

# INTELLIGENT BUSINESS

## **Antreprenorii și afacerile de familie față cu succesiunea**

Afacerile de familie din România au ajuns în cel mai important moment din istoria de 25 de ani a capitalismului românesc. Alexandru Medelean, lider de servicii integrate pentru antreprenori și afaceri de familie în compania de audit și consultanță PwC România, face radiografia unui sistem fără de care economia românească nu ar putea supraviețui.

Elena Nicolae







**D**acă ar fi rămas la țară, acolo unde a copilărit, Alexandru Medelean ar fi fost probabil cunoscut pentru troița pe care ar fi ridicat-o la o răscruce. Sau pentru fântâna pe care ar fi săpat-o la margine de drum, să aline setea călătorului. Destinul l-a dus însă la oraș, iar troița s-a transformat în inițierea, împreună cu colegii din PwC, a primului studiu dedicat afacerilor de familie din România și a programului „JumpStart to Trusted Business Advisor”, pe care îl derulează de cinci ani în trei universități din România (Timișoara, Cluj-Napoca și Iași), program menit să identifice și să sprijine absolvenții performanți, iar fântâna într-o catedră fondată la Facultatea de Business a Universității „Babeș-Bolyai”, dedicată afacerilor de familie (Catedra PwC - Antreprenoriat și Afaceri de familie).

Din punct de vedere tehnic, probabil că Alexandru Medelean este mai degrabă cunoscut pentru implicarea în coordonarea tranzacției prin care fondatorii grupului clujean Energobit a vândut pachetul majoritar către fondul de investiții Innova Capital și BERD, sau mai recent pentru că a făcut parte din echipa de coordonare a tranzacției prin care banca Millennium a fost vândută către OTP Bank. Dacă, însă, îl întrebi pe el, o să-ți spună că proiectele sale de suflet sunt două: cel legat de afacerile

de familie din România și cel legat de sprijinirea studenților performanți. Iar motivul este destul de simplu: „Am crescut în PwC odată cu capitalul românesc”.

Înainte de lansarea celei de-a doua ediții a „PwC Family Business Survey 2014/2015 – principalele rezultate pentru România” ne-a acordat un interviu în care a vorbit despre principalele provocări pe care le au de depășit antreprenorii și afacerile de familie în perioada care urmează.

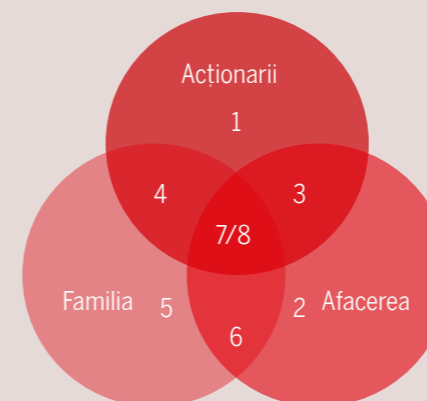
#### - Ce înseamnă afacerile de familie pentru economia românească?

**Alexandru Medelean:** Există mai multe planuri în care putem răspunde la această întrebare, dar m-aș opri la trei dintre ele. Dacă e să luăm în ansamblu afacerile - corporații multinaționale, companiile listate, cele cu capital de stat și orice alt gen de afaceri, mai puțin cele de familie - și ne uităm la ele din perspectiva sferelor de influență și de putere care le guvernează activitatea, putem considera că avem o interacțiune între două mari cercuri - afacerea propriuzisă și acționari. Ceea ce arată că lucrurile sunt destul de simplificate din punct de vedere al mecanismului de decizie și al obiectivelor pe care trebuie să și le asume un astfel de business. În cazul afacerilor de familie, lucrurile sunt mult mai complexe, avem o intersecție a trei mari cercuri de influență și de putere - avem afacerea, avem acționarii, dar avem și familia. Or, această interacțiune a

celor trei cercuri ne duce în situația de a avea opt planuri de interese sau tipuri de forțe care acționează în cadrul unei afaceri de familie, ceea ce presupune un cu totul alt mod de operare și obiective diferite și un echilibru mult mai complex de gestionat (pentru o mai bună înțelegere este relevant desenul atașat).

Un alt plan din care am putea să înțelegem importanța afacerilor de familie ar fi similar cu următoarea situație - noi ca oameni suntem șocați, speriați, marcați în momentul în care discutăm despre un individ care își poate pierde o mână. Omul acela nu mai poate probabil să mănânce, nu mai poate să conducă o mașină... Un braț este un element extrem de important, este foarte vizibil. Așa am putea percepe și posibilitatea dispariției unei mari corporații de pe piață. Antreprenorii și afacerile de familie, multe și, unele dintre ele, de mici dimensiuni, ar fi mai degrabă celulele organismului, pe care nu le vedem, nu le conștientizăm decât atunci când apar stări grave de boală, de alterare a lor. Sunt însă la fel de importante sau poate chiar mai importante decât brațul, pentru că, dacă în locul brațului găsești o proteză, pentru celula în sine este mai greu să găsești un înlocuitor. Sănătatea lor, calitatea lor este de importanță vitală pentru societate. Gândiți-vă cât de vizibilă a fost dispariția de pe piața noastră a companiei Nokia (care în cele din urmă a fost substituită cu o

Afacerile de familie sunt adesea descrise ca interfețe ale unui set de trei cercuri de interese (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.



