

# Schimbarea de mentalitate, episodul 3: lecțiile liderilor

de **GEORGE MUCIBABICI,**  
Președinte, Deloitte România

Poveștile de business ale antreprenorilor români care au ajuns să concureze cu multinaționale și să preia poziția de lider ori să se extindă în afara țării reprezintă, din punctul meu de vedere, nu doar o temă de reflecție foarte interesantă și o sursă de inspirație, ci și un motiv de mândrie pentru noi, românii. Suntem martorii unei schimbări de mentalitate a antreprenorului român.

Dar cine sunt acești antreprenori de succes și care este povestea lor? Din topul celor mai mari antreprenori locali, voi da întâietate doamnelor, așa că voi împărtăși din lecțiile pe care le-am învățat din parcursul grupului de firme Fildas Catena, deținut și condus de Anca Vlad.

Relația noastră profesională a început în 2001, când activam în Banca Țiriac. Grupul Fildas avea o cifră de afaceri agregată de circa 30 de milioane de euro anual, cea mai mare parte generată de rulaie prin spitale și Casa de Asigurări de Sănătate – clienți care aveau mari întârzieri la plată. Fildas avea nevoie de linii mari și prelungite de capital de lucru. Așa că am apelat la orice soluție corectă pentru a crește afacerea - finanțam creanțe vechi chiar și de peste un an, achiziții pe stoc de medicamente pentru bonusuri de la producători. Și afacerea a crescut. De la cele 30 de milioane, 60 de farmacii și 233 de salariați în 2000, la circa 1,8 miliarde de euro (valori agregate), 867 de farmacii și aproape 7.000 de angajați azi. Ce traseu! Ce performanță! Fildas nu a fost singurul grup farma din România. În anii '90, odată cu renunțarea monopolului statului la import, au apărut mulți importatori privați, însă foarte mulți au dispărut pe drum - au falimentat ori au vândut afacerea. Fildas, nu. Încet și sigur, a urcat pe locul întâi, înaintea unor concurenți finanțați de mari fonduri internaționale. Care e secretul? Iată câteva dintre ingredientele rețetei de succes, așa cum le-am văzut eu de-a lungul a peste douăzeci de ani.



## LECȚIA 1: VIZIUNE ASUPRA VIITORULUI BUSINESSULUI TĂU

Anca Vlad a văzut oportunitatea retailului, a realizat că acolo e viitorul. Îmi aduc aminte discuțiile noastre: „George, trebuie să intru în retail, să merg în downstream. Așa pot face businessul profitabil”. Zis și făcut. Prima achiziție importantă, un lanț de farmacii județean.

## LECȚIA 2: PUNE TOTUL LA BĂTAIE

La momentul finanțării achiziției, doamna Vlad trecea prin niște momente dificile, cu implicații în business. Îmi amintesc dezbaterile lungi din echipa de management a băncii privind riscurile și garanțiile unei astfel de finanțări. Soluția a fost că Anca Vlad a garantat creditul cu lucrări de artă aparținând unor artiști români consacrați, din colecția ei impresionantă de tablouri și sculpturi.

## LECȚIA 3: INVESTEȘTE CU CURAJ ÎN VIZIUNEA TA

În 2006, în plină efervescență de preaderare la UE, eram deja la Deloitte și doamna Vlad

m-a consultat cu privire la o ofertă primită din partea unei prestigioase instituții financiare internaționale, care dorea să intre în acționariatul Fildas și să finanțeze expansiunea grupului cu credite. Interacționasem în trecut cu acționari similari și observasem și apetitul extraordinar de finanțare al băncilor, așa că i-am recomandat să mergem pe o finanțare bancară pe piața locală. A fost de acord și am plecat la drum să obținem 60 de milioane de euro pentru achiziționarea de farmacii. În mai puțin de un an, am semnat o sindicalizare mult mai consistentă decât ce ne propuseserăm, de 80 de milioane de euro. Scopul principal, extinderea în retail.

## LECȚIA 4: LUPTĂ CU DĂRZENIE PENTRU AFACEREA TA

La scurtă vreme după utilizarea banilor obținuți prin sindicalizare, a venit criza din 2008. Indicii de îndatorare față de EBITDA au fost ajustați peste noapte, iar băncile au fost nevoite să ceară returnarea banilor. Din nou pe baricade. De data aceasta, a trebuit să căutăm soluții cât mai creative, precum vânzarea unor expuneri către alte bănci, cu apetit mai mare de risc, rescaderea graficului de rambursare, refacerea tuturor proiecțiilor financiare, schimbarea aranjorului ș.a. Au fost momente grele, cu ședințe interminabile, unele în ajunul sărbătorilor, parcă menite să ne descurajeze, cu decizii calculate la fiecare pas.

„Ce nu te ucide te face mai puternic”. În 2010, grupul Fildas ajungea la 400 de milioane de euro cifră de afaceri agregată, 1.800 de salariați și 238 de farmacii.

La lecțiile de mai sus aș adăuga generozitatea în artă și în opere de caritate, păstrarea concentrării pe business și evitarea ispitelor care apar pe drum.

Astăzi se vorbește mult despre Anca Vlad. Eu am avut privilegiul să o cunosc la începutul drumului ei și să observ cu încântare perseverența, hotărârea, ambiția și forța cu care s-a impus ca lider de piață în domeniul farma. Și toate acestea, cu eleganța, modestia și seninătatea unei mari doamne. Bravo, Anca, bravo, Fildas-Catena!