


ROMÂNII, CĂLĂREȚI , SINGURATICI

S

piritul antreprenorial s-a dezvoltat în România în mai puțin de 22 de ani. În acest timp scurt, a ieșit la suprafață o generație de afaceriști locali care susține o bună parte a economiei naționale. Dacă ne referim doar la cei care au reușit să clădească businessuri durabile, bazate pe principii solide, putem spune fără exagerare că merită aprecierea noastră. Cum spiritul antreprenorial era practic interzis în timpul regimului comunist, mediul de afaceri românesc s-a dezvoltat de la zero, apărând în același timp anumite particularități care stau la baza funcționării companiilor chiar și în ziua de azi.

Unul dintre acele principii constă în păstrarea integrală a puterii decizionale în cadrul firmei. Majoritatea companiilor românești sunt dezvoltate de la zero, pe baza flerului și competenței acționarilor. Unele au fost vândute către marile



Marii antreprenori români și-au croit propriul drum în mediul de business bazându-se pe fler și pe calitățile profesionale. Până unde se pot dezvolta conducând singuri afacerile care îi definesc și când vine momentul în care trebuie să cedeze frâiele unui profesionist? **DE DRAGOȘ LĂZĂRESCU**

corporații, altele au dat faliment (durata medie de viață a unei companii românești este de 5 ani), în timp ce altele au rămas pe baricade. Fondatorii celor din urmă aleg, aproape de fiecare dată, să rămână principalul factor de decizie din cadrul companiei, în pofida schimbărilor constante din piață și din cadrul firmei pe care o conduc. Oamenii de afaceri români se împacă greu cu gândul că ar putea fi nevoiți să cedeze puterea decizională, fie din motive de competență, fie din cauza dificultăților financiare ale propriului business. “Chintesența ideii de antreprenoriat stă în curajul multora de a lua decizii în domenii pe care nu le stăpânesc. Acești oameni se bazează pe fler, își asumă riscuri. Unii antreprenori au dat greș în acest fel, alții au trecut la nivelul următor, de investitor”, e de părere Bogdan Stoica, avocat asociat la Popovici Nițu & Asociații.

De aceea, cei mai mulți preferă în continuare să ia toate deciziile în propria companie, fără să delege din responsabilități. Sau cel puțin asta

cred ei. “Dacă te uiți pe organigrama unei companii, constai că acționarul majoritar este în vârf, însă în realitate există o serie de limite demonstrate științific: nu poți coordona mai mult de 7-8 oameni în adevăratul sens al cuvântului. Când te afli în fața a 30 de oameni și ai senzația că poți influența și controla tot ceea ce fac, putem spune că trăiești într-o poveste”, este de părere Silviu Manolescu, Managing Partner al firmei de audit BDO România. Acesta este de părere că un antreprenor trebuie să aibă capacitatea de a delega din atribuții în mod eficient, să aleagă oamenii potriviți pentru a dezvolta ideile pe care el le-a avut.

În realitate, un antreprenor care conduce un business cu 5.000 de angajați lucrează cu aceleași unelte cu care o făcea atunci când avea în subordine 10 salariați. De aceea, este recomandabil ca acesta să accepte ideea că are nevoie de alte instrumente pentru a monitoriza bunul mers al organizației pe care o conduce. “E bine să îți formezi de la



Nu poți coordona mai mult de 7-8 oameni în adevăratul sens al cuvântului. Când te afli în fața a 30 de oameni și ai senzația că poți influența și controla tot ceea ce fac, putem spune că trăiești într-o poveste.

Silviu Manolescu,
Managing Partner, BDO România

bun început o echipă de profesioniști cu care să conlucrezi îndeaproape, pentru a-ți pune în aplicare deciziile. Ei te vor cenzura natural din poziția de profesioniști. Spre exemplu, dacă vrei să ieși un credit mare care te-ar putea pune în pericol pe viitor, un CFO competent te va avertiza.

Ca antreprenor pursânge, nu poți aprecia la fel de bine precum un specialist. E un joc democratic în care trebuie să recunoști expertiza unuia dintre colegi într-un anumit domeniu”, spune Bogdan Stoica.

CRIZA SELECTEAZĂ TALENTUL ANTREPRENORIAL

Până în anul 2008, majoritatea industriilor se bucurau de un avans spectaculos, însă puțini puteau garanta

că acea creștere venea pe fondul deciziilor corecte și nu din inerție. “Când mergi pe o șosea cu șapte benzi e ușor să efectuezi o depășire. Atunci când ajungi să conduci pe un drum cu o singură bandă, lucrurile se complică”, explică Manolescu. Practic, în acest moment antreprenorii se află în punctul în care efectele acțiunilor lor sunt în linie cu inspirația pe care o au.

