

## **20 de ani de capitalism - Fratii Paval, doi matematicieni care au intrat in comert pentru ca se faceau bani usor. De la un chiosc au ajuns la 250 mil. euro**

*Dragos Paval, actionar Dedeman: Tot timpul ne-am gandit la cum sa dezvoltam reseaua de magazine. Iesirile in strainatate ne-au dat ocazia sa vedem si alte forme de comert, mult mai dezvoltate. Imi amintesc ca in Austria am vazut primul magazin mare de bricolaj, in anul 1995, si mi-am spus ca intr-o zi vom ajunge si noi acolo. Un antreprenor care se gandeste la viitor ia in calcul si faptul ca, intr-o anumita perioada a existentei afacerii lui, s-ar putea sa apara si dificultati. Fiecare trebuie sa aiba o rezerva de oxigen, o solutie de avarie.*



Mihaela Popescu 29.06.2009

**Dragos si Adrian Paval, doi dintre cei opt frati ai familiei, nascuti intr-o comuna din judetul Bacau, au desenat modelul romanesc de business din bricolaj: simt al proprietatii foarte dezvoltat - au 24 de terenuri, luate si la preturi sub 10 euro/mp - precautie pentru fiecare euro investit - au ocolit Capitala timp de 7 ani pentru ca era prea scumpa - si preturi mici in magazine.**

Fratii Paval din Bacau, cei mai puternici antreprenori din retailul de bricolaj, au dezvoltat reseaua Dedeman mizand pe strategii diferite de cele ale retailerilor internationali. Ei au mers doar pe achizitii de terenuri si au pornit din Moldova, regiune pe care retelele straine mai mult au evitat-o din cauza puterii de cumparare reduse a locuitorilor. In plus, au dezvoltat o retea de magazine cu preturi mai mici decat media pietei, strategie cu rezultate si mai bune in criza, pentru ca romanii se orienteaza catre produse ieftine, dupa cum spune Dragos Paval.

Cu toate acestea, Dedeman si-a dezvoltat afacerile pana la un nivel similar retailerilor Praktiker si Bricostore, care in 2007 erau cei mai mari jucatori din piata si care au mizat puternic pe Capitala inca de la intrarea in Romania. Anul trecut, compania detinuta de fratii Paval a raportat afaceri de 250 mil. euro, ceea ce o plaseaza pe locul al doilea in clasamentul operatorilor de magazine de bricolaj, dupa germanii de la Praktiker.

Reteaua are 14 magazine in prezent si aproximativ 3.000 de angajati, iar in acest an si-a facut intrarea in Bucuresti, piata pe care va deschide pana la finele anului si a doua unitate.

### **Primul magazin i-a adus zece salarii**

Fratii Paval au pornit de la zero in primii ani dupa revolutie si au avut nevoie de zece ani pentru a ajunge la formatul actual al retelei Dedeman - magazine cu o suprafata medie de vanzare de 8.000 de metri patrati si circa 40.000 de articole listate.

Dragos Paval, presedintele companiei, 43 de ani, a fost primul din cei doi frati care a intrat in afaceri, in anul 1992, cand a deschis un magazin de 16 metri patrati intr-un spatiu inchiriat intr-un cartier din Bacau, cu o investitie minima. Afacerile au fost dezvoltate pas cu pas.

"Ne-a luat zece ani sa dezvoltam afacerea de la un magazin de mici dimensiuni la un format de magazin de 4.000 de metri patrati, pentru ca am pornit de la zero. In primii ani transportam marfa din en gros-urile din Bucuresti cu Dacia Break a socrului meu, dar castigam de zece ori mai mult decat ca salariat la stat", spune el.

Dorinta de a castiga mai mult este, de altfel, motivatia lui de a intra mediul privat. Dupa absolvirea Facultatii de Matematica si Informatica din Iasi, in 1991 Dragos Paval s-a angajat ca informatician la o firma de stat din Bacau, Metatex.

"Lucram zi si noapte pentru a face software de contabilitate, dar eram platit mai prost decat femeia de serviciu a firmei. Imi amintesc ca PC-urile erau la acea vreme o curiozitate pentru angajatii companiei", afirma Dragos Paval.

