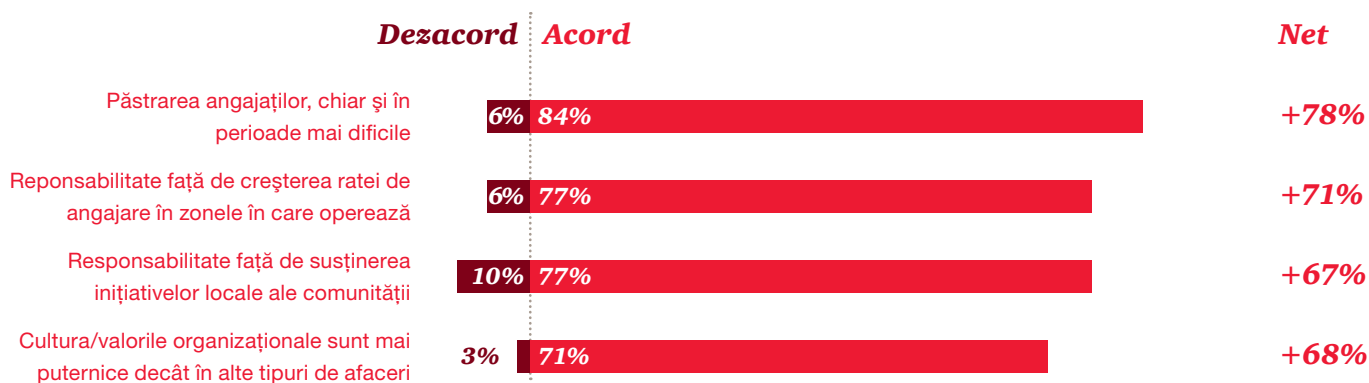
## Afacerile de familie și societatea

Managerii și proprietarii afacerilor de familie consideră că firmele lor au o identitate distinctă pe piață, definită de valori unice și durabile. Astfel, 84% dintre respondenți afirmă că fac tot ceea ce le stă în putință pentru a-și păstra angajații, în timp ce 77% declară că au un sentiment de responsabilitate față de creșterea ratei de angajare în zonele în care își desfășoară activitatea. De asemenea, responsabilitatea se extinde și prin dorința de a susține inițiative locale ale comunității, contribuind astfel la dezvoltarea generală a regiunii în care se află.

Cu toate că proprietarii și managerii firmelor private se consideră generatori de stabilitate și creatori de locuri de muncă, aceștia simt că rolul nu le este recunoscut și apreciat îndeajuns de către autoritățile publice. Acest sentiment este împărtășit de majoritatea antreprenorilor la nivel global, însă în România această percepție este cu mult mai puternică. 81% dintre respondenți declară că guvernul ar trebui să recunoască într-o mai mare măsură importanța afacerilor de familie. Doar antreprenorii din Grecia au un și mai puternic sentiment de înstrăinare față de structurile administrative.

*Afacerile de familie din România consideră că au set de valori puternice și o responsabilitate crescută față de personal și de inițiativele comunității.*

### Opinii cu privire la afacerile de familie și societate







Relațiile de familie și dinamica acestora au constituit permanent suportul necesar pentru implicarea totală a membrilor săi în actul managerial al afacerii, fapt deosebit de benefic pentru dezvoltarea și profitabilitatea acesteia, iar sfera de cultivare a valorilor specifice familiei a fost extinsă la dimensiunea întregii afaceri. Ca urmare, s-a generat și susținut sentimentul de încredere și spiritul de solidaritate la nivelul colectivității, este stimulată mândria apartenenței fiecărui salariat la colectivul KOSAROM, se potențează eforturile făcute de către fiecare pentru îndeplinirea atribuțiilor pe care le are.

Activitatea managerială din întreaga perioadă de existență a afacerii, inclusiv cea desfășurată de noua generație, de top și middle manageri, s-a bazat consecvent pe:

- Capacitatea de a înțelege trecutul, de a distinge obiectiv între ce a fost bine și ce nu a dat satisfacție, valorizând elementele pozitive;
- Pricerea de a desluși prezentul, justa apreciere a oportunităților și evaluarea riscurilor;
- Curajul de a „programa” viitorul, considerându-l, chiar în condițiile dificile provocate de criză și incertitudinile economice, nu ca pe o fatalitate, ci ca pe o imensitate de oportunități.