Atunci când inspirația întârzie să apară, una dintre soluții este numirea unui CEO competent, neimplicat în acționariatul companiei. Acest tip de decizie poate schimba soarta companiei, iar antreprenorii care au clădit businessurile cu propriile fonduri ezită să facă acest pas riscant. În general, un CEO este un bun administrator, însă, în momente dificile precum cele de după 2008, buna administrare a unei companii nu este suficientă. Atunci când există presiune constantă asupra rezultatelor companiei, dincolo de capacitatea de administrare, este nevoie de capacitatea de a face lucrurile altfel. Cu alte cuvinte, CEO-ul trebuie să aibă și o componentă de lider. Totuși, pe principiul “Două săbii nu încap în aceeași teacă”, este important de știut faptul că, odată numit, noul director executiv trebuie să dețină controlul asupra deciziilor importante din cadrul companiilor, fără implicarea proprietarului. Coabitarea între patron și managerul general și împărțirea spațiului decizional reprezintă un mecanism care nu poate funcționa.

Alinierea puterii de decizie a managerului cu cea a proprietarului e o temă care se discută în toate mediile, de la cel universitar la presă. Ideile celor doi nu se pot alinia întru totul, întrucât indivizii au o zonă de interese divergentă. Putem compara situația cu ideea de a merge cu mașina proprie sau cu cea închiriată. O soluție pentru a alinia interesele ar fi cooptarea managerului general ca partener. “Conducerea unei companii în tandem nu există real, ci doar formal. Chiar și la businessurile de familie există un individ care ia deciziile fundamentale. Părerea mea este că acel tandem e de fapt format din două segmente care nu se suprapun și care își fac favoruri firești, având o relație

privilegiată, dar cred că modelele acestea de business, dacă chiar au două centre decizionale semnificative, împart un singur centru decizional”, spune Silviu Manolescu. Chiar și companiile care oferă servicii profesionale, cum ar fi firmele de consultanță sau casele de avocatură, deși funcționează pe bază de parteneri cu participații în cadrul entităților, sunt conduse de un singur managing partner.

De altfel, majoritatea antreprenorilor au o problemă în a lua în calcul asocierea cu o altă entitate pentru a conduce un business mai solid. Această procedură, numită fuziune, funcționează după principii care contravin mentalității antreprenoriale. “E greu ca antreprenorul să ajungă să fie pus la aceeași masă cu un rival și să ia în calcul o fuziune.



Conducerea directă e specifică unor faze de început ale antreprenoriatului. Cei care ajung să dezvolte un business mai mare ajung inevitabil să apeleze la specialiști pe nișele pe care le conduc.

Bogdan C. Stoica, avocat asociat
al Popovici Nițu & Asociații

O asemenea mișcare poate aduce beneficii pe termen lung. Se întâmplă de multe ori ca fuziunea să nu poată avea loc din motive tehnice. Dacă cei doi au dimensiuni prea mari, acest lucru poate duce la o acaparare totală a pieței și asta contravine legislației concurenței”, explică Bogdan Stoica. În cazul în care fuziunea are loc iar companiile sunt de dimensiuni similare și fără dificultăți financiare, elementul esențial care dictează conviețuirea dintre părți din punct de vedere corporativ – cine ia decizii, cine numește CEO, CFO, COO – este evaluarea financiară a companiilor implicate în proces.

Antreprenorii care au ajuns să delege o parte din decizie au făcut acest pas datorită faptului că au ajuns la o dimensiune atât de mare, încât nu o mai puteau controla. Nu vorbim de o dorință, ci de o necesitate. În acest punct, antreprenorul se află în poziția de a alege între două variante: deleagă din atribuții

PROFIL DE CĂLĂREȚ SINGURATIC

- ✓ A pornit business-ul la scurt timp după Revoluție, din fonduri proprii la care s-au adăugat împrumuturi de la familie și prietenii apropiați
- ✓ Activează într-un domeniu diferit de profilul universității absolvite
- ✓ Și-a condus business-ul de unul singur de la bun început, fiind ajutat de familie în pozițiile de comunicare și HR
- ✓ A avut o serie de oferte de a vinde compania, însă le-a refuzat de fiecare dată
- ✓ Plănuiește să predea frâiele afacerii copiilor săi, pe care i-a introdus deja în organigrama companiei

sau se asociază cu un fond de investiții.

În ambele cazuri, pierde din puterea decizională.

Personalitatea individului este esențială în luarea deciziei de a delega – măcar parțial – puterea decizională din cadrul propriei companii. Deși această decizie poate părea una tehnică, în realitatea ea ține de trăirile interne și de firea individului. Un business construit de la zero este practic creația

antreprenorului, iar acesta o privește ca pe reflexia lui în mediul de afaceri.

De aceea, numirea unui CEO ar însemna ca numele propriei companii să fie asociat cu o altă persoană, lucru neacceptat de majoritatea proprietarilor de business. Totuși, în pofida opoziției acestora de a ceda frâiele propriei companii, convingerea că ei pot – și chiar reușesc – să conducă individual propriile “imperii” se poate dovedi o iluzie. **BZ**