Fiind angajat al centrului de calcul al firmei, el a avut acces la informatiile contabile ale retelei de magazine de mobila operate la acea data de compania de stat Metatex, astfel a putut intelege modelul de business in comert.

"Mi se parea un lucru banal sa faci bani din adaos comercial si m-am gandit ca pot face asta si eu foarte usor", subliniaza Paval.

Doi ani mai tarziu, imediat dupa absolvirea Facultatii de Matematica din Iasi, i s-a alaturat si fratele sau, Adrian Paval, 41 de ani, al doilea actionar al grupului. Ei au dezvoltat impreuna grupul Dedeman ca o afacere de familie, in care sunt implicati si ceilalti sase frati sau alti membri ai familiei.

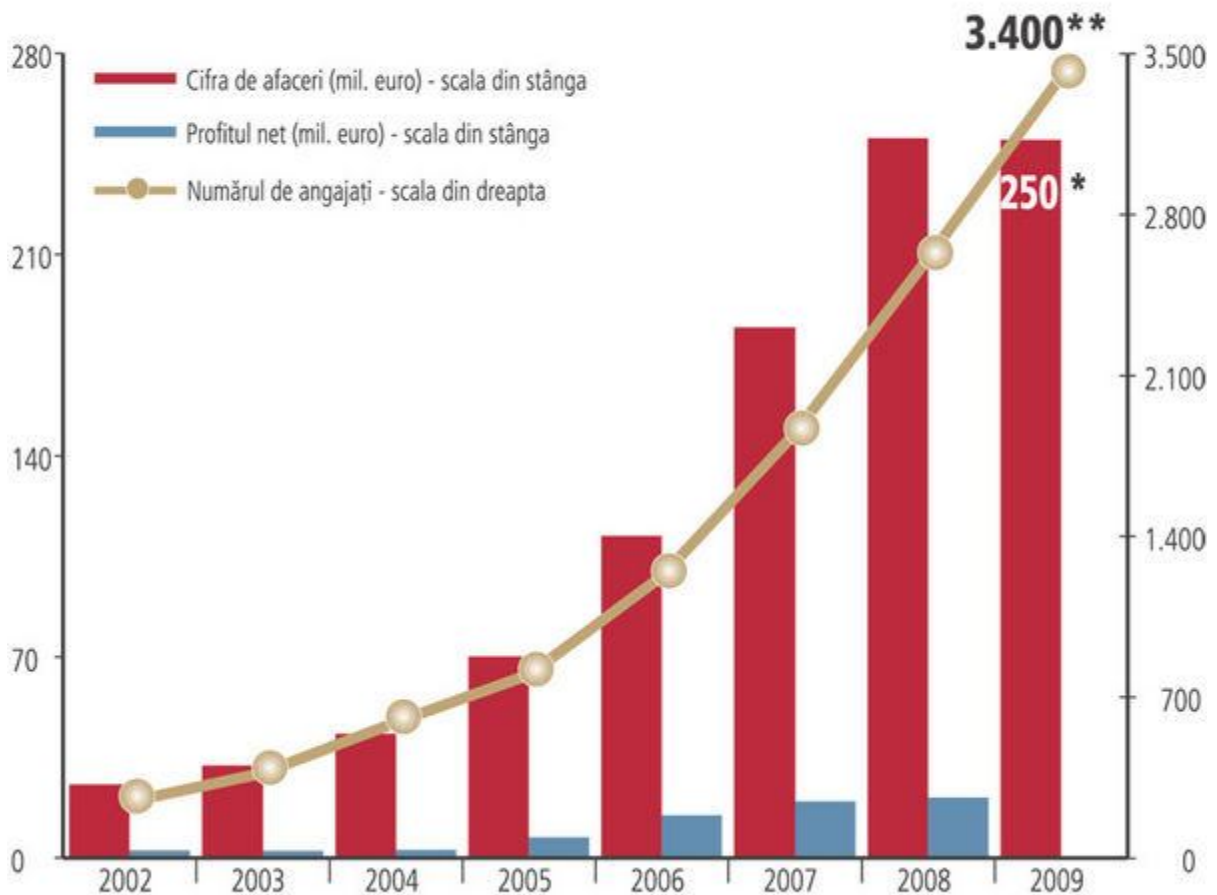
### **Primul credit: stocul de marfa luat de la stat**

In primii ani i-a ajutat foarte mult explozia consumului adusa de liberalizarea pietei dupa caderea regimului comunist.

