

LIBRIS

We know
books

KATALIN OROSZ
**AFACERI
DE
FAMILIE**

NEMIRA

CUPRINS*Nota autoarei.**Ce riști să pierzi fără să-ți dai seama*

15

Prefață de Marius Ștefan

19

PROLOG

25

PARTEA I**CUM TE AJUTĂ ACEASTĂ CARTE***Și de ce afacerile de familie au nevoie de alt tip de conversație
și trebuie înțelese prin trei sisteme: familia, averea și afacerea*

21

PARTEA A II-A**DE CE SĂ AI ÎNCREDERE ÎN JUDECATA MEA***Experiența care stă în spatele ideilor din această carte*

47

PARTEA A III-A**FAMILIA***Unde există dragoste – dar și putere, frică și moștenire*

65

*Cum se citește această parte a cărții –
de ce familia este primul sistem care decide viitorul unei firme*

67

Capitolul 1

ROLURI CLARE, RELAȚII SĂNĂTOASE

*Cum recunoaștem confuziile care ne țin pe loc
și cum le rezolvăm fără să destrămăm familia*

69

Capitolul 2

LOIALITATE ȘI LIBERTATE

*Când iubirea față de familie se ciocnește de nevoia de libertate –
și cum putem găsi un drum nou fără să trădăm trecutul*

76

Capitolul 3

POVEȘTEA CARE SE REPETĂ

*De ce tiparele de familie se transmit din generație în generație
și cum putem întrerupe acest ciclu fără să dezbinăm familia*

81

Capitolul 4

TRIUNGHIURI ȘI TĂCERI

*Alianțe invizibile și conflicte mocnite:
unele dintre cele mai dureroase conflicte nu duc la scandaluri,
ci la tăceri și la o lipsă totală de comunicare*

85

Capitolul 5

GREUTATEA PRIMULUI NĂSCUT

*Responsabilitatea tăcută a copilului care simte că trebuie
să ducă mai departe ceea ce familia a construit*

90

Capitolul 6

VOCILE TĂCUTE

*Nurori, surori, soții și văduve – femeile care rămân adesea în umbră,
dar care influențează profund echilibrul unei familii*

94

Capitolul 7

CINE FACE PARTE DIN FAMILIE

*Limitele reale ale apartenenței într-o familie
care construiește împreună o afacere*

99

Capitolul 8

CONFLICTUL CA PRAG

*Când ruptura devine maturizare și conflictul poate deschide
drumul către relații mai clare*

104

Capitolul 9

DRAGOSTEA NU ȚINE LOC DE GUVERNANȚĂ

*De ce familiile care conduc o afacere au nevoie de reguli,
nu doar de intenții bune*

109

Capitolul 10

DIALOG ÎNTRE GENERAȚII

Avem ce spune. Dar avem curajul să și ascultăm?

113

PARTEA A IV-A

AVEREA

Ce păstrăm, ce dăm mai departe – și cum evităm haosul

119

Cum se citește această parte a cărții –

De ce averea este mai mult decât bani

121

Capitolul 1

DE CE TREBUIE SĂ VORBIM DESPRE SFÂRȘIT

De ce conversația despre moștenire nu poate fi amânată

123

Capitolul 2

MOȘTENIRE FĂRĂ INSTRUCȚIUNI

Ce lași în urmă atunci când nu explici clar cum funcționează lucrurile

130

Capitolul 3

TĂCERI CARE COSTĂ

De ce este mai scump să nu vorbim despre bani

136

Capitolul 4

SUCCESIUNEA

Cum ieși din scenă fără să dispari

142

Capitolul 5

MOȘTENITORUL

Între vină, drept și refuz: dilemele celui care primește

150

Capitolul 6

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII PROPRIETAR

Putere, responsabilitate și contribuție într-o familie cu avere

160

Capitolul 7

PROPRIETATE COMUNĂ, VIZIUNI OPUSE

Cum facem față diferențelor dintre proprietari

171

Capitolul 8

CONSTITUȚIA FAMILIEI

De ce avem nevoie de reguli chiar și atunci când ne iubim

178

Capitolul 9

TEAMA DE A PIERDE VS. ILUZIA SIGURANȚEI

Cum influențează emoțiile deciziile financiare

186

Capitolul 10

DE LA AVERE LA ARHITECTURĂ

Cum construim structuri care protejează patrimoniul

193

PARTEA A V-A

AFACEREA

Cum construim o firmă care rezistă – fără să ne pierdem pe drum

203

*Cum se citește această parte a cărții – De la instinctul fondatorului
la compania care poate merge mai departe*

