

LBRIS

We know
books

JUDIT LÁSZLÓ

**PROVOCĂRI
ȘI SOLUȚII ÎN
AFACERI**

Convorbiri
cu antreprenori din Transilvania

ATTILA ALBERT
ATTILA FEJÉR
ATTILA GORBAI
KÁROLY NAGY
GYÖRGY-LÁSZLÓ PAPP
RÉKA SOÓS
LEVENTE SZÉLL
ZSOLT VARGA-PÁL-PETRY

EDITURA
E>>KIT

CLUJ-NAPOCA • 2023

Prefață	5
Attila Albert	9
Attila Fejér.....	43
Attila Gorbai	87
Károly Nagy.....	117
György-László Papp.....	161
Réka Soós	195
Levente Széll.....	231
Zsolt Varga-Pál-Petry	259

LBRIS

We know
books

ATTILA
ALBERT

Director general, fondator
Bioeel



Metoda mea pentru managementul micro și macro este să-mi împart ziua în două: în prima parte sunt ca un primar, care semnează o tonă de hârtii (...), în a doua parte lucrez pe proiecte.

ATTILA ALBERT

Îi urez bun venit invitatului nostru de azi, Attila Albert. Propun să începem discuția cu perioada de dinaintea înființării Bioeel, deci te rog să ne povestești despre începuturile carierei tale profesionale.

■ Trebuie să recunosc că am fost acel tip de victimă a comunismului, care nu are amintiri într-adevăr proaste. Am absolvit în 1986 la Liceul Teoretic Bolyai Farkas și nu am fost printre cei mai buni elevi, dar m-am străduit. La vârsta de 16-17 ani mi-am făcut deja bani de buzunar: am avut acasă o mașină de cusut, am mai cumpărat o mașină Singer foarte veche și am început să cos cu aceste mașini rucsacuri și mănuși pentru karate, așa că în condițiile de atunci am făcut bani destul de frumoși cu asta.

Iar cât despre începuturile carierei mele în afaceri, după 1986 mi-am început studiile de subinginer în Târgu-Mureș, la specializarea automatizare, iar în paralel lucram. Încă din liceu, în loc de culesul de mere obligatoriu, frecventam atelierul de electronică ținut de „tovarășii” profesori Kolozsvári și Klementisz, așa a început să-mi placă electronica. Pe lângă aceasta, la Casa Pionierilor, un domn numit Ottó Hints ținea un atelier de machetare; dânsul confecționa machete de avion pentru copii și organiza concursuri de machetare în fabrica de mobilă. Foarte mulți copii veneau la atelier la nenea Ottó; eu nu eram printre cei buni. La fabrica de mobilă, la departamentul unde nenea Ottó Hints confecționa machetele, s-a înființat o secție unde se produceau machete de avion mai mari cu scopul de a fi folosite de artilerie ca și ținte în mișcare. Acesta a fost primul meu loc de muncă, unde l-am cunoscut pe nenea Dorel, care vorbea cu accent secuiesc, Dorel Căltea era numele lui întreg. Sub îndrumarea lui am făcut aparatele de telecomandă pentru aceste avioane, cu mai mult sau mai puțin succes. Cum am menționat, am început să lucrez acolo în 1986, după terminarea școlii și am stat până în 1991, deci timp de cinci ani. A fost o perioadă minunată, am confecționat aeromodele, pe care le-am încercat la aerodromul clubului sportiv din Târgu-Mureș. În paralel, am construit navomodele cu motor cu combustie internă, comandate de la distanță, machete de bărci cu vele. La aerodrom era un deltaplan acționat, dacă îmi amintesc bine, de un motor de

Trabant, dar din motive de siguranță autoritățile ne-au confiscat aripile. Am construit inclusiv un model de avion comandat de la distanță, care putea transporta chiar și un sac de ciment. Comanda noastră cea mai mare a venit cam în 1988 din Irak, când ne-au cerut în jur de 40 de avioane.

