

**CEI
CARE
ĂSCHIMBĂ
JOCUL**

MONA DÎRȚU ANDREEA ROȘCA

*Cum gândesc,
decid și acționează
antreprenorii
români care se bat
cu multinaționale*

**CEI
CARE
ĂRMIND
JOCUL**

*City Grill
MedLife
Betty Ice
Dedeman
Fan Courier
Mobexpert
Bitdefender*



PUBLICA

Copyright © 2014 Publica. All rights reserved.

ISBN 978-606-8360-83-6

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DÎRȚU, MONA / ROȘCA, ANDREEA

Cei care schimbă jocul: cum gândesc, decid și acționează antreprenorii români

care se bat cu multinaționale / Mona Dîrțu, Andreea Roșca / București : Publica, 2014

ISBN 978-606-8360-83-6

I. Dîrțu, Mona

II. Roșca, Andreea

336

174.4

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

REDACTOR:

Doru Someșan

DESIGN:

Alexe Popescu

DTP:

Florin Teodoru

CORECTURĂ:

Rodica Crețu

CUPRINS

Despre <i>Cei care schimbă jocul</i>	9
Prefață de Vlad Mixich	15
Care este rostul acestei cărți?	21
1. Nimic despre bucătărie	27
Dragoș Petrescu (City Grill, Caru' cu Bere)	
O metodă simplă de îmbogățire	31
„S-a prăbușit lumea peste mine”	33
O vacanță cam mare	34
„Avem di tăti”	35
„Eu rămân la mine la tarabă, tarabagiu”	38
În roșu & galben: vraja multinaționalelor	39
Friptura mică & puțini cartofi prăjiți	43
Sfârșit de parteneriat	45
Pe cont propriu	47
„Dansuri, concerte, hore, taraf, metri de bere, gălăgie”	50
Zâmbete & cicatrici	55
Ținte mișcătoare	62
Ce e important, de fapt?	64
2. Perseverența navigatorului de cursă lungă	69
Mihai Marcu (MedLife)	
„Eu am iubit banca aceea”	70
O decizie cu puncte de suspensie și una fără	74
Neliniști antreprenoriale	77
Locul întâi, pur și simplu	80
Schimbarea la față a MedLife	84
MedLife pe dinăuntru	89
În afară de business	93
„Lumea asta e guvernată de EBITDA, să știți”	96
Antrestatari, antrefundari, antrețepari, antreprenori	103
Triunghiul aproape perfect	111

3. Îmblânzitorul de virgule	117
Vasile Armenean (Betty Ice)	
Nimic nu funcționează din prima	119
Primele lecții despre producție și înghețată	127
Învățând din greșeli	130
Lucrurile drepte funcționează	135
Șefii să devină necesari	141
Creatorii de arome și gardienii gustului	144
Anatomia unui regat	147
Dacă profit nu e, nimic nu e	150
Următorii 50 de ani	153
4. Matematicienii	159
Dragoș & Adrian Pavăl (Dedeman)	
Moștenirea contează	164
Mitul ideii geniale	171
Nu știi niciodată unde ajungi	178
Neconvențional într-un fel predictibil	184
„Un sistem militaresc, dar pentru unii este bun”	187
Legături de familie	192
Fabricat în România	197
5. Treimea din Fitionești	203
Adrian Mihai, Felix Pătrășcanu, Neculai Mihai (Fan Courier)	
Ce-ar fi să...?	205
„Sfânta Treime”	209
Agonia s-a sfârșit la prima chitanță	213
„Nici nu știam cum se citește cifra aceea”	218
Ca la carte	221
Un business ca un stup	224
Spui „stop” sau nu?	230
„Măi, omule, tu n-ai auzit de criză?”	231
„Îți vine să pupi mașinile astea”	233
6. Când marfa e fericirea	237
Dan Șucu (Mobexpert)	
ONT-ul, Șucu și americanii	242
Încercare și eroare	248
Anul în care s-au ales apele	253