## Trei variante de succesiune

„Studiul nostru privind afacerile de familie se realizează odată la doi ani, pentru că un an ar fi prea puțin ca să poți identifica și să poți contura tendințele în afacerile de familie la nivel global sau la nivelul unei țări”, explică Alexandru Medelean. Noua ediție a raportului global al PwC legat de afacerile de familie a fost deja publicată, cea pentru România va apărea în perioada imediat următoare.

Unul dintre capitolele importante ale studiului se referă la schimbul de generații, la planul de transfer al afacerii („succession planning”). Cu cât mai multe afaceri rămân în familie, cu atât cresc șansele consolidării capitalului românesc. Un plan de transfer bun ar trebui pregătit și implementat cu mai mulți ani înainte de momentul transferului efectiv. În realizarea acestui plan trebuie implicați deopotrivă proprietarul / fondatorul afacerii, familia,

dar și managementul companiei. Studiul PwC identifică trei forme de realizare a succesiunii care au înregistrat variații diferite față de ediția precedentă a raportului (2012/2013).

**1. Transferarea businessului și a managementului către noua generație, soluția aleasă de cei mai mulți.** „Din acest punct de vedere la nivel global nu s-a schimbat prea mult în tendințe. Există un mic regres, adică o mai mică parte dintre antreprenori au decis să transfere businessul și managementul către noua generație. Practic și afacerea și managementul rămân în familie”.

**2. Transferarea businessului către noua generație, dar aducerea managementului profesionist din afara companiei.**

„Aici apare, într-adevăr, o schimbare semnificativă la nivel global, de șapte

puncte procentuale, în sensul creșterii tendinței de scoatere a familiei din management sau, dacă vrei, tendința de profesionalizare a afacerilor de familie. Altfel spus afacerea rămâne în familie dar familia iese din management, e adus management extern, profesionist”.

**3. Listarea, vânzarea, aducerea unui partener străin.** „Aici, procentul a crescut ușor față de raportul precedent.”

„Decizia asupra uneia dintre aceste trei opțiuni este influențată de o serie de factori, cum ar fi: calitatea succesului (gradul de pregătire atât personal cât și profesional), vârsta succesului (în multe situații, succesul este prea tânăr pentru a prelua afacerea), opțiunea de carieră a succesului (unii decid să urmeze alte profesii, nu să preia afacerile familiei), relația dintre generații etc.” arată Medelean.

altă multinațională) și cât de puțin vizibile sunt micile afaceri locale, dar cât de utile ar fi fost pentru societatea noastră, dacă ar fi fost cu mult mai numeroase.

Și ar mai fi un al treilea plan din care putem să privim afacerile de familie: spre deosebire de corporații, acestea împrumută de la familie un element extrem de important: factorul familie (family factor), o anumită formă specifică de viață, sunt mai vii. Iar acest lucru s-a văzut foarte clar cu ocazia crizei, când afacerile de familie s-au dovedit – și asta o demonstrează și studiile noastre – mult mai viabile, mai flexibile decât marile afaceri corporatiste sau marile companii multinaționale.

**- Care sunt acum cele mai importante provocări cu care se confruntă aceste businessuri?**

- O provocare importantă, care se întâmplă o dată la foarte mulți ani și este prima dată când se întâmplă în România, este legată de succesiunea afacerii (schimbul de generații). A doua mare provocare este legată de consolidarea internă, al treilea element este profesionalizarea afacerii, iar al patrulea este o provocare de dată mai recentă și extrem de particulară

pentru România, „păcatele trecutului”, în termeni plastici - DNA și/sau DIICOT, în termeni mai puțin plastici. Și putem să detaliem fiecare dintre aceste provocări.

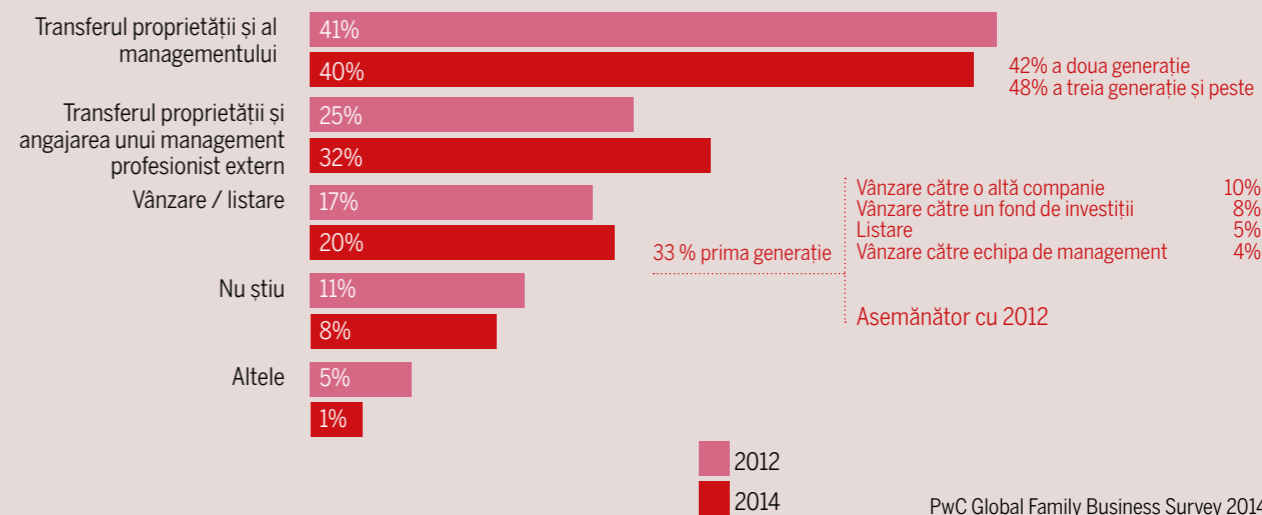
Studiul global al PwC arată că una dintre cele mai mari provocări ale afacerilor de familie la nivel internațional este legată de **profesionalizarea afacerii**. În economiile dezvoltate cu o practică foarte bogată în afacerile de familie - Canada, SUA, Australia - profesionalizarea este izvorâtă mai degrabă din aspectul competitiv al mediului de business. Afacerile de familie caută resurse umane de cea mai bună calitate pentru a face față competiției, pentru a inova, pentru a se dezvolta. În economiile mai puțin avansate, cum este și cazul economiei noastre, profesionalizarea - văzută de asemenea ca una dintre cele mai importante provocări - îmbracă altă formă, are altă sorginte, rezidă din alte nevoi. Fondatorii afacerilor de familie - prima generație de antreprenori din România - și-au păstrat un timp prea îndelungat spiritul antreprenorial, de cuceritori, de temerari. Puține dintre afacerile de familie au reușit să se „corporatizeze”, adică să-și introducă proceduri de lucru, sisteme