"Era o criza de produse cu care nu ne vom mai intalni vreodata. Nici nu aveai nevoie de vad comercial, puteai vinde oriunde, iar marjele de 100% erau un lucru foarte comun", isi aminteste el.

# În ritm alert

## Dinamica rezultatelor financiare și a numărului de angajați ai rețelei Dedeman



\* estimare a companiei

\*\* estimare a ZF pe baza ritmului de extindere

Surse: compania, Ministerul Finanțelor

O alta oportunitate pentru proprietarii Dedeman a fost privatizarea firmelor de stat. La aproximativ un an după deschiderea primului magazin, Dragos Paval a cumparat un magazin de mobila de circa 300 mp de la firma de stat la care inca lucra cu norma redusa. "Intrarea in comertul cu mobila, in 1993, a fost un pas important inainte. Ne-a ajutat si faptul ca a trebuit sa platim intr-un an stocul de marfa al magazinului, practic acesta a fost un credit luat fara dobanda: la finele anului, rulasem deja banii de cateva ori, iar datorita inflatiei ridicate de la acea vreme datoria la stat a fost foarte usor de platit", sustine el.

In urmatoorii ani, proprietarii Dedeman au participat la mai multe licitatii organizate de firme de stat, pentru dezvoltarea rețelei de magazine. După preluare, unitatile erau redenumite Dedeman, brand sub care fratii Paval au dezvoltat din 2002 o rețea de magazine de bricolaj care se lupta cu cei mai mari retaileri europeni de profil.

Dragos si Adrian Paval au mers inca de la inceput pe strategia achizitionarii spatiilor comerciale in care opereaza. "Intre 1994-2000 am cumparat aproximativ 12 spatii comerciale in Bacau si alte orase invecinate. Am preferat sa luam credite la banca decat

sa platim chirie, pentru ca la acea vreme inflatia era chiar si peste rata dobanzii", explica Dragos Paval.

In acest interval, proprietarii Dedeman au facut trecerea de la comertul cu mobila la cel cu produse pentru amenajari interioare.

"Tot timpul ne-am gandit la cum sa dezvoltam reseaua de magazine. Iesirile in strainatate ne-au dat ocazia sa vedem si alte forme de comert, mult mai dezvoltate. Imi amintesc ca in Austria am vazut primul magazin mare de bricolaj, in anul 1995, si mi-am spus ca intr-o zi vom ajunge si noi acolo", precizeaza presedintele Dedeman.

Spune ca afacerile au fost pentru el a doua scoala, pentru ca a invatat din mers, inclusiv din greselile pe care le-a facut. "Pentru consultanta am apelat la profesionisti foarte buni in domeniul lor", mai spune Paval. De exemplu, imaginea retelei a fost dezvoltata de Brandient, cea mai mare companie de consultanta pe brand, care a finalizat proiectul de rebranding al Dedeman in 2008.

### **Primul milion de euro investit - banii bancii**

Intrarea bancilor straine in Romania a fost o alta oportunitate pentru dezvoltarea retelei, primul credit mare, care a impulsionat dezvoltarea retailerului, fiind dat de ABN Amro.

"In 2001-2002 au inceput sa ne caute bancile straine care erau la inceput de drum in Romania. Am fost uimiti de suma pe care ne-au oferit-o cei de la ABN Amro dupa ce s-au uitat pe situatiile financiare ale companiei, de 1,5 mil. euro fara garantii. Am semnat contractul de credit la noi in birou", iti mai aminteste Paval.