205

Capitolul 1

DUBLA TRANZIȚIE

*Cum se transformă o firmă de familie atunci când, în același timp,
se schimbă generația și regulile economiei*

207

Capitolul 2

DE LA INSTINCT LA STRUCTURĂ

Cum construim o firmă competitivă în timp ce pregătim succesiunea

207

Capitolul 3

DISCIPLINA DECIZIEI

Cum distingem între decizii operaționale, strategice și istorice

229

Capitolul 4

SISTEMUL LEAD-TO-CASH

Acolo unde creșterea unei companii chiar se produce

238

Capitolul 5

INDICATORI CARE CHIAR INDICĂ

*Indicatorii de performanță – și momentul în care matematica
începe să mintă frumos*

249

Capitolul 6

MATURITATEA FINANCIARĂ

De la contabilitatea supraviețuirii la arhitectura capitalului

260

Capitolul 7

OPERAȚIUNI ȘI PRODUCȚIE

Cum scalăm fără să pierdem controlul

273

Capitolul 8

THE CEO TRACK

Când moștenitorul vrea să devină lider

287

Capitolul 9

GUVERNUL DIN UMBRĂ

Cine conduce cu adevărat compania

299

Capitolul 10

ILUZIA CURȚII VECINULUI

De ce comparația poate distruge strategia unei firme

305

Epilog

NOUL LOGO

Momentul în care o firmă își decide viitorul

313

PARTEA A VI-A

POVEȘTI REALE DIN INIMA AFACERILOR DE FAMILIE

319

DESPRE ÎNCEPUTURI, SACRIFICII

ȘI FEMEIA PENTRU CARE AȘ MUTA MUNȚII DIN LOC

Povestea The Beauty Education

325

ÎNTRE PRĂJITURI, CIFRE ȘI LEMN VIU

Povestea SZELMOB

330

„ÎNCĂ MAI AM DRUM DE PARCURS“

Povestea Grupului MENDOLA

335

ÎNTRE CABLURI GRELE, TREZIRI LA 4:30

ȘI TREI FETE CARE VOR SCHIMBA LUMEA

Povestea Secoplan Building Systems

340

CUM REFACI O ISTORIE DE 450 DE ANI... DUPĂ CE ȚI-A FOST LUATĂ

Povestea Grupului PETRY

345

ÎN SPATELE GUSTULUI, VIAȚA UNEI FEMEII CARE A SUSȚINUT O FAMILIE

ȘI A ȚINUT O AFACERE ÎN PICIOARE

Povestea Carmangeriei MOLDOVAN

351

CUM A CRESCUT NETT FRONT... ȘI CUM CRESC ȘI EU ODATĂ CU EL

Povestea NETT FRONT

356

DESPRE CURAJUL DE A INOVA

FĂRĂ A PIERDE BUSOLA VALORILOR FUNDAMENTALE

Povestea Editurii Nemira

362

Manifest

România pe care o putem construi

367

Concluzii

Ce rămâne după ce ai închis cartea

369

Mulțumiri

371

Dedicată familiei tale

PROLOG

Afară nu era încă ger, dar în sala de ședințe aerul părea mai rece decât de obicei. Masa lungă din lemn masiv, aceeași de peste douăzeci de ani, era plină: dosare, pixuri, câteva cești de cafea pe jumătate goale, telefoane date pe silențios.

La un capăt, tatăl – fondatorul – își trecea degetele peste marginea dosarului de bilanț. Nu avea nevoie să citească cifrele. Știa pe de rost cât s-a produs, cât s-a vândut și care au fost pierderile. Pentru el, firma era mai mult decât un loc de muncă: era dovada vie că poți construi ceva de la zero într-o perioadă în care nimic nu părea sigur.