Dar cum am nimerit de aici în afacerea cu farmaceutice? Ginerele lui nea' Dorel, Nelu (adică Ioan Tero) a fost farmacist. Cu nenea Dorel ne întâlneam frecvent și după orele de lucru, la sfârșituri de săptămână ne duceam împreună la concursuri de machetare, așa l-am cunoscut pe Nelu. El lucra deja la laboratorul galenic al centrului farmaceutic din județul Brașov, unde s-a ocupat inclusiv de producție. Mentorul lui profesional fusese un farmacist numit Ditmar Sermiciu, care mai târziu a emigrat în Germania. Nelu mi-a spus că el vrea să ne apucăm de ceva împreună, să facem o firmă. Așa am început noi în 1991, ca persoană fizică autorizată, adică PFA, iar în 1992 am înregistrat Bioeel, deținând fiecare câte jumătate din firmă, cu un capital care azi ar fi cam cinci lei. Am închiriat laboratorul de cercetări de la etajul al doilea al fabricii de farmaceutice din Târgu-Mureș care pe atunci se chema Armedica, azi se cheamă Richter Gedeon. Una dintre comenzi a fost să lucrăm pe formula Fasconal, un medicament azi bine-cunoscut. Dar să vă povestesc care a fost primul produs pe atunci: am produs gel de păr – am avut trei tipuri de gel și dat fiind că pe atunci nici tipografie nu prea exista, am confecționat noi etichete cu imprimare serigrafică, iar grafica etichetelor era făcută de prietenii noștri, manual. Primul medicament produs de noi a fost Propranolol. La laboratorul de cercetare și dezvoltare Nelu avusese o colegă, Dana (Daniela Ciulei), ea a fost prima noastră angajată; lucrează la noi și azi, deja de mai mult de douăzeci și cinci de ani.

În 1993 povestea a luat o nouă întorsătură. Un unchi îndepărtat de al meu, Pál Degenfeld a devenit coproprietar al firmei. El venea frecvent în Transilvania, pe lângă altele și pentru ca să solicite restituirea proprietăților imobiliare ale familiei confiscate de stat. Ne știam de mai mult timp, iar lui Pali i-a plăcut mult că sunt tânăr, muncesc, nici nu-mi trecea prin cap să emigrez și mi-a oferit sprijin material. Primul capital străin a constat din 10.000

de mărci germane, cu care am cumpărat un microbuz Volkswagen din München de la un dealer de mașini turc. Cu asta ne-am și lansat în „van sales”. Am început să transportăm și să facturăm pe loc farmaciilor și magazinelor de cosmetice gelul de păr, crema de mâini, Propanolul și alte produse pe care le făceam. Am început să producem cremă de hidratare și Metamizol (similar cu Algocalminul, între timp am vândut acest produs, mai exact brevetul de fabricație și înregistrare). În acel an am mai început producerea de loțiune după ras (after shave) și Eritromicină. Mai târziu am vândut brevetul de Eritromicină companiei Sandoz.

Voi ați dezvoltat aceste produse?

■ Da, sunt creații proprii. Avem de exemplu Isilax, un sirop pentru copii mici, pe care l-am dezvoltat cu câțiva ani în urmă. Mai înainte acest produs era importat de Ecopharma de la o firmă italiană, însă la solicitarea Ecopharma am dezvoltat un produs similar. După achiziționarea și evaluarea ingredientelor de bază am produs o cantitate de test, la al doilea test am schimbat compoziția, iar când rezultatele testelor au fost satisfăcătoare, am început să producem în cantitatea corespunzătoare tehnologiei noastre (în serie). După asta a urmat testarea stabilității, mai întâi pentru șase luni, după aceea pentru doisprezece, douăzeci și patru de luni și așa mai departe. Prin aceste teste de stabilitate definim și urmărim perioada de garanție a produselor. Avem și produse branduite, cum ar fi Aspaco, care este un medicament eliberat fără rețetă – vi-l recomand în caz de mahmureală și răceală. Printre alte medicamente aș mai menționa Aminofilina și Codeina. Un produs de succes este crema pentru copii Lanozinc, dar la un moment dat am produs și parfumuri. În acea vreme încă mai exista în Târgu-Mureș, la Prodcomplex, fabrica de sticlă, de la ei am cumpărat recipientele și capacele. Am inventat denumiri interesante pentru parfumuri: No 33, No 66. Am vândut mai multe mii de parfumuri, desigur, mai ales de Paști.

LBPDIS

Când a intrat în joc Boehringer?