Imprumutul de la ABN Amro i-a ajutat pe fratii Paval sa intre pe un format mai mare de magazine, creditul fiind utilizat pentru deschiderea unei unitati cu o suprafata de vanzare de 4.000 mp la Suceava in anul 2002.

In acelasi an si-au facut intrarea pe piata retelele Praktiker (Germania) si Bricostore (Franta), care au atacat la inceput Capitala, orasul cu cel mai mare potential de dezvoltare.

Ulterior, fratii Paval au extins reseaua in zona Moldovei pana la 10 magazine si au atacat si zona de sud a tarii, renuntand la magazinele mai mici deschise pana in 2002, pe care le-au inchiriat unor firme din alte domenii de activitate.

Anul trecut, Dedeman a avut venituri de circa 0,5 mil. euro din chirii, potrivit datelor furnizate de companie.

Intrarea pe piata din Capitala s-a realizat in acest an. Primul teren in Bucuresti a fost achizitionat in anul 2006, inainte ca boom-ul imobiliar sa creasca exponential preturile terenurilor.

Din 2006, comertul de bricolaj a fost vizat de tot mai multi operatori straini, astfel incat lupta s-a intetit in ultimii ani.

In perioada 2006-2008 au intrat in Romania retelele BauMax (Austria), Mr. Bricolage (Franta) - aceasta fiind dezvoltata tot de un antreprenor roman, Cezar Rapotan - precum si retailerii germani Hornbach si OBI. Un alt gigant european sta cu ochii pe piata romaneasca in acest moment - reseaua franceza Leroy Merlin, care cauta oportunitati de a intra pe piata.

Dedeman are in prezent aproximativ 10 terenuri cu suprafete de 3-3,5 hectare pentru extinderea retelei, achizitionate incepand cu anul 2002. Tinta companiei este dezvoltarea unei retele de 30 de unitati pana in 2015, an in care vrea sa treaca pragul de vanzari de jumătate de miliard de euro.

ABN Amro a creditat afacerea din retailul de bricolaj al fratilor Paval si in 2006, cu 15 mil. euro, potrivit datelor disponibile. In 2008, proprietarii Dedeman au mai luat un credit de 45 mil. euro de la bancile ABN Amro si UniCredit Tiriatic Bank pentru extinderea retelei si constructia unui sediu nou al companiei in orasul Bacau.

### **Au platit si dobanzi de 180%**

Cea mai grea perioada au fost anii 1996-2000, isi aminteste Dragos Paval. El spune ca in acest interval dobanda la banci platita de companie a ajuns si la 180%.

"Imi amintesc ca au fost 2-3 zile in 1996 sau 1997 in care cursul s-a dublat, iar noi aveam importuri si datorii la furnizori. In plus, era o politica fiscala foarte dezavatajoasa pentru business-ul nostru care a fost intotdeauna cu datoriile la stat platite la zi. Ajunsesem sa platim impozit pe inflatie, din cauza modului de calcul al valorii adaugate. In aceasta perioada am ajuns la 63 de kilograme pentru ca nu puteam dormi noaptea".

### **Se extind cu 4 magazine intr-un an de criza**

In acest an, Dedeman investeste 25 mil. euro in deschiderea a 4 magazine in orasele Bucuresti, Buzau si Iasi, suma neincluzand costul de achizitie al terenurilor, iar pentru 2010 sunt planificate alte patru locatii noi.

Vanzarile retailerului s-au diminuat in trimestrul intai al anului fata de aceeaasi perioada din 2008, pe fondul scaderii cererii de materiale de constructii si amenajari interioare, insa fratii Paval au anuntat ca merg inainte cu extinderea retelei. "Un antreprenor care se gandeste la viitor ia in calcul si faptul ca, intr-o anumita perioada a existentei afacerii lui, s-ar putea sa apara si dificultati. Fiecare trebuie sa aiba o rezerva de oxigen, o solutie de avarie. Noi avem aceste rezerve, de aceea ne permitem sa mergem inainte cu extinderea retelei in conditii de criza economica. Ne ajuta si faptul ca am achizitionat terenurile din vreme, la preturi foarte bune", spune Dragos Paval.