În dreapta, fiica cea mare își ținea privirea pe planul de extindere. Nu voia să-l contrazică direct, dar știa că, dacă urmează aceeași strategie, peste cinci ani vor fi doar un nume pe o listă de „a fost odată”. Avea argumente, tabele și chiar câteva riscuri asumate – lucruri care, pentru tatăl ei, nu erau ușor de digerat.

Alături, fratele mai mic se juca absent cu capacul unui stilou. Nu voia să preia conducerea. Iubea libertatea, proiectele lui de design și timpul petrecut cu copiii. Și totuși, moștenirea venea la pachet cu o parte din el. N-ar fi putut să stea deoparte fără să simtă că trădează.

Pe partea opusă a mesei, mama – sufletul invizibil al firmei – asculta. Nu spunea nimic, dar toți știau că de la ea vine ultimul cuvânt când lucrurile devin personale. Și, în această sală, totul era personal.

Pe masă, între dosare și cești cu cafea rece, se aflau trei foi distincte:

- Prima – bilanțul companiei: profit, pierderi, grafice cu linii roșii și albastre. Afacerea în cifre.
- A doua – schema acționariatului, cu nume, procente și o rubrică goală, denumită „Următoarea generație”.
Averea în litere și procente.
- A treia – o fotografie îngălbenită cu familia, făcută în curtea fabricii, în ziua inaugurării.
Amintiri de familie.

Privite obiectiv, erau niște simple foi. Privite subiectiv, erau trei adevăruri distincte, greu de reconciliat.

Discuția a început cu puncte de pe ordinea de zi: cine semnează contractele anul viitor, cum se finanțează noua linie de producție, ce se întâmplă cu terenul din centru. Dar fiecare răspuns aducea cu sine altă întrebare nerostită: *cine decide cu adevărat? cine rămâne? cine pierde?*

Dincolo de cifre, era teama de a pierde controlul. Dincolo de procente, era dorința de recunoaștere. Dincolo de planuri, era întrebarea nerostită: **Cum păstrăm ceea ce am construit împreună fără să ne pierdem unii pe alții?**

Nu există un manual care să-ți explice cum să îndeplinești trei sisteme diferite, fiecare cu logica lui și cu orgolii vechi. Și totuși, în mii de firme de familie, acesta e momentul inevitabil: cel în care afacerea, averea și familia stau la aceeași masă și trebuie să hotărască viitorul.

Această carte vorbește exact despre acest moment. Despre mecanismele invizibile care îl fac să fie dificil. Despre mecanismele care îl pot transforma dintr-o ruptură, într-un pas înainte. Și despre curajul de a lua decizii care să țină cont de toate cele trei sisteme: Familia, Averea, Afacerea. Fără ca unul să le înghită pe celelalte.

Îți explică cum să transformi moștenirea în viitor. Pentru că, în cele din urmă, nu e vorba doar despre bani, funcții sau titluri. E vorba despre ceea ce lăsăm în urmă – și despre cine va fi acolo, la masă, după noi. Iar ceea ce pare pe hârtie un simplu „plan de viitor” devine,

în realitate, un test de rezistență pentru familie, avere și afacere. Un test pe care unii îl trec cu demnitate. Alții, cu pierderi.

Primul pas pentru a-l trece? Să înțelegi cu ce ai de-a face de fapt atunci când spui „avem o firmă de familie”.

Și de-aici începe povestea.

LBRIS

We know
books

PARTEA I

CUM TE AJUTĂ ACEASTĂ CARTE

*Și de ce afacerile de familie au nevoie
de alt tip de conversație și trebuie înțelese
prin trei sisteme: familia, averea și afacerea*

Toată lumea crede că știe ce înseamnă o „firmă de familie“ până ajunge să trăiască în mijlocul uneia. Din afară pare simplu: lucrezi cu ai tăi, ai încredere, împărțiți succesul și vă sprijiniți la greu. Din interior, însă, descoperi rapid că nu există doar un singur „noi“.

Există *noi* în familie, *noi* ca proprietari și *noi* ca echipă de business. Și fiecare „noi“ are alte reguli, alte priorități și alt ritm. Această carte e despre cum să vezi clar aceste trei lumi, să înțelegi unde se întâlnesc și unde se încurcă și, mai ales, cum să le faci să tragă în aceeași direcție.