de protecție, sisteme de guvernare corporatistă. Au amânat la nesfârșit această parte de restructurare și de consolidare internă și acum se confruntă cu această nevoie din cauză că au ajuns la o vârstă la care se simt presați de timp. Deci dacă, în economiile anterior precizate, partea de profesionalizare înseamnă mai degrabă adaptare la presiunile competiției, la noi înseamnă adaptarea la nevoia de consolidare și/sau supraviețuire.

Spre deosebire de corporații, care au sisteme de protecție foarte bine puse la punct, afacerile de familie sunt mult mai vulnerabile în fața unor drame. Uitați-vă la Aldis, la Edy Spedition sau la afacerile domnului Patriciu (businessuri care s-au confunat cu decesul fondatorului - n.r.). Edy Spedition, cu o flotă de peste 1.000 de camioane, era la un moment dat în categoria pușinelor afaceri românești cu vocație europeană.

**- Afacerile de familie sunt așadar afectate de evenimente din familie. Din această perspectivă, cum vi se pare că a fost gestionat probabil cel mai celebru divorț din businessul românesc - al soților Camelia și Dan Șucu?**

## Planurile de viitor ale afacerilor de familie



- Fără să pot spune că am informații tehnice detaliate și bazându-mă mai degrabă pe ceea ce văd în plan strict public - observăm că Mobexpert (care i-a rămas lui Dan Șucu - n.r.) face față cu brio competiției cu multinaționale de primă mărime, a făcut față crizei, are un standard de calitate ridicat și o evoluție comercială foarte bună. De asemenea văd că doamna Șucu (supranumită în mass-media Doamna Cash, pentru că a primit în urma divorțului 37,5 milioane de euro - n.r.) a avut mai multe inițiative antreprenoriale, fiind apreciată în mediul de business. Divorțul și despărțirea în business au fost tranșate foarte înțelept în plan economic. Fiecare dintre părți și-a angajat echipe de consultanți, echipe de specialiști care le-au oferit soluții alternative, le-au oferit opțiuni, iar cei doi au decis. În cele din urmă, afacerea nu a fost distrusă, și-a urmat calea ei, a performat.

**- Revenind la provocările cu care se confruntă acum businessurile de familie, ce înseamnă mai exact „păcatele trecutului”?**

- Aș vrea să precizez foarte clar de la început un lucru, ca să nu fie niciun

dubiu de înțelegere sau de interpretare a ceea ce am să spun în continuare. Am copilărit la țară cu filosofia omului care vede chipul lui Hristos în bob de grâu. De ce fac această precizare? Pentru că, atunci când am plecat de-acasă în lumea mare, am luat din familie în bagajul meu câteva principii care să mă călăuzească în viață, dintre care unul este: etica lucrurilor - sau cum spune ardeleanul „îi drept or nu-i drept”. Întorcându-mă la acest element de etică, nu aș vrea sub nicio formă să minimalizez sau să blamez în vreun fel demersurile justiției. Sub absolut nicio formă. Sunt lucruri reale care s-au întâmplat, procurorii, judecătorii au evaluat aceste lucruri, au decis în consecință și decizia lor nu trebuie să fie blamată. Dar vedeți dumneavoastră, știința economică, ca multe alte științe, ține de multe ori de numere, de mărimea lor fizică. Din această perspectivă, dacă ne uităm la afacerile de familie care plătesc pentru păcatele trecutului, nu putem să nu constatăm o decimare a capitalului românesc. Încă o dată precizez - să nu amestecăm planurile. Etica, moralitatea este una, și nu vreau sub nicio formă să blamez deciziile instanțelor, ele sunt considerate corecte așa cum au fost date, dar nu pot să nu constat, ca

economist, că aceste plăți pentru „păcatele trecutului” duc la alterarea, la pierderea sub o formă sau alta a capitalului românesc. Ajunge să ne uităm la orice top de acum 3-4 ani al primelor 20-30 de companii private românești, să vedem ce a mai rămas din ele acum și ce va rămâne în următorii patru ani, după ce alte păcate al trecutului ajung la scadență. În aceste condiții, pentru mine rămâne o întrebare deschisă: cât din acest loc gol lăsat de capitalul românesc, care va pieri în acest proces de igienizare socială va fi luat de multinaționale și cât de cel crescut, dezvoltat din seva antreprenoriatului românesc?