Pe piata constructiilor, criza va face inasa trecerea de la ritmuri de crestere explozive la rate modeste de crestere, potrivit prognozelor sale.

### **A intrat pe piata auto prin achizitia unui service in Bacau**

Paval mai spune ca nu a vrut niciodata sa atace prea multe semente de piata pentru ca astfel i-ar fi fost imposibil sa se concentreze pe businessul de baza al familiei, reseaua de bricolaj.

Grupul Dedeman include in acest moment si doi dealeri auto, Dedeman Automobile si Dedeman Camioane, care sunt si in reseaua de service-uri Renault.

Dragos Paval a intrat pe piata auto prin achizitia unui service in Bacau. "Initial, in anul 2003, am vrut sa cumpar pe piata de capital actiuni la o firma care opera un hotel, dar mi-a luat-o altcineva inainte si astfel am putut achizitiona doar un pachet de 25%. Mai tarziu, in urma divizarii acestei firme care opera si un service auto, in schimbul pachetului de actiuni detinut am devenit proprietarul acelui service", precizeaza Paval.

Compania a intrat ulterior in reseaua de service-uri a Renault la propunerea producatorului francez.

Paval admite ca afacerile din auto sunt mai afectate de criza decat reseaua de bricolaj, avand estimari de scadere a vanzarilor in acest an fata de valoarea din 2008. In primele luni din 2009, proprietarii Dedeman au transferat 8 din cei 170 de angajati din auto in magazinele de bricolaj.

De cealalta parte, el mizeaza pe stagnarea vanzarilor retelei de bricolaj Dedeman in acest an la nivelul din 2008, datorita expansiunii in 4 locatii noi.

"Daca nu venea criza, aveam in plan sa intram pe termen mediu sau termen lung pe imobiliare, prin dezvoltarea unui ansamblu de locuinte in Bacau", mai spune Paval.

Aceste planuri, ca si cele de extindere a retelei de magazine Dedeman pe pietele din regiune, ar putea fi reluate dupa ce economia isi va reveni. Fratii Paval au tatonat in ultimii ani retailul de bricolaj din Ucraina si Republica Moldova.

### **Ape tulburi in bricolaj**

Retailul de bricolaj, a carui evolutie este strans legata de dinamica pietei constructiilor, a inregistrat in primul trimestru al anului un declin estimat la sub 10%, comparativ cu aceeaasi perioada din 2008. Unele retele de profil au inregistrat scaderi de vanzari in acest an chiar si in conditiile expansiunii in locatii noi. Cel mai important factor care a blocat cresterea comertului de bricolaj in ultimele doua trimestre este restrangerea accesului la finantare pentru dezvoltatori, constructori si populatie. 2009 ar putea fi primul an de declin sau stagnare pe aceasta piata, care pana acum a inregistrat cresteri anuale de peste 20-30%. In acest context, majoritatea retelelor de magazine isi reduc ritmul de expansiune pe termen scurt.

Paval estimeaza ca o scadere de pana la 10% a vanzarilor in acest an fata de 2008 nu ar avea un impact asupra profitabilitatii retelei sale de magazine, in schimb el spune ca un declin de peste 30% al cererii ar fi un dezastru pentru piata de profil. La inceputul anului, cei sase retaileri internationali de profil activi pe piata locala aveau proiecte de extindere de circa 150 mil. euro in derulare, in total fiind pe lista 16-17 locatii noi pentru 2009.

### **Ce spune despre**

#### **Implicarea In afacerile Dedeman**

"Ma dedic firmei de la 8 dimineata la 9-10 seara in fiecare zi. In majoritatea timpului sunt in intalniri, pe care le programez chiar si la prima ora".

#### **Primii ani**

"Era o criza de produse cu care nu ne vom mai intalni vreodata. Nici nu aveai nevoie de vad comercial, puteai vinde oriunde, iar marjele de 100% erau un lucru foarte comun. Mi se parea un lucru banal sa faci bani din adaos comercial".