### **Care credeți că este explicația reușitei Kosarom?**

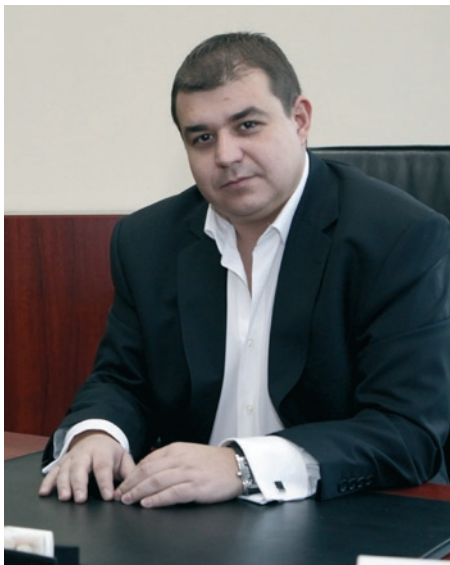
Succesul afacerii se datorează modului în care a fost gândită aceasta, motivațiilor care i-au mobilizat pe inițiatorii săi, eforturilor și chiar sacrificiilor care le-a făcut întregul personal, fie că vorbim de personalul operativ sau de cel managerial. Ea s-a dezvoltat continuu, printr-un program de investiții foarte amplu a cărui valoare depășește 50 de milioane de euro numai în ultimii 5 ani.

### **Cum vedeți rolul Guvernului în sprijinirea afacerilor de familie?**

Dacă măsurile din Programul de guvernare vor fi îndeplinite, iar economia românească va deveni autentic funcțională, nu există „bariere” de natură să blocheze afacerea sau îmfăptuirea obiectivelor pe care ni le-am propus. Elaborarea unui Program strategic național pentru dezvoltarea economiei agroalimentare pentru un orizont lung de timp (15-20 de ani), acompaniat de măsuri adecvate privind piața, creditul și fiscalizarea producției agroalimentare, ar spori considerabil șansele de succes ale acestui sector.

# KOSAROM

## O cale spre performanță, de la Stat la privat



Lucian Apostol  
Președintele Grupului de Firme KOSAROM

*Povestea KOSAROM începe în urmă cu mai bine de 20 de ani când majoritatea salariaților atelierului de prelucrare a produselor din carne din Pașcani a preluat prin privatizare compania, fiind prima societate din industria alimentară din România privatizată prin Programul Pilot de Privatizare al Guvernului României, elaborat cu asistența Uniunii Europene. De-a lungul timpului, compania a ajuns să dezvolte un model integrat de afaceri, de la fabrici de nutrețuri, până la combinate de procesare a cărnii de pui și de porc, devenind un jucător important pe piața produselor din carne și un exportator important în țări precum Anglia, Irlanda, Spania, Germania, Italia, Grecia și Cipru.*

### **Cum a ajutat structura acționariatului companiei, în care majoritatea angajaților sunt totodată și acționari, la dezvoltarea Kosarom?**

Modalitatea de privatizare pentru care a optat echipa managerială a influențat semnificativ destinele viitoare ale afacerii. Grație procedurii de privatizare aplicate, cei mai mulți salariați au devenit acționari. Prin aceasta s-a creat baza economică de convergență a intereselor personale și temelia satisfacerii lor, creându-se, între salariați precum și între aceștia și echipa managerială interdependențe de tip „familiar”, bazate pe conștientizarea faptului că binele fiecărui salariat este condiționat de dezvoltarea afacerii în condițiile și pe baza creșterii performanțelor tehnice, economice, de mediu și manageriale.

Dezvoltarea afacerii a fost posibilă ca urmare a „spiritului de familie” ce a animat activitatea la nivelul întregului Grup, a relațiilor de rudenie existente între diferiți salariați, a calității actului managerial și a sistemului de valori și principii promovate de conducere.