We know
books

■ Despre Boehringer trebuie menționat că este cea mai mare companie farmaceutică inovatoare privată aflată în proprietate familială din lume. Colaborarea noastră a început când Tibor Kálnoky, la fel pentru a solicita restituirea unui castel, a tot venit în Târgu-Mureș. Mai înainte el lucrase la Sanofi ca medic veterinar. Compania Boehringer Ingelheim l-a angajat pe Tibor ca directorul reprezentanței din România pentru distribuția medicamentelor de uz uman. Noi cunoșteam deja procedurile de înregistrare la Agenția Națională a Medicamentului, știam ce formulare trebuie completate, la ce etaj se depun sau se emit dosarele de brevetare. Știam și cum se depășesc diferitele obstacole, și unde, cum se rezolvă sau se corectează diferite impasuri. Ca și prim-pas, am oferit sfaturi privind colaborarea cu autoritățile, căci în acea vreme România nu era încă membră a Uniunii Europene; cursul de schimb valutar fluctua în continuu, așa că soluția cea mai bună de afaceri a fost să ținem produsele într-un depozit vamal și să le vindem în cantități mai mici către alți distribuitori. În mod simultan, și noi am făcut comerț cu ridicata.

Această întreprindere este o companie europeană de familie?

■ Da, ei își au sediul în Ingelheim, nu departe de Frankfurt. Am început comerțul cu ridicata, dar pentru asta am avut, desigur, nevoie de un capital de lucru mai semnificativ, de un depozit mai mare, de o flotă de mașini etc. În acel moment, Pali [Pál Degenfeld] a investit încă o sumă reprezentând 50.000 de mărci. În foarte scurt timp cifra de afaceri a crescut de la 70.000 la 453.000. Am separat producția pe fabricarea de cosmetice și prepararea de farmaceutice. În curtea noastră am cumpărat de la vecin un imobil de aproximativ 100 m², la parter am instalat laboratorul de cosmetice și am amenajat etajul unde ne-am făcut primul birou. Tot în acea curte am închiriat o clădire pe care am transformat-o în depozit. Mai târziu am cumpărat și acest imobil. În acest depozit am amenajat un antrepozit liber și am început comerțul cu ridicata cu produsele Boehringer Ingelheim. În scurt timp laboratorul de cercetare

și dezvoltare închiriat de la Armedica a devenit prea mic pentru producția farmaceuticelor, așa că în 1998 am luat în chirie clădirea de birouri a ACR Județul Mureș (Automobil Clubul Român) aflată la Sângeorgiu de Mureș. În acel an cifra de afaceri se apropia deja de două milioane de lei și desigur a crescut semnificativ și numărul colegilor. După Boehringer a urmat Hexal, care la fel este o poveste interesantă. Unul dintre sediile Hexal se afla lângă München, mai exact în Holzkirchen. Doi gemeni, cred că unul farmacist, celălalt medic au condus firma. Am vrut să construim împreună cu ei o fabrică în Târgu-Mureș. Între timp s-au lansat și în Germania de Est marile proiecte finanțate de stat, iar Hexal a construit până la urmă o uzină mare în Magdeburg (pe teritoriul Germaniei de Est), prin urmare au renunțat la proiectul din România, adică la construirea unei fabrici în colaborare cu noi. Doar că în acel moment noi am înregistrat deja firma Hexal România, eu eram directorul general, și proprietari a cincizeci la sută din firmă. Încă de atunci lucrăm cu Hexal. În ceea ce privește multinaționalele și consolidarea pe piață, între timp Hexal a fost achiziționat de Sandoz, care a cumpărat producătorul sloven de farmaceutice Lek, iar Lek, la rândul său, a cumpărat fabrica Pharmatech din Târgu-Mureș construită de farmacista Mioara Sipos, iar Sandoz a fost achiziționat de Novartis. Noi am desființat firma Hexal România, însă în continuare am fost poarta logistică spre piața românească a Hexal, după aceea a Sandoz și a Novartis. Concret, acest lucru a însemnat că am depozitat aproape 4.500 de paleți de medicamente și timp de 19 ani am asigurat logistica B2B pentru grupul de firme.

*... e foarte ușor să pierzi o licitație,
și nu o pierzi pentru că nu ești bun,
ci pur și simplu pentru că ei nu vor
să te vadă acolo. E așa de simplu.*

IBDIS

We know
bids

Voi să primiți oferte de achiziționare? Dacă da, care a fost reacția ta la aceste oferte?