Dacă ai deschis-o, probabil că trăiești în acel amestec unic – și uneori obositor – dintre familie și business. Poate ești fondator. Poate ești copilul unui fondator. Poate ești soră, noră, parteneră sau fiică. Sau toate la un loc. Cert e că la tine în firmă lucrurile nu sunt doar despre cifre, ci și despre relații, istorie și decizii care se iau cu sufletul, nu doar cu mintea.

Această carte nu e scrisă ca să te învețe „cei 5 pași spre succes“ sau să-ți vândă un model perfect. E scrisă ca să-ți ofere claritate. Pentru că, în afacerea de familie, claritatea e cel mai important avantaj competitiv pe care îl poți avea.

Afacerea de familie nu e un titlu de pe o firmă. E o formă de viață. Cu reguli nescrise. Cu mult „așa se face la noi“. Cu amintiri amestecate în strategii. Și cu oameni care, când vine vorba de decizii mari, nu se

gândesc doar la ce e bine pentru firmă – ci și la ce e bine pentru mamă, pentru soră, pentru ce-o să zică lumea.

Această carte e gândită să te ajute să înțelegi mai clar ce trăiești. Să poți pune nume pe dinamici care uneori par de nepătruns. Să găsești în paginile ei întrebările potrivite, câteva idei aplicabile și poate chiar și liniștea că nu ești singurul care simte că lucrurile sunt mai complicate decât par.

Această carte este scrisă ca să-ți facă viața mai clară. Nu mai simplă – pentru că știm amândoi că nu există scurtături în afacerile de familie – dar mai clară.

Aici vei găsi modele care te ajută să vezi ce trăiești, nu doar să înțelegi lucrurile în teorie. Vei citi povești ale altor familii care, ca și tine, au avut întrebări grele. Și, poate cel mai important, vei descoperi un cadru care îți arată cum se pot armoniza trei forțe aparent contradictorii: familia, averea și businessul.

Vom vorbi despre cum se amestecă familia, averea și afacerea – și despre cum le poți ține în echilibru fără să te pierzi pe tine. Vei găsi instrumente clare, modele utile, dar și povești reale ale unor afaceri de familie care, poate ca și tine, au încercat să facă ordine în haosul moștenit.

Nu promit soluții magice. Dar dacă ești dispus(ă) să te uiți sincer la ce trăiești, s-ar putea să descoperi lucruri care să te ajute. Și **poate**, din când în când, să și zâmbești.

FIRUL ROȘU EST-EUROPEAN

Această carte este scrisă în România, pentru România. Mai **precis**, pentru antreprenorii și familiile care au construit firme după 1989, în cea mai complexă tranziție economică și culturală a Europei moderne.

Spre deosebire de firmele de familie din Occident – **construite** de-a lungul a 3-4 generații în democrații stabile și economii de piață – afacerile de familie din România sunt adesea la „prima generație”: fondatori care au pornit în anii '90 cu instinct, improvizație și **enorm** de multă muncă. Au crescut într-o economie de deficit, unde dacă

aveai marfă, vindeai. Unde loialitatea conta mai mult decât competența. Unde marketingul era reclamă și strategia, improvizație.

Dar 2025 nu mai e 1995. Piața e globală. Competiția vine din Germania, China și internet. Clienții sunt educați. Și tot mai multe familii de antreprenori simt că vechile strategii nu mai funcționează. Simt că trebuie să decidă altfel. Să-și pregătească succesiunea. Să facă față conflictelor. Să construiască o firmă care să-i supraviețuiască fondatorului său.

Aici intervine această carte. Ea nu e doar despre „cum să-ți meargă firma mai bine”. E despre cum să trăiești, gândești și decizi într-un sistem complex – în care familia, averea și afacerea sunt amestecate. E despre cum să transformi loialitatea în claritate, iubirea în reguli sănătoase și succesul din trecut într-o poveste care poate continua.

CUI I SE ADRESEAZĂ ACEASTĂ CARTE?