## Relația cu guvernul

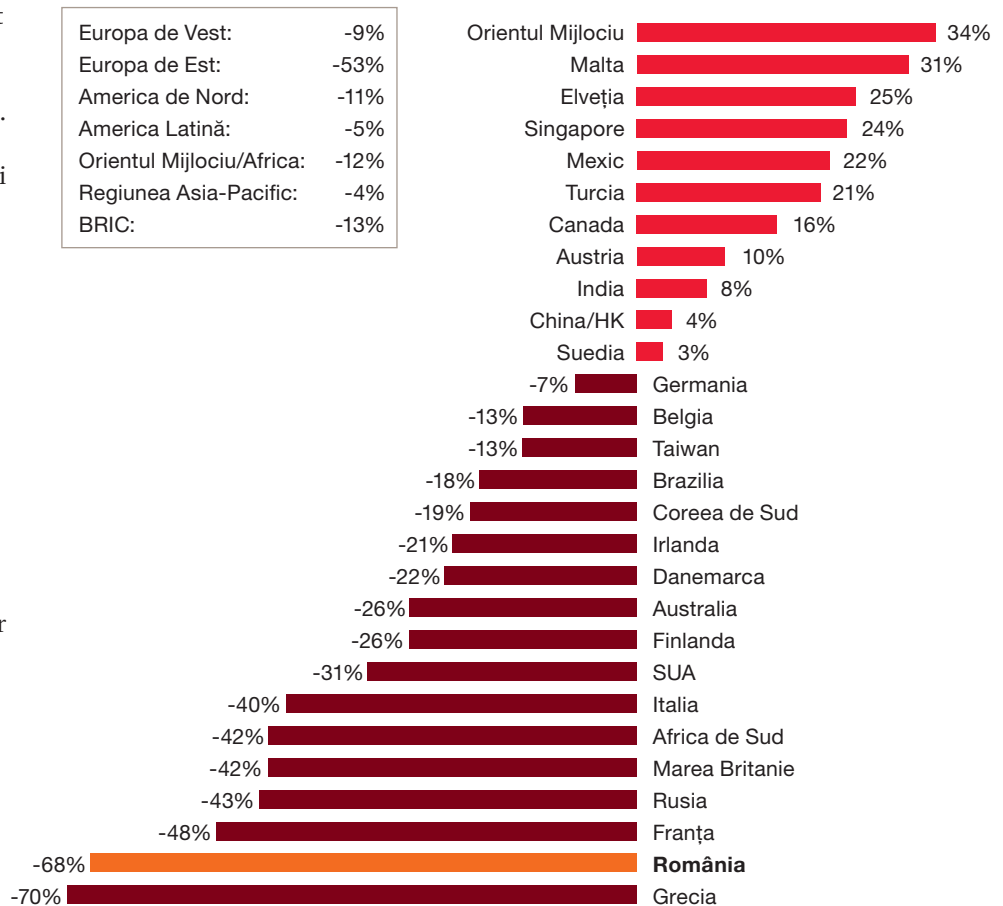
Afacerile de familie consideră că autoritățile ar trebui să le recunoască într-o mai mare măsură importanța

Confruntându-se cu un mediu de creditare dificil, întrucât băncile sunt mai reținute, iar companiile private sunt reticente în a se lista, antreprenorii simt că statul ar trebui să joace un rol mai activ în facilitarea accesului la finanțare.

Proprietarii și managerii de firme ar dori să vadă inițiative din partea guvernului pentru ușurarea poverii fiscale prin aplicarea de excepții pentru taxarea profitului în cazul profiturilor reinvestite. De asemenea, aceștia și-ar dori simplificarea, predictibilitatea și stabilitatea legislației și o reducere a birocrăției. O altă solicitare pentru guvern s-ar referi la oferirea de susținere pentru accesarea de noi piețe prin garanții de stat, dar și susținere pentru dezvoltarea afacerii, networking și activități de marketing. Reprezentanții afacerilor de familie și-ar dori împrumuturi de stat sau credite fiscale pentru achiziționarea de noi tehnologii care le-ar permite să își crească productivitatea și să facă față mai bine competiției.

În plus, antreprenorii locali resimt inadecvarea sistemului educațional românesc la piața muncii și se arată nemulțumiți de calitatea scăzută a pregătirii noilor absolvenți. 58% dintre proprietarii și managerii afacerilor de familie au declarat că tinerii nu au abilitățile potrivite pentru a aduce valoare adăugată angajatorilor și afacerilor acestora.