Înainte să răspund la întrebarea ta, aș povesti ce s-a întâmplat în continuare în privința colaborării cu Sandoz, respectiv Novartis. Cam înainte cu un an și jumătate ca Novartis să cumpere firma Sandoz, a apărut un domn francez și ne-a înmănat un ghid de două sute de pagini despre cum își elaborează Novartis procedurile de achiziții. Atunci le-am spus colegilor că din păcate au venit să ne elimine din joc. Am avut dreptate de la început, pentru că după doi ani de dispute, am pierdut licitația. I-am întrebat totuși de ce au luat această decizie, dat fiind că prețul serviciilor noastre era cu mult sub prețul pieței, lucrasem de șapte sau optsprezece ani cu ei, nu au avut niciodată nicio plângere sau vreun motiv pentru rezilierea contractului. Vă zic care a fost situația: acest lucru a fost decis în prealabil.

Am avut o relație utilă și cu compania Béres (din Ungaria, firma care produce picăturile Béres). Am învățat multe și din această colaborare. Cunoaștem familia de mult timp, eu am avut norocul să-l cunosc personal pe József Béres. Ne-am întâlnit frecvent cu fiul lui, Jóska [József] și soția acestuia, Klára, căci în drum spre pelerinajul de la Șumuleu Ciuc ne vizitau și pe noi. De regulă, noi vindeam cele mai multe produse Béres în România. Cu mai mult timp în urmă, am angajat echipa care a făcut promovarea pe piață a produselor Béres și am introdus produsele lor. Fondurile necesare introducerii produselor au fost asigurate de societatea-mamă. Cifra de afaceri a produselor Béres a atins un milion de euro, însă din cauza unor probleme de comunicare și asumare de responsabilități, relația noastră a intrat într-o criză. Din fericire, datorită bunului simț și după ce am discutat faptele, relația noastră s-a restabilit, însă doar în domeniul comerțului cu ridicata. Mai târziu, compania a lansat o reprezentanță separată în România. Prin această poveste am învățat cum funcționează un model de parteneriat strategic: dacă un partener așa de important vrea să-și introducă produsele în România, atunci noi ar fi trebuit să încheiem un contract care ar fi asigurat colaborarea noastră pe termen lung, lucru care ne-ar fi diferențiat de firmele mari, de multinaționalele

de distribuție și ne-ar fi protejat de o eventuală licitație. Cum am menționat, e foarte ușor să pierzi o licitație, și nu o pierzi pentru că nu ești bun, ci pur și simplu pentru că ei nu vor să te vadă acolo. E așa de simplu. Dacă atunci am fi introdus acest model de parteneriat strategic, azi am fi putut afirma că distribuția produselor Béres în România asigură un venit stabil pentru firma noastră. Împreună cu fiul meu, Gáspár, care a absolvit specializarea în management la Cluj-Napoca, am conceput un model de afaceri care poate fi aplicat pe acest model. De exemplu, în Suedia este o firmă ale cărei produse sunt bine-cunoscute în toată Europa și care are o publicitate intensă, iar această firmă dorește să-și introducă produsele pe piața românească sau maghiară. Pe baza modelului strategic, noi am fi proprietarii exclusivi sau parțiali ai aceluși brand, iar introducerea s-ar derula prin firma noastră. Aceste tipuri de contracte pot însemna siguranță pe termen lung, pentru că chiar dacă relația se întrerupe, produsul respectiv (brandul) poate fi contractat cu un alt producător, deoarece în cele mai multe cazuri consumatorul va căuta și cumpăra acel brand.

Ce te-a ajutat să depășești acele momente când ai crezut că firma nu se dezvoltă așa cum ți-ai dorit sau ți-ai planificat?

■ Deciziile în afaceri sunt importante și în multe cazuri aceste decizii trebuie evaluate. La mai toate deciziile mele aplic regula de trei simplă. Scriitorul Frigyes Karinthy a spus că lucrurile se nasc prin faptul că le dăm un nume, le descriem și astfel la un moment dat creierul uman le transformă în realitate. Acest lucru este parțial adevărat, dar chiar dacă nu se întâmplă așa întotdeauna și chiar dacă nu se întâmplă ceea ce noi ne-am închipuit, nu trebuie să fim disperați, ci trebuie să urmăm direcția vântului. Dar ca să răspund la întrebarea ta, da, am avut perioade de stagnare. Responsabilitatea e mare, mai ales într-un mediu în care de douăzeci și cinci de ani sunt persoane care aproape în fiecare an îmi spun că anul următor o să dau faliment.