**- Vor supraviețui businessurile de familie acestei încercări?**

- Unele am sentimentul că da. Aici, vrând nevrând, ducem discuția către problema succesiunii, a felului în care este pregătit schimbul de generații și am să vă dau un exemplu - familia Copos. A trăit momente dificile. Așa cum am convenit deja, nu comentăm deciziile instanțelor, întrucât nu acesta este planul discuțiilor. Am rămas plăcut surprins să constat cât de bine pregătită este Alexandra Copos, fiica domnului Copos pentru preluarea businessului, cel puțin în plan ☺

academic. I-am analizat CV-ul și am avut curiozitatea s-o cunosc - școală de cea mai bună calitate la universități de prim rang din lume. Iar la Princeton sau la Harvard, sau la McKinsey (unde a fost angajată o perioadă) nu ești fiica lui Copos. Acolo știi sau nu știi. Ei, bagajul academic pe care-l are mă face să cred că va putea să facă față provocărilor pe care le presupune conducerea businessului moștenit. Și cu siguranță că mai sunt și alte cazuri similare. Important este ca și ceilalți fondatorii de afaceri private din Romania să-și trag învățămintele din această lecție care este cazul familiei Copos.

**- În aceste condiții, succesiunea pare foarte importantă pentru afacerile de familie din România, în acest moment...**

- Succesiunea e cea mai complexă provocare. Tehnic vorbind, planul de succesiune are un impact mult mai mare decât nota de plată pentru „păcatele trecutului”. Dovadă exemplul pe care l-am dat mai sus, unde în ciuda celor întâmplante, dacă există o calitate a succesiunii, o abordare potrivită a succesiunii, businessul poate să supraviețuiască. Afacerile de familie din România trăiesc în momentul de față cea mai importantă etapă din '89 și până în prezent - etapa primului schimb de generații. Toate economiile de dincolo de Budapesta au experiența schimbului de generații, sunt mature din acest punct de vedere. România trăiește acum pentru prima

dată această experiență. Această etapă se va finaliza fie cu păstrarea businessului în familie (transferuri către noua generație), fie cu vânzări și, din păcate, chiar cu dispariția unor afaceri. Proporțiile acestor transformări sunt greu de anticipat, însă, cu siguranță, vom vedea povești de succes, dar și drame. Din această perspectivă, atât costurile cât și beneficiile acestui proces se vor regăsi în portofelul fondatorului și, prin urmare, ele trebuie asumate cu mare atenție și cu toată responsabilitatea. În plan macroeconomic, acest proces al schimbului de generații înseamnă implicit pieirea unei părți din capitalul privat românesc, să speram că această parte va fi cât mai mică. În ceea ce mă privește, în prezent, în plan tehnic și macroeconomic, cel mai mult mă preocupă și mă îngrijorează acest proces al primului schimb de generații, planul de succesiune. Dincolo de activitatea noastră la PwC, am încercat foarte mult să duc cumva această temă și în mediul academic, în preocupările catedrei fondate în cadrul Universității „Babeș-Bolyai”, pentru cercetarea, dezvoltarea ei, pentru a asigura și un suport academic acestui proces complex și inedit pentru societatea noastră. Și spun asta pentru că am avut privilegiul ca de-a lungul anilor să interacționez cu foarte multe afaceri de familie, cu foarte mulți fondatori și cu familiile lor. Am văzut enorm de multe situații, copii care au făcut studii de prim rang în străinătate și care s-au întors în afacerile părinților,

dar și copii care nu se mai întorc din străinătate sau care rămân veșnic studenți. Am văzut conflictul între generații manifestat în diversele sale forme, de la forma frumoasă, foarte productivă, a inovației dezvoltată pe o platformă conservatoare, dar solidă, la forma tristă a rupturii relației dintre părinți și copii. Am văzut copii mult prea tineri, prea nepregătiți pentru a putea prelua afacerile de familie și mai trist decât atât, am văzut unii copii siliți de soartă să le preia, ceea ce ar putea fi considerată o corvoadă. Am văzut copii a căror carieră s-a oprit la colecția de mașini de lux, dar și copii pe care i-am întâlnit în cizme de cauciuc atunci când m-am dus să vizitez o fermă aparținând familiei.