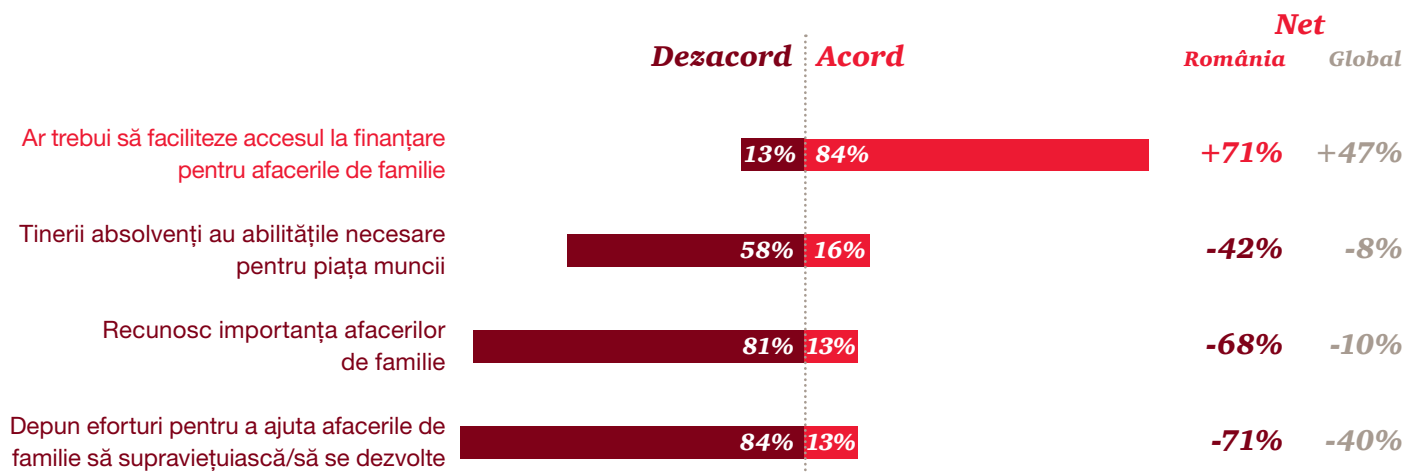
### \*Acord net privind recunoașterea de către guvern a importanței afacerilor de familie



\*Acord NET = proporția celor care sunt de acord cu afirmația din care se scade proporția celor care nu sunt de acord

„Scăderea contribuțiilor sociale, acces mai facil la finanțare, reducerea birocrăției și un sistem fiscal mai transparent.”

### Opinii privind activitatea autorităților





## Ivan Patzaichin – ROWMANIA

### De la Colanul de Platină la canotcă și antreprenoriat social

Rowmania este o idee de a mea de o viață, aceea de face ca România să fie cunoscută ca destinație de rowing. E un fel de brand de țară care mizează pe potențialul României ca destinație eco. Dar Rowmania este mai mult decât atât; este un program de antreprenoriat, o mișcare pentru dezvoltarea comunităților din Delta Dunării pornind de la cultura locală. Se vorbește mult despre Deltă, despre potențialul pe care îl are pentru turism, dar încă nu există un program serios. În orice plan de dezvoltare a Deltei sunt două lucruri care ar trebui să meargă mână în mână: zona să își dezvolte oferta turistică, dar și locuitorii să aibă ceva de câștigat de aici. Aceasta e gândirea din spatele proiectului de antreprenoriat social, Rowmania, și al bărcii pe care am construit-o și pe care o propun ca vehicul verde, ecologic, pentru rezervațiile naturale – Canotca. Am inventat canotca în 2010, și am lansat-o o dată cu Rowmania. Este o barcă cu vâsle făcută local, mai ușoară și mai sprintenă decât lotca, un fel de bicicletă a apelor. O dată cu canotca vrem să readucem la viață meșteșugul marangozilor, meșterii de bărci de lemn. În al doilea rând, Rowmania înseamnă turism eco, bazat pe vâsliș, și așa se pot crea locuri de muncă pentru oamenii din Deltă. Delta este a lor și ei trebuie să poată trăi omenește, la ei acasă, din turism făcut cu înțelepciune și respect pentru natură.