În sfârșit, producția	261
Nimic n-a mai fost la fel	266
Cel mai îndatorat om din România	274
Cu minus	277
Storcând portocale	285
Arta de a pune o întrebare	289
„Ca-n Meșterul Manole”	293
7. Cei doi Talpeș	299
Florin și Măriuca Talpeș (Bitdefender)	
Cultura care penalizează greșeala	301
Lungul drum al gândului între două puncte	303
„Eu, român, pot să fiu la fel de bun, cel mai bun”	305
În căutarea genei antreprenoriale	307
Un zece, un buchet de flori și două nume românești	310
„Primul proiectel”	312
Fărădelegi fără frontiere	314
Din adresă-n adresă	318
Cavalerul fără scut	320
Măcelul de dinaintea crizei	322
Dincolo de antivirus	323
„Dansul nu e un hobby, e o ocupație”	330
La masa zeilor	334
Pendulând între antreprenoriat și corporație	337
Cauzele succesului	347
8. În vestiarele jucătorilor	351
Șansa unei generații	352
Norocul trebuie să te găsească lucrând	357
Despre risc și mitul antreprenorului vizionar	365
Pasiune și teoria valului următor	378
Oamenii. Doar cei care se potrivesc sunt fericiți	390
Control. „Zoom in – zoom out”	400
Viitor. Cum continui fără să îți vinzi sufletul	409
Mulțumiri	423
Scrie-ne	425

Despre *Cei care schimbă jocul*

„O analiză lucidă și, în același timp, o privire caldă, umană, care dezvăluie fațete surprinzătoare ale antreprenorilor români. Portretele sunt fine, detaliate și relevante. Cred că este un nou fel de a privi antreprenorii și cred că va fi o carte pe care o vor devora mulți dintre cei ce au nevoie de modele.“

CRISTIAN NACU

partener Enterprise Investors

„Este nevoie de modele în societatea noastră? Dacă da, de care fel? Între tipologii și personaje idealizat-desuete pe care le-am găsi în literatura clasică și modelele de staruri efemere promovate de media, s-ar putea găsi alte exemple? Nu sunt toți oamenii de afaceri de succes laureații unor concursuri de împrejurări? Tocmai acestor întrebări încearcă să le răspundă cartea de față. Cartea Andreei Roșca și a Monei Dîrțu reușește să creioneze portrete, să ofere o viziune clară – dincolo de stereotipii și prejudecăți – asupra unor oameni de excepție prin normalitatea lor, prin integritatea și curajul care le-au caracterizat acțiunile, prin capacitatea de a-și recunoaște temerile și obsesiile sau de a-și susține aspirațiile și de a-și urmări pasiunile. Au străbătut un drum lung, fără prea mare sprijin, fără modele, dar cu credința că prin muncă vor ajunge mai aproape de visele lor.“

IOANA FILIPESCU

managing partner Raiffeisen Investment

„Au trecut 25 de ani de când capitalismul românesc a devenit terenul de luptă al întreprinzătorilor români. S-a luptat cu toate

mijloacele și în toate felurile, pentru că de învățat s-a învățat doar pe propria piele. Companiile multinaționale au aplicat și aici ce aplică de sute de ani peste tot în lume și au reușit să cumpere sau să elimine din piață foarte mulți întreprinzători autohtoni. Dar nu pe toți. Unii, cei mai buni, nu doar că au rămas, dar s-au și impus pe piețele lor și au creat o clasă de români atipici: extrem de muncitori, ambițioși, dispuși la riscuri și sacrificii, dornici să învețe și să se dezvolte, capabili să reziste și să învingă. Această carte vorbește într-un stil accesibil și captivant despre ei și despre cum și-au dus bătăliile, cum și-au trăit înfrângerile și victoriile. M-aș bucura mult să fie o carte care să ne inspire pe cât mai mulți să le călcăm pe urme.“