- Fondatorilor care se întreabă ce lasă în urmă;
- Copiilor de fondatori, care vor să conducă altfel;
- Femeilor care sunt parte dintr-o afacere de familie și simt că rolul lor e prea vag sau invizibil.
- Familiilor care au ajuns la întrebarea: „Ce facem mai departe?”

Ce face ca această carte să fie diferită? Este scrisă pe limba noastră, cu exemple reale care prind viață din experiențe trăite, nu cu teorii goale care sună bine doar pe hârtie. Îmbină instrumentele clare și structurate, care te ajută să iei decizii concrete, cu povești care se adresează direct atât minții, cât și inimii. Se sprijină pe o experiență practică solidă, acumulată în lucrul cu firme de familie din România, dar și pe o formare internațională riguroasă în consilierea acestui tip unic de afaceri, aducând împreună ce e mai bun din ambele lumi.

Așadar, nu e o carte care îți promite soluții rapide. Dar este o carte care îți oferă o hartă clară. Și, uneori, o hartă e tot ce-ți lipsește ca să

te aduni, să te așezi la masă și să spui: „Hai să vedem ce avem, ce vrem și ce e de făcut.“

Așa că ia-ți cafeaua (sau ceaiul, sau paharul de vin, după caz) și hai să vorbim. Despre cum se construiește o afacere de familie care nu te consumă – ci te ține aproape.

CE ESTE O AFACERE DE FAMILIE?

Dacă ai ajuns în posesia acestei cărți, sunt șanse mari să faci parte dintr-o afacere de familie. Sau măcar să trăiești în preajma uneia. Sau să fi fost implicat, măcar o dată, într-o discuție tensionată de felul:

„Ce are, dacă și nepotu' vrea să ajute un pic la marketing?“

Din exterior, pare simplu. Ai o firmă, ai o familie. Ce poate fi complicat? Ei bine... totul.

O afacere de familie nu e o firmă cu o familie în jurul ei. E un stil de viață. E o ecuație în care, pe lângă cifre, intră emoții, istorii, amintiri, certuri vechi, frici moștenite și câteodată... rețete de sarmale care circulă în Excel.

O afacere de familie este o construcție vie – și uneori fragilă. Are zile bune și zile proaste. Uneori te face mândru. Alteori te scoate din minți. Dar nu poți să pleci. Pentru că acolo e numele tău. Pentru că acolo e tata. Pentru că acolo ai crescut. Și chiar dacă uneori ai da biroul pe un job liniștit într-o corporație unde nimeni nu te întreabă de ce ai venit îmbrăcat(ă) așa, tot rămâi. Pentru că e „a voastră“.

Este fragilă pentru că și granițele ei sunt. Masa de Crăciun și ședința de strategie au loc, de multe ori, în aceeași sufragerie, cu aceiași oameni. Doar că la masa de Crăciun nu poți să-i spui unchiului că n-a făcut targetul. Și în ședință nu poți să-i atragi atenția mamei că ți-a spus „copilă“ în fața furnizorilor.

FAMILIA ȘI FIRMA – PARTENERI DE APARTAMENT

O firmă normală are reguli, contracte, șefi. O familie are iubire, loialități și reguli nescrise. O firmă îți spune: „Dacă nu-ți faci treaba, te înlocuim.“ O familie îți spune: „Ești parte din noi, orice ar fi.“

Acum, imaginează-ți că aceste două lumi împart același spațiu. Asta este o afacere de familie. O poveste cu doi colocatari care se iubesc, dar se calcă constant pe nervi.

În business ai nevoie de claritate. În familie, lucrurile sunt amestecate:

„Tata zice că mă susține, dar nu-mi dă voie să schimb nimic.“ „Mama mă ascultă, dar decide tot cu fratele meu.“ „Soțul meu e CFO, dar tot mie îmi cere socoteală dacă vărul vine târziu.“

Sunt șanse mari ca și tu să fi rostit, măcar o dată, fraza magică: „La noi e altfel. E mai complicat.“

Și ai dreptate. Pentru că în afacerile de familie nu există „decizii simple“. Totul are o încărcătură emoțională. Nu angajezi un om, ci „băiatul unei verișoare care ne-a ajutat când eram mici“. Nu alegi un partener, ci pe „cineva care e de-al nostru“. Nu spui „nu e pregătit pentru rol“, ci „hai să-l mai lăsăm un pic, că e băiat bun“.