**- În România, afacerile de familie au început în două feluri - pe de o parte, sunt antreprenori care au avut acces la privatizări avantajoase și contracte cu statul și pe de altă parte sunt cei care s-au bazat doar pe propriile forțe. Cum a influențat fiecare dintre aceste modele dezvoltarea ulterioară a afacerii?**

- Într-un tipar simplificat de analiză a formării capitalului românesc, care ține cont și de evoluția noastră socială de după '89, există într-adevăr două mari categorii de sorginte sau de evoluție. Este capitalul românesc pur, în cea mai naturală formă de evoluție a lui, care s-a format prin spirit antreprenorial, printr-o anumită etică a lucrurilor, printr-o anumită viziune,

*producție și la construcții) foarte echilibrat și muncitor, a reușit să înțeleagă oportunitatea momentului, când s-a terminat epoca lohnului în România și s-a reorientat către real estate, mutând partea de producție confecții în afara orașului. În centrul orașului, unde existau spațiile companiei ModaTim a construit spații de birouri (City Business Center - n.r.) și s-a asociat cu cel mai mare fond de investiții în real estate prezent pe piața românească (NEPI - n.r.) reușind să dezvolte acest business și în afara Timișoarei - a inaugurat la sfârșitul anului trecut cel mai mare centru de business la Cluj (The Office - n.r.)”, explică Alexandru Medeleian.*

## Succesiune - studiu de caz

Primul studiu legat de afacerile de familie din România, lansat de PwC în urmă cu doi ani, prezintă un exemplu reușit de schimb de generații la căma businessului - este vorba despre Compania ModaTim din Timișoara, condusă de Animona Huțu și Ovidiu Șandor. Businessul a ajuns în familia lor mulțumită tatălui Cornel Șandor, care și-a început cariera la Fabrica de Ciorapi de la Marghita, din județul Bihor, până în 1975, când a preluat, prin concurs, frâiele Fabricii de Confecții Bega. Întreprinderea s-a transformat din Fabrica de Confecții Bega în Moda Tim în 1990 și s-a privatizat în 1994. Deși copiii săi visau la alte cariere - Animona vroia să devină profesoară de matematică, iar apoi a făcut o pasi-

une pentru sport, iar Ovidiu se pregătea pentru o carieră în IT - astăzi amândoi sunt implicați în conducerea businessului. Animona și-a dat seama că i-ar plăcea să se implice după ce a lucrat o perioadă la ModaTim în anul cinci de facultate (acum răspunde de partea de confecții), iar Ovidiu a luat această decizie în urma unui eveniment nefericit - moartea tatălui său, în 1997. „Știam că toate economiile familiei noastre sunt acolo și că trebuie să încerc să duc firma mai departe”, a mărturisit Ovidiu Șandor într-un articol publicat de „Adevărul”. Astfel, la doar 28 de ani, el a devenit director al companiei. „Ovidiu Șandor, o persoană complexă, cu preocupări în domenii multiple (de la artă, la IT, la

respectivă capitalul românesc și astfel, în mod paradoxal, capitalul privat românesc este mai puternic decât cel din Ungaria datorită a ceea ce s-a întâmplat în procesul de privatizare.

**- Revenind în zilele noastre, cum a afectat criza economică businessurile de familie?**

- Criza declanșată în 2008 seamănă cu un reflux. S-au retras apele mari - în sensul că investitorii străini n-au mai venit în România, mulți dintre investitorii străini și-au compactat activitatea sau chiar s-au retras, iar asta s-a tradus printr-un reflux al capitalului. Ca după orice reflux, rămân peștii mici, ochiurile de apă, anumite vietăți care încep să crească. Din acest unghi privite lucrurile, această criză a fost o oportunitate pentru capitalul românesc, pentru că a ieșit dintr-un fel de asfixiere a multinaționalelor. Afacerile de familie au devenit vizibile, au putut respira mai ușor. Și acesta este un factor cât se poate de pozitiv, un element care le-a favorizat.

Un alt element ar fi criza propriuzisă, care a fost un purgatoriu pentru capitalul românesc. Probabil că, înainte de criză, aroganța și infatuarea pe care le aveam noi, românii, în materie de business erau mult prea mari. Acest miraj al câștigurilor imense peste noapte a alterat prea multe dintre valorile noastre. Ceea ce a fost, desigur, extrem de dăunător. Criza ne-a obligat să ne cizelăm, să fim mai grijulii, să ne „purificăm”. Multe dintre afaceri au ieșit din criză mai solide, mulți antreprenori au înțeles beneficiul smereniei, dacă e să împrumutăm un termen religios, au pierit multe businessuri nesănătoase - pe care nu le regretăm, dar au pierit și businessuri bune, care, din păcate, nu au avut capacitatea de adaptare sau nu și-au putut imagina profunzimea și durata crizei. Companiile care au trecut de criză sunt acum mult mai robuste, mai viguroase. Se poate spune că această criză a fost MBA-ul antreprenorilor românilor.

**- Care sunt cele mai frecvente greșeli întâlnite în businessurile de familie?**

- Una dintre cele mai mari - n-aș spune neapărat greșeli, pentru că nu sunt voite, ci mai degrabă aș zice - erori de decizie ale capitalului românesc, a fost o consolidare

internă târzie, o restructurare târzie, rezultată dintr-un spirit antreprenorial perpetuu. Neavând beneficiul schimbului de generații, cum au celelalte țări dezvoltate, românul nu a știut că, la un moment dat, trebuie să te oprești din dezvoltare ca să consolidezi ceea ce ai făcut în spatele tău. Din păcate, antreprenorii români n-au învățat din alte economii sau de la multinaționalele pe care le-au văzut pe piața noastră; sau prea puțini dintre ei au învățat această lecție. Aceasta presupune să te gândești la planul de succesiune, pentru că și multinaționalele se gândesc tot timpul la planul de succesiune al managerilor lor, presupune să-ți implementezi proceduri de gestiune a riscurilor, să conștientizezi că protecția și consolidarea internă a companiei impun sisteme adecvate și nu doar oameni, fie ei chiar și rude apropiate.