■ Anturajul meu. Timp de câțiva ani fluctuația cursului valutar a fost uneori mare, uneori mai mică, cert este că noi am avut pierderi aproape tot timpul din acest motiv. Pe de altă parte, nu putem preconiza nici în ziua de azi prețurile la medicamente, toată piața de farmaceutice este în alertă, căci de obicei nu știm nimic despre anul următor. E foarte greu să faci un plan de afaceri într-un mediu atât de instabil, dar nu există altă soluție, este nevoie de un plan de afaceri.

Ca și parte a acestui plan, firma voastră produce nu numai medicamente, ci și alte produse.

■ Așa este. De fapt firma are trei activități diferite. Veniturile realizate din producție și din produsele distribuite cu brandul specific s-au amestecat cu veniturile din comerțul cu ridicata, de aceea am împărțit firma în trei părți. Astfel există BB, adică Bioeel Brand (denumirea oficială a firmei este Bioeel Manufacturing) – această firmă cuprinde acele produse, pe care ori le producem noi, ori ni le produc alții sub brandul nostru propriu. Tot aici este cuprinsă și producția în sistem lohn, caz în care, exact invers, noi asigurăm producția pentru alții. Bioeel Trade face comerțul cu ridicata și asigură alte servicii, cum ar fi logistica. A treia firmă, Atlas Imobiliare gestionează imobilele, firmele închiriază clădirile de la Atlas Imobiliare.

Faptul că aveți diferite tipuri de activități, adică dezvoltare, distribuție etc., este util și ca model de afaceri: câteodată trebuie să te concentrezi pe una, câteodată pe alta și te ajută să crezi mai mulți piloni firmei și să păstrezi echilibrul când o parte merge mai puțin bine decât alta.

■ Da, în mare parte acest lucru este adevărat. Mai concret, în cazul producției, asta înseamnă că pentru acele 20 de produse, din care vindem cel mai mult, avem pe stoc ingredientele de bază. Căci am vrea să fim puțin ca o cârciumă concepută pentru a deservi obiceiurile tuturor națiunilor: dacă intră turiști germani, atunci servim bere,



Metoda mea pentru managementul micro și macro este să-mi împart ziua în două: în prima parte sunt ca un primar, care semnează o tonă de hârtii (...), în a doua parte lucrez pe proiecte.

ATTILA ALBERT

Director general, fondator

540390 Târgu-Mureș

str. Bega nr. 5

Tel.: 00-40-265-246335

www.bioeel.ro

attila.albert@bioeel.ro



„În acele vremuri încă exista un așa-zis „Szekler dream” – nu „American dream”, ci vis secuiesc –, iar tânărul era considerat un om reușit, dacă își alegea meseria de profesor, preot sau medic.

ATTILA FEJÉR

Director general

România și Moldova,

Eli Lilly Romania

Linkedin: <https://ro.linkedin.com/in/attila-fejer-72955118>

E-mail: fejer_attila@lilly.com

LBRIS



We know
books

*Cred că trebuie să fim autentici,
să nu ne asumăm roluri care nu sunt
ale noastre, să fim noi înșine,
să ne asumăm cu bune și rele.*

GYÖRGY-LÁSZLÓ PAPP

Director general, asociat unic

Cluj-Napoca

str. Suceava nr. 80

Mobil: +40 722 538 707

Tel.: +40 372 749 475

gyorgy.papp@medline.com.ro

www.medline.com.ro



*... poți face legături între informații
pe care nu oricine le face,
pentru că foarte puțini le văd
în mod simultan.*

RÉKA SOÓS

Asociat/director

greenpartners.ro

reka.soo@greenpartners.ro

LEBRIS

We know
books



... secretul succesului: dacă încontinuu, chiar și timp de un deceniu, îți reinvestești o mare parte din profit în mod înțelept, poți obține rezultate și avantaje serioase.

LEVENTE SZÉLL

Director general

Câmpia Turzii

levente.szell@agrosel.ro

www.agrosel.ro



Am învățat că omul nu este neapărat fericit atunci când nu are responsabilități, ci dacă în ciuda problemelor își îndeplinește visul.

ZSOLT VARGA-PÁL-PETRY

Director executiv

Târgu-Mureș

admin@petry.ro

Tel.: +40 723 792 379

www.petry.ro

www.petrybistro.ro