COSMIN ALEXANDRU

partener Wanted Transformation

„O carte unică, despre oameni extraordinari, o sursă de inspirație pentru cei care au luat calea antreprenoriatului, dar și o resursă pentru bancheri, manageri și investitori care doresc să înțeleagă mai bine cum pot conlucra cu antreprenorii și firmele lor.“

CORNEL MARIAN

managing director Oresa Ventures România

„*Cei care schimbă jocul* este o minunată carte de istorie atât a ultimilor 25 de ani, dar mai ales a primilor 25 de ani de devenire a antreprenoriatului românesc. Este și o mărturie, dar și o promisiune. În paginile acestei cărți veți descoperi cum s-au «inventat», după Revoluție, marketingul, exportul, resursele umane sau facturarea, dar și cum s-au creat și înfăptuit piețe, produse, idei și viziuni. Drumul străbătut de eroii acestei cărți poate fi povestea aspirațiilor tuturor antreprenorilor, însă unde au ajuns este rezultatul tenacității și curajului de a-și pune aspirațiile în practică. Drumul lor nu poate fi

decât împlinit și unul care merge înainte și aceasta este de fapt promisiunea: ne-au creat o țară ceva mai bună și o vor mai face cu siguranță.“

IULIANA STAN

managing partner Human Synergetics România

„Cât de important este rolul acelor oameni rari, cu afaceri pe bune, numiți convențional antreprenori, într-o societate ai cărei cei mai bogați 100 de cetățeni au făcut avere preponderent din relația cu statul? Înainte de a da un răspuns, citiți-le poveștile de viață.“

IONUȚ ANCUȚESCU

jurnalist de business

„Cartea asta nu e o simplă adunare de interviuri. Nici un compendiu de articole de revistă. Nici un îndrumar pentru amatorii de self-help. Este o carte de istorie. O incursiune profundă prin memoria unor ani nebuni – acești «the sixties» ai României, amestec de riscuri deșănțate și oportunități fără precedent. Putem înțelege nu numai cum niște oameni au ridicat businessuri și branduri făcute să rămână, ci și cum sunt oamenii aceia construiți pe dinăuntru. Scriitura te delectează, povestea te absoarbe, revelațiile te asaltează. Pregătiți-vă să reconsiderați din temelii antreprenoriatul românesc de după 1990.“

SORIN AXINTE

managing partner GLUE, cofondator Romanian Business Leaders

„Octombrie 2008. Câteva zeci de manageri și antreprenori stau la coadă să cumpere cartea *Matsushita Leadership*, într-un foaier din Palatul Parlamentului. Autorul, John Kotter, o autoritate în leadership și schimbare, îi captivase cu cea mai puternică poveste de leadership care se spusese vreodată la o conferință în România – a unui antre-

prenor japonez. Cea mai puternică poveste de leadership a unui român nu s-a spus încă. Dar povești ale antreprenorilor, cu bune și cu rele, din care fiecare avem de învățat, există și se vor mai întâmpla. Orice gest de a le pune împreună este un efort lăudabil, dar mai ales un act de curaj. Pentru că poveștile promovate astăzi pot influența cultura antreprenorială de mâine.“

LARISA GHIȚULESCU

jurnalist de business

„Bunicul meu din partea tatălui, fost preot aproape 60 de ani într-un sat din Banat, a fost trimis de comuniști la Canal, fiind condamnat politic. Nu l-am cunoscut foarte bine, întrucât aveam vreo 13 ani când a murit, în 1981. Îmi aduc însă foarte bine aminte câteva dintre vorbele pe care mi le spunea, aș zice mai degrabă pentru sinea lui, ca un gest de meditație a unui om trecut de 80 de ani. «Copile, habar n-ai tu câte generații trebuie să mai treacă peste țara asta pentru a-i reface crema și spiritul care au murit la Canal». Citind *Cei care schimbă jocul*, am convingerea că cel puțin o parte a spiritului benefic al acestei țări s-a refăcut. Spiritul de constructori, reflectat de antreprenorii din această carte.“