**- Cât de mult contează ce se întâmplă la nivel internațional atunci când vorbim despre un business de familie? Cât de important este pentru acest tip de business să iasă peste granițe?**

- La nivel regional, una dintre constatările din raportul nostru precedent a fost tendința de internaționalizare a afacerilor de familie. Istoriceste vorbind - istoria ne urmărește tot timpul și ne marchează prezentul, numai că nu întotdeauna avem ochi să vedem acest lucru - noi, românii, n-am avut niciodată spirit de internaționalizare, ne-a plăcut mai mult confortul vetrei noastre, ne-am temut să ieșim în necunoscut. N-am fost nici cuceritori, nici temerari, nici călători desăvârșiți prin alte teritorii necunoscute. Nici antreprenorii români nu au prea dat dovadă până acum de spirit de internaționalizare a afacerilor. Existau desigur câteva businessuri care puteau să se internaționalizeze, dar din păcate criza sau dramele personale ale fondatorilor le-au împiedicat să facă acest pas. Acesta este trecutul nostru îndepărtat și cel recent. Acum companiile românești observă că iau din ce în ce mai în serios acest lucru și cu siguranță unele îl vor face, dar el va fi destul de întârziat, greoi și, în afară de câteva surprize plăcute pe care le vom avea, nu cred că vom putea discuta despre o tendință de masă a capitalului românesc. Poate lucrurile se vor accelera atunci când vor reveni în țară generațiile de tineri plecați după ➔



# România văzută de Alexandru Medelean

Alexandru Medelean s-a născut în Maramureș, a copilărit în Maramureș și în Banat, într-un sat vecin cu cel în care s-a născut Traian Vuia, personaj de care se simte impresionat și în prezent și a cărui atitudine și personalitate le pomenește de fiecare dată când înmânează studenților Premiile „JumpStart to TBA”. Apoi a trăit și lucrat vreo șase ani în Arad, vreo zece la Timișoara, iar în ultimii 15 ani la București. Deși are un sentiment aparte când vine vorba de Transilvania, faptul că a putut cunoaște și alte zone ale țării îi conferă obiectivitatea de care are nevoie orice analist. „Călătorind foarte mult în țară, îmi place să urmăresc cum au evoluat diversele regiuni geografice și ce anume a determinat evoluția lor”, mărturisește el.

## Transilvania – breasla României

În Transilvania, businessurile sunt mai degrabă productive, oamenii „meșteresc” ceva. „Uitați-vă de exemplu la Alba, care are o foarte puternică zonă industrială în domeniul alimentar cu Transavia - liderul de piață pe domeniul de carne cu un business integrat, frumos și cu mare potențial de a deveni regional / european; Albalact - singurul producător de lapte cu capital autohton din top 10; Supremia Grup, lider al pieței de ingrediente alimentare; Elit - unul dintre cei mai importanți jucători de pe piața de procesare a cărnii de porc. Ardelenii demonstrează, fără tăgadă, cu sunt urmașii breslelor germane, sunt breslașii României, cum îmi place să spun”.

## Moldova – sectorul primar al României

În Moldova există o economie emergentă, bazată în principal pe sectorul primar, iar din păcate lipsa infrastructurii a determinat foarte multe companii de producție să se retragă din zonă, dar paradoxal a stimulat, în ultimii ani, dezvoltarea unui nou sector, cel legat de IT. „E greu să ajungi cu camionul de la Iași până la Budapesta. Este năucitor drumul. Iar acest neajuns a făcut ca economia de acolo să încerce să se dezvolte altfel în ultimii 4-5 ani, să se îndrepte înspre zona de IT. Foarte multe companii din domeniu își deschid acolo businessuri. Este incredibil cum lipsa autostrăzilor face să se dezvolte acolo activități care nu au nevoie de autostrăzi, activități de IT”.



**Afacerea de familie are posibilitatea și puterea să acopere o parte din nevoile societății din două motive esențiale, primul pentru că este în proximitatea acestor nevoi, iar al doilea pentru că are în ADN-ul său ceea ce amai devreme am numit „factorul familie” care o determină să reacționeze la nevoile din jurul ei”,**

Alexandru Medelean

## Banatul – corporația României

Aici au venit primele multinaționale după 89, pentru că era în proximitatea graniței și a infrastructurii din Ungaria, iar timișorenii aveau beneficiul de imagine al făcătorilor de Revoluție. „Timișoara - Banatul produce în continuare o parte importantă din PIB-ul României, dar, dacă ne uităm din punctul de vedere al afacerilor de familie în Banat, constatăm că spiritul antreprenorial a fost oarecum înnăbușit de multinaționale, pentru că au oferit locuri de muncă, oamenii au putut să-și ia credite, au putut să-și întemeieze familii și să trăiască o viață decentă. Dacă stăm să ne gândim bine, mari businessuri antreprenoriale în Banat cred că sunt doar două, și acelea cu puternică sorginte în relația cu statul”.