***Să nu renunți la luptă, chiar dacă toate sunt împotriva ta. Aceasta este lecția utilă pentru un antreprenor***

Era cumva de datoria mea să întorc Deltei ceva din ceea ce mi-a oferit. Cu acest gând am pornit Rowmania. Am adunat în preajma mea oameni care gândesc la fel ca mine și care vor să facă ceva de bun simț pentru turismul din România. Trecerea la antreprenoriat nu a fost ușoară. Deși știi ce am de făcut, sunt lucruri pe care și eu am nevoie să le învăț, zi de zi. Dar pentru mine este bine, pentru că sunt mereu în căutarea unei provocări.

Prima dificultate, când faci antreprenoriat, este de a găsi investitori. Companiile și instituțiile au apreciat de la început proiectul Rowmania pentru inovație și pentru că ar putea avea un impact pozitiv asupra comunității. Mișcarea Rowmania ar putea contribui și la construirea unei strategii naționale de turism eco. Însă ceea ce le face încă să ezite în a ni se alătura fără rezerve sunt lipsa exemplelor de bune practici, a reglementărilor clare cu privire la turism eco, și, nu în ultimul rând, chiar experiența de antreprenoriat social. Ei bine, aici eu simt că pot să compensez cu ceea am învățat din experiența mea de sportiv: știu cum e să nu renunți la luptă, chiar dacă toate sunt împotriva ta. Asta e o lecție utilă pentru un antreprenor!

- ***O legendă a sportului olimpic. A participat la 10 olimpiade, la 5 în calitate de sportiv și la 5 în calitate de antrenor.***
- ***Câștigător a 7 medalii olimpice, dintre care 4 de aur și 3 de argint, iar din postura de antrenor al lotului național de caiac-canoe a câștigat peste 150 de medalii la competițiile olimpice, mondiale și europene***
- ***În 1990, Comitetul Olimpic Internațional îi decernează cea mai înaltă distincție, Ordinul Olimpic „Colanul de Platină”***

***Atunci când faci antreprenoriat, prima ta calitate este capacitatea de a inova.***

Doar dacă reușești să privești lucrurile dintr-un unghi nou, poți să deblochezi energiile pozitive ale oamenilor, locurilor, naturii. Și cea mai importantă experiență pe care am preluat-o din sport și care mi se pare că își găsește locul perfect în antreprenoriatul social, este rolul echipei. Nu poți să fii puternic de unul singur: ai nevoie de îndrumare, de sprijin, ai nevoie să poți conta pe ceilalți. Sportul are acest merit extraordinar de a arăta, prin echipă, că solidaritatea nu este un concept abstract, ci chiar o rețetă a performanței.

***În 2009, Ivan Patzaichin împreună cu Teodor Frolu pun bazele mișcării ROWMANIA, un demers original de antreprenoriat social care vizează resuscitarea meseriilor tradiționale din zona Deltei Dunării și promovarea turismului ecologic***



## ***E nevoie de o lărgire a conceptului de antreprenariat social și de finanțare***

Întreprinderile sociale care contribuie la inserția socială și profesională a categoriilor dezavantajate sunt foarte importante. Dar noi credem că merită încurajate și susținute legislativ și acele forme de business locale care asigură conservarea unor tradiții, a patrimoniului material și imaterial al unei comunități. De cele mai multe ori, economia locală înseamnă și că problemele și soluțiile sunt mai bine cunoscute de oameni decât de stat. Nu e nevoie ca statul să se ocupe singur de tot: strategie, cheltuirea banilor, dezvoltarea de infrastructură etc. Uneori e mai simplu să lași oamenii să își gândească singuri proiectele, iar preocuparea la nivel guvernamental ar trebui să fie aceea de a debloca bani. Dar nu doar pentru start-up-uri. Unul dintre cele mai importate momente într-un business nou vine imediat după ce ai definit produsele sau serviciile, și este marketingul. Ar fi nevoie de un program de granturi mici oferite de guvern pentru antreprenori care să fie finanțați în diverse stadii ale proiectului, de exemplu pentru promovare prin expunerea internațională a unor produse locale.