ALEXANDRU MEDELEAN,

lider Servicii Integrate pentru Antreprenori / PwC România

„Sub teroarea vânătorii absurde de click-uri, sufocați de pseudo-senzaționalismul devenit banal, jurnalismul de calitate se prizează în doze mici, aproape în ilegalitate. Și se refugiază, iată, la adăpostul coperților de carte. Ca fost coleg cu autoarele – Mona Dîrțu și Adreea Roșca – alături de care am construit câteva proiecte importante pentru presa de business din România ultimului deceniu, ideea de a le vedea lucrând împreună pentru un material jurnalistic e o fan- tezie profesională pe care nu am reușit să mi-o îndeplinesc niciodată

într-un cadru instituțional. Scăpate de o bună vreme de rigorile și compromisurile care pândesc inevitabil la colțurile oricărui grup media, Mona și Andreea ne oferă acum bucuria de a citi o carte cu un ADN spectaculos, rezultat dintr-o combinație de stiluri complet diferite, dar perfect complementare. Aveți așadar în mâini o carte despre business și, mai ales, despre oamenii din spatele businessului. Cunosoc exigențele autoarelor. Așteptați-vă, deci, la o carte scrisă frumos și captivant, lucru nu ușor de realizat, când vorbim de povești de business, la o carte care nu vorbește doar despre succes, ci și despre valoarea pe care o dă eșecul, un element bine ascuns în orice plan de afaceri și, nu în ultimul rând, așteptați-vă la o carte care vă va inspira, indiferent de proiectele pe care le aveți de dus la capăt. Și când spun indiferent de proiecte nu mă refer doar la business sau la job. Ci și la viața fiecăruia dintre noi. Pentru că fericirea nu e decât un business personal, dus la capăt cu succes.“

DRAGOȘ STANCA

antreprenor, managing partner ThinkDigital, fondator ICEEfest

„De unde au antreprenorii energia interioară care îi mișcă tot timpul să vrea mai mult, mai bine, mai repede – cred că la această întrebare încearcă să răspundă cartea de față. Fie că ajung să conducă afaceri de zeci sau sute de milioane de euro, cum este cazul eroilor acestei cărți, fie că nu, antreprenorii sunt oameni fără stare care vor altceva. Mulți au început un business în anii 1990, puțini au ajuns la nivel mare. Dar merită celebrați toți «cei care schimbă jocul», cum inspirat i-au definit autoarele acestei cărți.“

SORIN PÎSLARU

redactor-șef Ziarul Financiar

„În România se vorbește în ultima vreme mult despre antreprenoriat. Se vorbește la modul general. Cartea aceasta ne aduce aproape

de sufletul și mintea antreprenorilor români. Ne ajută să-i cunoaștem pe ei și poveștile lor... cu lumini și umbre, cu piedici și salturi reușite. Cartea poate fi considerată și un manual de antreprenoriat, pentru că pune în lumină ce înseamnă atitudinea, mentalitatea și perseverența în a reuși. Cele șapte povești, sunt un «zoom in» care a lipsit din librării și care elucidează misterul antreprenorului român.“

MIHAELA PERIANU

managing partner AIMS România & Dale Carnegie Training

„Datorită profesiei și proiectelor în care sunt implicat, am oportunitatea să interacționez cu multe povești de business și să mă intersectez cu lecturi de afaceri de ultimă oră. Consider, fără nicio urmă de îndoială, că *Cei care schimbă jocul* este cea mai profundă carte despre jucătorii din arena antreprenorială construită în ultimii 25 de ani de capitalism. Cartea de față îi va inspira și îi va motiva pe tinerii cu inițiativă din România. Andreea Roșca și Mona Dîrțu propun cititorilor cele mai sincere șapte povești ale antreprenoriatului autohton, modele adevărate pentru viitorii întreprinzători.“

CLAUDIU VRÎNCEANU

redactor-șef Wall-Street.ro

Prefață

La începutul anilor '90 părinții mei, oameni educați, cu facultate, nu știau ce înseamnă un plan de afaceri sau la ce folosește un credit. Nici ce este și cu ce se ocupă un antreprenor. Nu din familie am învățat toate astea. Deși așa ar fi trebuit.