## Sud-București – traderii României

„Așa cum în Banat au venit corporațiile și a devenit corporația României, iar transilvănenii și-au adus aminte de meșteșugarii sași și unguri și au redevenit breslași, în zona de Sud cu centrul la București, influența istorică cea mai puternică vine probabil din perioada turcească, în care totul se vindea și cumpăra și a grecilor care au trecut pe aici și care au întretinut comerțul. Nu aș vrea neapărat să vorbim la acest capitol în cifre absolute, pentru că totuși Bucureștiul, ca populație, măsoară cât primele opt mari orașe ale României și de aici și forța lui economică, dar ca o caracteristică esențială, aș spune că, în zona de Sud, în București, sunt traderii României. Oarecum din ceea ce am observat și bazându-ne și pe cele arătate mai sus, în mod natural, ardelenii nu se simt foarte confortabil în relația cu cei din partea de Sud a țării, îndeosebi cu cei din București, pentru că interacțiunea dintre ei reprezintă oarecum interacțiunea între «breslași» și «comercianți». Primii se simt mereu în pericol de a fi păcăliți, iar cei din urmă pot să aibă o atitudine uneori tranzacțională”.



revoluție. Acum însă e prea devreme pentru ei să se întorcă, deși sunt siguri că țin la România – a demonstrat-o dorința lor de a vota la ultimele alegeri – și poate peste vreo 10-20 de ani vom asista la un proces de întoarcere și vor aduce cu ei experiența de acolo.

**- În raportul internațional era o schimbare importantă, legată de implicarea în comunitate a afacerilor de familie. Dacă, în 2012, 70% dintre fondatori se simțeau datori să sprijine inițiativele comunității, în raportul pe 2014, procentul a scăzut la 59%. Această tendință se manifestă și în România?**

- Capitalul afacerilor de familie este mult mai aproape și reacționează mult mai rapid față de ceea ce se întâmplă în social, în proximitatea lor, față de corporații, datorită în primul rând „factorului familie” pe care l-am pomenit mai devreme. În studiul nostru precedent din 2012/2013 există un grafic care arată maniera și modalitatea implicării afacerilor de familie în viața socială. Poate cel mai bine ar fi să vă dau și un exemplu pe care l-am descoperit recent și care m-a impresionat foarte mult - Electro-Sistem Baia Mare. E un grup de companii din categoria celor mici, cu o cifră de afaceri în jur de 25 de milioane de euro - un integrator de tehnologie, care în fiecare an publică un album de artă. Cel de anul trecut a fost o excelentă monografie a Școlii de pictură de la Baia Mare, a cărui lansare a fost însoțită de o expoziție de pictură de patrimoniu, iar a doua zi de o sesiune de comunicări științifice în domeniul energetic. Același companie

a înființat în interiorul fabricii o cantină și un club de orientare turistică, sincer nici nu am știut că mai există așa ceva. Copiii care doresc să se inițieze în activitățile clubului primesc o masă caldă pe zi, iar domnul Ștefan Blaško, proprietarul businessului de acolo, o persoană excepțională, îmi spunea că orientarea turistică este de fapt și un motiv de a-i ajuta pe copii să se orienteze în viață. Când l-am vizitat o dată, domnul Blaško mi-a făcut o mărturisire - „Nici nu știți, domnule Medelean, ce satisfacție am când intru în cantină și văd un copil care șterge cu o coajă de pâine ultima urmă de mâncare din farfurie. Înseamnă că i-am oferit ceva de care avea nevoie”. Vedeți dumneavoastră care e concluzia acestei povești, afacerea de familie are posibilitatea și puterea să acopere o parte din nevoile societății din două motive esențiale, primul pentru că este în proximitatea acestor nevoi, iar al doilea pentru că are în ADN-ul său ceea ce amai devreme am numit „factorul familie” care o determină să reacționeze la nevoile din jurul ei. Dacă am fi mai conștienți de aceste două elemente și am sprijini mult mai activ afacerile de familie, foarte probabil că multe dintre nevoile societății ar putea fi acoperite direct de către acestea fără a mai fi nevoie de o intervenție formală a statului. Poate implicarea în comunitate a fost mai greoaie în perioada de criză, dar ea există. Am văzut-o la marea majoritate a afacerilor de familie. Și pentru că sunteți din Cluj, pot să mărturisesc că, fără implicarea Energobit, staruri precum Inter Milano, AS Roma sau Chelsea nu ar fi jucat în fața pasionaților de fotbal din oraș...

**Prima ediție a raportului PwC dedicat afacerilor de familie a avut mare succes în rândul antreprenorilor care conduc asemenea businessuri. Cum vedeți rolul acestei analize? Are rolul de a educa și de a deschide puțin ochii acestor antreprenori legat de ceea ce au de făcut, este văzut ca un instrument de învățare?**

Noi la PwC am dezvoltat relații de afaceri strânse cu antreprenorii și afaceri de familie, pentru că am avut grijă să le înțelegem foarte bine nevoile și să le adresăm corespunzător, iar anul trecut, 42% din veniturile noastre veneau din acest segment. Dar am simțit întotdeauna nevoia să și dăm ceva înapoi. Raportul din 2012/2013 este primul studiu legat de afacerile de familie din România. Prin el am încercat să transmitem o serie de mesaje, să le arătăm cum stăm și cum stau ei comparativ cu celelalte țări sau la nivel global, să le oferim încrederea că, în multe privințe, nu sunt cu nimic mai prejos decât omologii lor de peste tot din lume, să înțeleagă că o parte din problemele pe care le au ei le au și ceilalți, să le punem în față o oglindă internațională în care să poată vedea și cântări realizările lor. Un alt lucru pe care l-am încercat a fost să oferim un mesaj public – în profilurile pe care le-am selectat, am încercat să promovăm afaceri de familie mai puțin cunoscute până la momentul respectiv. De ce? Pentru că, dintr-un anumit unghi, oamenii de afaceri sunt împărțiți în două mari clase – cei care apar la televizor și se tânguiesc cât le e de greu și că nu le dă Guvernul nimic și cei care nu spun nimic și fac. ■