Businessul devine o coregrafie emoțională. Și, dacă nu ești atent, ajungi să dansezi un vals în care nu-ți mai simți pașii.

CE NU SE VEDE DIN EXTERIOR

Din exterior, lumea vede doar firma. Sediul, site-ul, *branding*-ul. Dar în spate se află: frici nerostite („dacă pleacă tata, ce mă fac?“), loialități amestecate („nu pot să-l schimb, că e cumnatul meu“), rușini vechi („n-am fost niciodată copilul favorit, dar vreau

să-i arăt că pot“) și speranțe mari („poate copilul meu va duce totul mai departe“).

Adevărul e că, în firmele de familie, cele mai mari conflicte nu au legătură cu banii. Ci cu identitatea. Cu apartenența. Cu rolul tău în conceptul de „noi“.

ȘI TOTUȘI... DE CE FUNCȚIONEAZĂ?

Pentru că, în ciuda haosului, există și o forță uriașă aici. Firmele de familie pot fi cele mai agile, cele mai reziliente, cele mai creative. Pentru că oamenii nu lucrează doar pentru salariu. Lucrează pentru ceva mai presus de ei. Pentru nume. Pentru onoare. Pentru ceva care „trebuie dus mai departe“.

Dar această forță trebuie împlânzită. Direcționată. Sprijinită cu structură și claritate. Altfel, devine o centrifugă în care se amestecă intenții bune și rezultate slabe.

ȘI TOTUȘI... CINE NE AJUTĂ?

De cele mai multe ori, în firmele de familie, ajutorul vine pe bucăți.

Un consultant de business vine și vorbește despre KPI-uri¹, strategii de creștere, planuri de exit și performanță. Vede firma ca pe o mașinărie care trebuie optimizată. Când se lovește de emoții, de istorii de familie, de decizii „luate cu sufletul“, clatină din cap și zice: „Aici nu e business. E personal.“ Și pleacă.

Un psiholog de familie, în schimb, o să spună că trebuie să vă ascultați, să vă validați emoțiile, să vă acordați spațiu. Ceea ce e corect, dar... nu prea te ajută când trebuie să iei o decizie legată de restructurări sau investiții. Pentru că nu înțelege presiunea unui P&L² sau dinamica unui consiliu.

¹ Indicatori-cheie de performanță (n. ed.).

² Profit & Loss (n. ed.).

Apoi vine preotul. Care spune că trebuie să ne iubim toți copiii la fel. Și sigur că trebuie. Dar ce faci când doar unul e pregătit să preia conducerea? Îi dai și celui altă firmă pe mână „de dragul echității“? Sau încerci să-i ajuți să-și construiască roluri diferite, potrivite fiecăruia?

Avocatul? Ei bine, avocatul știe tot. Absolut tot. Are contractele, clauzele, alineatele și literele mici. Îți poate explica în trei minute ce e un pact de succesiune, la ce riscuri te supui dacă vinzi pe structură de *holding* și de ce ai uitat să semnezi procesul-verbal la ultima Adunare Generală a Acționarilor.

Dar, culmea, tocmai când lucrurile se încing, când familia e la un pas de dezbinare, când ai avea nevoie de cineva care să spună: „Stop, haideti să lămurim lucrurile“ – avocatul spune calm: „Aici e prea personal. Nu-i treaba mea.“

Și da, de multe ori, nimeni nu vrea să spună ce trebuie spus. Pentru că e un subiect controversat. Pentru că e incomod. Pentru că „nu se face“.

CE FACE UN FAMILY FIRM ADVISOR?

Un consilier pentru afacerile de familie este cineva care nu vrea nici să vindece, nici să judece, nici să impună. Ci să pună oglinda în față. Să traducă dinamica afectivă în decizii clare. Să ajute familia să vorbească, să se vadă, să se înțeleagă – și apoi să decidă. Împreună.

Un consilier pentru afaceri de familie nu vine cu soluții de-a gata. Ci cu întrebări bune, cu o hartă, cu răbdare și, uneori, cu firul roșu care să lege bucățile de poveste.