În 1919, Pătru Marcu, un băietan de 14 ani dintr-o familie săracă din Zlatna, s-a luat după frate-său mai mare și a pornit spre București. Îl iubea mult pe „Fratele“ care, pentru a scăpa de pisălogeala celui mic, îi promisese că-l va lua cu el în America deși, în realitate, avea de gând să-l lase la o cunoștință din București care-i promisese că-l va angaja pe puști într-o prăvălie. „Fratele“ s-a îmbarcat pe un vapor în Constanța și, de atunci, nimeni din familie nu a mai auzit vreodată ceva despre el. Pătru, lăsat la București, a început să curețe în fiecare dimineață la ora 6 trotuarul din față, geamurile, dușumelele și rafturile unuia dintre cele mai șic magazine de îmbrăcăminte din București, situat pe Lipscani. Hainele erau aduse direct de la Paris, dar Pătru nu avea voie să stea în magazin atunci când acesta era deschis. El era doar băiatul cu mătura, plătit cu un rând de haine pe an, două perechi de ghete, un pat și mâncare.

Pătru era un băiat frumușel care știa să vorbească cuviincios și să țină scara trăsorii atunci când doamnele veneau și plecau de la magazinul de pe Lipscani. Unele au început să ceară ca Pătru să fie cel care le transportă pachetele de cumpărături acasă. Doi ani după ce fusese adus de „Fratele“ la București, Pătru a fost numit băiat de prăvălie, plătit cu două rânduri de haine și de ghete pe an și cu dreptul de a păstra pentru sine bacșișul primit de la doamne. Tot doamnele l-au învățat câteva

cuvinte în franțuzește, i-au arătat cum să joace tenis și cum să schieze. De la șeful magazinului a învățat cum să țină socotelele unei prăvălii, iar de la domnul cel mare, proprietarul, cât de multă apă de colonie e bine să folosească pentru ca doamnele să-l placă. La 20 de ani ajunsese deja șef de raion.

Banii din comisioane nu i-a cheltuit niciodată. Îi trimitea spre păstrare într-o bancă din Zlatna, ținută de un bătrân și cumsecade neamț, deși surorile lăsate acasă se plângeau cu orice ocazie că cei doi frați ai lor nu își îngrijesc familia. Unul dispăruse în America, iar cel de la București nu trimitea niciun ban acasă.

Căci Pătru avea un plan. În fiecare lună, mai bine de un sfert din rochiile, pălăriile, paltoanele și desuurile aduse de la Paris rămâneau nevândute. Doamnele cumpărau doar ce apărea în cele mai noi cataloage pariziene. Tot ce rămânea pe stoc era făcut pachet și trimis înapoi de unde venise, prăvălia permițându-și aceste pierderi datorită prețurilor piperate cu care vindea la București hainele comandate din Paris.

La zece ani după ce ajunsese în București, Pătru l-a sunat pe domnul neamț și l-a întrebat dacă din banii strânși până în acel moment ar putea să-și cumpere propria-i prăvălie în Zlatna. Răspunsul a fost negativ, dar domnul neamț avea o soluție bună. Proprietarul singurei prăvălii din Zlatna murise într-un accident și văduva lui, o ardeleancă blândă de 28 de ani, rămăsese să conducă singură afacerea. Nu ar dori Pătru să o cunoască?