#### **Cea mai grea perioada**

"Imi amintesc ca au fost 2-3 zile in 1996 sau 1997 in care cursul s-a dublat, iar noi aveam importuri si datorii la furnizori. Schimbam preturile de 2-3 ori pe zi. In plus, era o politica fiscala foarte dezavatajoasa. Ajunsesem la 63 de kilograme pentru ca nu puteam dormi noaptea".

#### **Scaderile de vanzari din 2009**

"Putem suporta o scadere a afacerilor din bricolaj in acest an pentru ca in 2008 am crescut fata de anul anterior peste asteptari (avans de 35% in euro - n. red.)."

#### **Preturile terenurilor**

"Terenul din Valea Cascadelor este cea mai scumpa locatie din retea (a platit 20 mil. euro in noiembrie 2008, potrivit unor surse din piata - n. red.), dar nu cred ca am pierdut pana acum vreun ban pentru ca nu si-a diminuat valoarea, datorita locatiei. Cel putin pana acum."

#### **Piata dupa revenirea din criza**

"In urmatoorii cinci ani nu vad in niciun caz



aceeasi efervescenta in retailul de bricolaj ca pana in 2009, lucrurile se vor calma. Am remarcat ca retailerii se gandesc mai bine inainte de a face investitii."

### **Motivatia de a continua**

"Poate ca acum ar fi cel mai bun moment sa vindem reseaua, dar nu suntem interesati de acest lucru; celor care ne abordeaza le spunem din start nu. Vrem sa dezvoltam afacerea, nu sa numaram banii."

"Afacerea este ca un joc care te tine mereu in priza, in competitie cu ceilalti. Eu personal cred ca este foarte important sa fii angrenat tot timpul in ceva, sa-si ocupi timpul facand ceva constructiv."

### **Firmele fratilor Paval**

#### **Dedeman**

Domeniu: comertul de bricolaj

Cifra de afaceri (2008)

250 mil. euro

Profit net (2008)

21 mil. euro

Numar de angajati (2008)

2.600

#### **Dedeman Automobile**

Domeniu:

vanzari si service de autoturisme

Cifra de afaceri (2007)

9,2 mil. euro

Profit net (2007)

1 mil. euro

Numar de angajati (2007)

182

#### **Dedeman Camioane**

Domeniu:

vanzari si service de  
camioane

Cifra de afaceri (2007)

4,2 mil. euro

Profit net (2007)

34.000 euro

Numar de angajati (2007)

33

### **Adrian Paval**

Funcția: directorul general al rețelei Dedeman și coproprietarul companiei

Varsta: 41 de ani

Studii: Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iasi, Facultatea de Matematica, 1993

### **Scurt CV**

1993 - prezent: Imediat după absolvirea facultății a intrat în afacerea înființată de fratele său, Dragos Paval, în anul 1992. Au dezvoltat împreună compania Dedeman pas cu pas,

pana la vanzari de 250 mil. euro in 2008, iar planurile lor vizeaza atingerea pragului de 500 mil. euro in 2015, cu 30 de magazine.

"Eu sunt in firma pana la 9-10 seara in general, fratele meu sta chiar si mai mult. Inca de la inceput am gandit impreuna aceasta afacere. Suntem firi diferite, dar ne completam foarte bine", spune Dragos Paval.

In afacere sunt implicati si ceilalti 6 frati ai actionarilor Dedeman, precum si alti membri ai familiei. "Nu ne asociem, in general, cu nimeni din afara familiei", mai spune Paval.

Sediul firmei este in orasul Bacau, unde a fost deschis primul magazin detinut de fratii Paval. In acelasi oras activeaza si pe piata auto, cu firmele Dedeman Automobile si Dedeman Camioane, dealeri Dacia, Renault si Nissan. Planurile dinaintea crizei vizau dezvoltarea unui ansamblu rezidential, tot in Bacau.

<http://www.zf.ro/companii/20-de-ani-de-capitalism-fratii-paval-doi-matematicieni-care-au-intrat-in-comert-pentru-ca-se-faceau-bani-usor-de-la-un-chiosc-au-ajuns-la-250-mil-euro-4602373/>