DECI... CE ESTE O AFACERE DE FAMILIE?

Este o organizație în care familia influențează profund – direct sau indirect – deciziile, ritmul, direcția și cultura firmei. Este un loc în care cifrele nu pot fi discutate fără să intre în joc și partea emoțională. Este

un spațiu în care performanța se negociază cu tradiția. Este un model de afacere cu suflet. Dar sufletul are nevoie, uneori, și de structură.

Nu e o formulă. Nu e o definiție academică. E viață trăită. E locul unde, dacă nu ești atent, poți ajunge să confunzi feedbackul cu atacul personal. Dar e și locul unde creșterea poate fi profundă – dacă înveți să navighezi acest dans între iubire și responsabilitate.

Asta este afacerea de familie. Nu perfectă. Dar profundă. Reală. Și, în cele mai bune cazuri, transformatoare.

Dacă te-ai regăsit în rândurile astea, rămâi cu mine. Avem multe de explorat. Și poate, pe drum, mai găsim și niște răspunsuri. Împreună.

TREI CERCURI CARE SE ÎNTREPĂTRUND: FAMILIE – AVERE – AFACERE

Dacă te-ai întrebat vreodată de ce o decizie simplă, precum: „să angajăm un director financiar“, se transformă într-o telenovelă de familie, răspunsul e aici: pentru că în afacerile de familie nu există decizii care țin doar de business. Niciodată.

Totul se joacă între trei cercuri care nu stau cumiți într-un PowerPoint, oricât ne-am chinui: familia, businessul și proprietatea (a.k.a. averea). Când sunt clar separate și în echilibru, ești norocos. Când nu – și de cele mai multe ori nu sunt – ai parte de momente în care nu mai știi dacă fiica ta vorbește ca director de vânzări, ca acționar sau ca fiică rănită.

Poate părea abstract, dar dacă ai simțit vreodată că:

- ai o ședință care de Paște se transformă într-o ceartă;
- vrei să delegi, dar n-ai cui, pentru că „nu se pricep, dar sunt ai noștri“;
- ești blocat(ă) între ce trebuie făcut și ce ți se pare nedrept față de cineva drag...

...atunci, da, trăiești în acest triunghi mobil.

Cercul Familiei e despre apartenență, loialitate, emoții și povești comune. Cercul Afacerii cere competență, eficiență și obiective. Iar Cercul Averii aduce în joc interese financiare, control și succesiune.

Toate sunt importante. Niciunul nu poate fi ignorat. Dar când se suprapun haotic, e ca și cum ai juca tenis, poker și șah în același timp – cu aceiași oameni, în aceeași cameră.

De ce e important să le vezi separat? Pentru că, altfel, riști să ceri performanță în business din partea cuiva care nici măcar nu știe dacă are locul lui în familie. Sau să iei decizii financiare importante doar pentru că „așa e frumos între frați“.

În paginile următoare o să ne uităm la cum recunoști aceste cercuri în propria poveste. Cum le poți delimita, cum aduci claritate în roluri – și cum le faci să colaboreze, nu să se canibalizeze.

Nu, nu e simplu. Dar nici imposibil. Mai ales când începi cu claritate. Și poate și cu un pic de umor.

CERCUL FAMILIEI – ÎNTRE IUBIRE, DATORIE ȘI CEEA CE NU SE SPUNE

Am întrebat, la un moment dat, o femeie care lucra de ani buni în firma tatălui ei cum se înțeleg în consiliu. A ridicat din umeri și a zis: „În firmă e bine. Nu ne certăm. Doar că n-am mai vorbit de adevăratele de vreo doi ani.“

Nu era o glumă. Era realitatea tăcută a Cercului Familiei.

Cercul Familiei pare inofensiv – pentru că toți ne iubim familia, nu? Dar exact de-aici începe confuzia. Cercul Familiei nu e despre iubirea în sine, ci despre cum funcționează această iubire când se intersectează cu decizii, bani și putere.

Este spațiul în care ne purtăm așa cum „se face“ în familia noastră: tăcem ca să nu rănim, ne asumăm lucruri ca să nu supărăm, rămânem loiali dintr-o formă de vinovăție transmisă subtil, din generație în generație.