## ***Viitor efervescent pentru ROWMANIA***

Vrem să reușim să realizăm acea rețea de 10 centre de ecoturism în Deltă, care să fie echipate cu canotci și să ofere, cu adevărat, o experiență turistică unică. În 2013 continuăm cu două proiecte mari de infrastructură – Triunghiul ecoturismului (Mila 23–Crișan–Caraorman) și Centrul de promovare a destinațiilor de ecoturism la Biblioteca Națională în București. O să continuăm și creșterea festivalului nostru tradițional de la Tulcea, Rowmania Fest, care nu se adresează doar celor pasionați de bărcile cu vâsle, ci este de fapt o modalitate de promovare a „Deltei turistice și culturale”. Anul acesta, la cea de a treia ediție a festivalului, vom include

și o etapă din Circuitul Național de Triathlon. Un alt proiect de suflet pe care îl pornim în acest an este legat de pierderea unei tradiții în Deltă, aceea de a da campioni la canotaj. Este evident că în zilele noastre copiii nu mai vâslesc, nu le mai place să vâslească. Așa că o să demarăm un nou proiect marca Rowmania, întâi în Deltă și apoi și în alte orașe – centre de inițiere în sporturi nautice. Nu în ultimul rând, am vrea să ducem o idee în câteva dintre orașele mari ale României, cele cu apă navigabilă: campania „Descoperă Rowmania”, mini-festivaluri de weekend, în care oamenii să se bucure de apă, de natură, de vâsliț. Vâslițul e cel mai frumos dintre sporturi. Nu trebuie să mă credeți pe cuvânt, veniți și am să vă arăt!



Foto Victor Mușat



Foto Dragoș Lumpan

# Contacte

## Alexandru Medelean

Director  
Lider Servicii integrate pentru  
antreprenori și afaceri de familie  
+4 021 225 3614  
alexandru.medelean@ro.pwc.com

## Mihai Anița

Partener  
Lider Servicii de audit pentru  
antreprenori și afaceri de familie  
+4 021 225 3898  
mihai.anita@ro.pwc.com

## Ionuț Simion

Partener  
Lider Servicii de consultanță fiscală  
pentru antreprenori și afaceri de familie  
+4 021 225 3708  
ionut.simion@ro.pwc.com

## Ionuț Sas

Director  
Servicii de consultanță fiscală pentru  
antreprenori și afaceri de familie  
+4 021 225 3403  
ionut.sas@ro.pwc.com

## Daniela Pavlovici

Manager – Marketing & Comunicare  
Servicii integrate pentru antreprenori și  
afaceri de familie  
+4 021 225 3589  
daniela.pavlovici@ro.pwc.com

## Mulțumiri

Această primă ediție a PwC Family Business Survey pentru România a fost coordonată de Daniela Pavlovici și Alexandru Medelean. Dorim de asemenea să mulțumim următorilor colegi pentru contribuția adusă:

Mihai Anița  
Mihnea Anastasiu  
Cezar Catargiu  
Florin Cerna  
Radu Enescu  
Simona Iftimescu  
Cristina Pau  
Ionuț Sas  
Ionuț Simion  
Călin Tăut  
Cristian Tomescu

### Definiții

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

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

### Metodologia raportului

1.952 de interviuri telefonice semi-structurate cu factori de decizie din cadrul afacerilor de familie din 28 de țări la nivel global, au fost derulate în T3 2012, prin intermediul Kudos Research din Londra. Interviurile au fost susținute în limba locală de către vorbitori nativi și au durat în medie între 20 și 35 de minute. Rezultatele au fost analizate de către Jigsaw Research. În România, au fost derulate 31 de interviuri dintr-un număr de 120 de companii selectate și propuse.

[www.pwc.com/ro/pcs](http://www.pwc.com/ro/pcs)

Prezentul material a fost întocmit exclusiv cu titlu 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, membrii, angajații, colaboratorii și intermediarii săi nu acceptă și nu își asumă nicio responsabilitate sau obligație de diligență pentru niciun fel de consecință a niciunei hotărâri de acțiune sau nu, luate de dumneavoastră sau orice terț, pe baza informațiilor cuprinse în acest document, și pentru nicio decizie luată pe baza acestora.

© 2013 PwC. Toate drepturile rezervate. În acest document, PwC se referă la rețeaua de firme PwC și/sau la una dintre firmele membre, fiecare dintre acestea fiind o entitate juridică.