**Alexandru Medelean** este licențiat în economie al Facultății de Științe Economice din Timișoara, are un master în diagnosticul afacerilor și a fost asistent al profesorilor Mugur Isărescu, Horia Cristea și Siviu Cerna (pe care l-a considerat multă vreme mentorul său și modelul său academic). Lucrează în PwC de aproximativ 19 ani și are o bună expertiză într-un spectru larg de domenii, respectiv:

**Audit.** Primii aproximativ cinci ani i-a petrecut în departamentul de audit, unde a furnizat expertiză tehnică și a coordonat echipe de audit pentru proiecte interne și internaționale, în special în sectoarele financiar-bancar, industria alimentară, industria confecțiilor.

**Managementul situațiilor de criză.** Timp de aproximativ cinci ani a coordonat sau a fost implicat în importante proiecte de investigații de fraudă, medieri de conflicte, lichidări, falimente și consultanță de management.

**Dezvoltare regională.** Pentru o perioadă a coordonat activitatea de dezvoltare a serviciilor PwC Banat și Transilvania.

**Corporate Finance.** În ultimii ani a fost implicat în derularea a numeroase proiecte de fuziuni și achiziții, due diligence, analiză diagnostic, evaluări și restructurări de afaceri.

În prezent Alexandru Medelean este director în cadrul PwC România, membru al echipei de Fuziuni și Achiziții și Lider

al activității de servicii integrate de consultanță adresate antreprenorilor și afacerilor de familie, activitate pe care o coordonează de aproximativ șase ani. Împreună cu colegii din PwC, a inițiat și realizat primul studiu privind afacerile de familie din România „PwC – Family Business Survey 2012/2013”, a fondat programul „JumpStart to Trusted Business Advisor” (program menit să identifice și să sprijine studenții performanți) și prima catedră privată din România, „Catedra PwC – Antreprenorat și Afaceri de familie” din cadrul Universității „Babeș-Bolyai”.

**\*Interviul cuprinde opiniile interlocutorului și nu implică în niciun fel poziția PwC România.**

# Schimbarea: cheia succesului profesional

**C**u toții visăm la avansarea în carieră, la jobul „ideal” cu satisfacții și beneficiile aferente, însă de cele mai multe ori așteptăm un semn din exterior pentru a ne face curaj pentru o schimbare profesională.

Schimbarea este una din premisele succesului, dar în același timp cea mai mare frică este manifestată tocmai vis-a-vis de aceasta. Când schimbarea este asumată, lucrurile stau cu totul altfel, deoarece pornind de la tine, acestea te motivează, te face mai flexibil, te îmbogățește și îți aduce un avantaj față de ceilalți.

Fie că este vorba despre o reconversie profesională sau de o avansare, schimbarea în carieră presupune dobândirea de noi cunoștințe și abilități, iar când aceasta face parte dintr-un program de profesionalizare (ce implică un plan de învățare bine structurat și finalizat cu dobândirea unei calificări internaționale) atunci șansele atingerii obiectivelor propuse cresc exponențial.

Provocările economice, sociale și de mediu, privind dezvoltarea durabilă din ultimii ani, au adus în prim planul organizațiilor funcția achiziții.

Aceasta este extrem de importantă tocmai datorită rolului său strategic, iar dacă adăugăm și complexitatea generată de dinamica mediului în care se realizează achizițiile, este evident că este necesară o profesionalizare a domeniului.

Un instrument extrem de util în această direcție este calificarea internațională CIPS în materie de achiziții.

CIPS, acronimul renumitei organizații *Chartered Institute of Procurement & Supply*, reprezintă o rețea de 100.000 profesioniști din 150 de țări și standardul internațional de referință la care se raportează organizații și profesioniști din întreaga lume.

Programul educațional CIPS, structurat pe niveluri de calificare, răspunde atât nevoilor privind reconversia profesională (nivel începător) cât și celor legate de avansarea în carieră (până la niveluri dedicate celor care vor să acceseze poziții de senior și de management în achiziții în companii multinaționale). Printre tematicile abordate se regăsesc: achiziții și supply chain, managementul achizițiilor, contractelor, sourcing, negociere, etc.

Deținerea unei calificări CIPS înseamnă creșterea capitalului de imagine și posibilitatea de a obține alături de avantaje financiare, o avansare în carieră mai rapidă, dezvoltarea abilităților și a cunoștințelor la un nivel avansat și o performanță sporită în activitățile desfășurate.

Calificarea CIPS poate fi obținută și în România prin centrele de studii CIPS din București: *Universitatea Națională de Apărare Carol I și Integrate Investment*.

**Turn your CAN'Ts into CANs and your dreams into plans!**

Sign up for CIPS classes in Bucharest!

**INTEGRATE INVESTMENT**

Integrate Investment, Tel: +4021 315 23 69, E-mail: cursuri@in-in.ro, Web: www.in-in.ro/cips

**Calificările Chartered Institute of Procurement & Supply sunt premisa unei schimbări în carieră, fie că este vorba de avansare fie de o lansare pe plan internațional**

Violeta Simionescu, trainer CIPS