O săptămână mai târziu, un tânăr de 24 de ani, îmbrăcat ca la București și mirosind tocmai potrivit a colonie, a cerut trei batiste în singura prăvălie din Zlatna care vindea așa ceva. Când le-a plătit, i-a zâmbit ardelencei din spatele tejghelei și a spus „mulțumesc frumos“ în franceză. Peste o lună, cei doi se căsătoreau.

Pătru Marcu s-a întors la București unde, din postura de proprietar, i-a propus domnului cel mare care ținea magazinul de pe Lipsani următoarea înțelegere: toate hainele rămase nevândute să i le trimită lui, la Zlatna, iar câștigul îl vor împărți pe jumătate. Și câștigurile au fost bune, căci nimeni nu mai văzuse în prăvăliile din Zlatna, și pe-o rază de 100 de kilometri în jur, haine aduse direct de la Paris. În câțiva ani au mai cumpărat o prăvălie, la Brad, și apoi încă una, la Hunedoara, unde s-au și mutat. S-au extins deschizând o cârciumă, pentru care au cumpărat suficientă vie pe un deal din preajmă, câteva popicării și primul club de echitație din zonă. La 40 de ani, Pătru Marcu domina comerțul cu stofe și haine din zona Hunedoarei, acolo unde s-a născut Rodica Paulina, fiica lui, și mai târziu Rodica Eugenia, nepoata lui. Băiatul de prăvălie de pe Lipsani ajunsese domn mare la el acasă.

Personajul de mai sus este străbunicul meu. Doar că, inițial, povestea lui nu a ajuns sub această formă la urechile strănepotului. Pentru mine moșu' Marcu a fost cel bătut de comuniști pentru că nu a vrut să le dea „cocoșei” (banii de aur care erau, în vremea războiului, cel mai sigur mod de a-și proteja economiile). Pentru mine moșu' Marcu a fost cel care-i boscorodea pe puternicii zilei, punându-se pe sine și pe ai lui în pericol. Pentru mine moșu' Marcu a fost cel care s-a sinucis la bătrânețe, sătul de viața sub comunism. Din motive care țineau de siguranța familiei, la mine a ajuns doar povestea înfrângerii lui. Abia târziu, mult mai târziu, am aflat că moșu' Marcu fusese un tânăr hotărât să-și transforme visul în fapt, să construiască o solidă afacere de familie și să împingă lucrurile înainte până ce va obține independența financiară. Abia târziu, mult prea târziu, am aflat că moșu' Marcu fusese, în termeni contemporani, un antreprenor pur sânge. Și abia după ce am aflat adevărata lui poveste mi-am dat seama cât de mult

mi-a lipsit un astfel de model. Căci procesul învățării se fundamentează de-a lungul întregii vieți pe imitație, dar mai ales pe admirație.

Suntem un popor care, vreme de jumătate de secol, nu a avut pe cine admira. Orizontul admirației ne-a fost ocupat, din cauza unui nefericit context istoric, cu personaje dubitabile sau subțiri. Așa am ajuns să avem un deficit de stimă de sine prea mare. Și, ca orice complex de inferioritate, el se manifestă fie printr-o deznădejde indiferentă la orice și la oricine, fie printr-o supracompensare camuflată într-un naționalism artificial, exaltat și, la o adică, exploatabil în favoarea unor interese individuale.

Da, în România există astăzi multă corupție, mitocănie și mizerie. Dar o problemă și mai mare este că suntem blocați într-o cultură a diminuării în care tot ce e mic se umflă și tot ce e marginal devine central. Corupția se mândrește, mitocănia ne ține predici și mizeria se făloșește. Și, deși au ajuns centrale, chipul nostru nu e alcătuit doar din defecte. Există încă bucăți de Românie curată și serioasă. Nu putem ști exact cât de multe, dar ele există. Nu putem aprecia care este forța lor de schimbare, dar ea există. Și dacă nu devenim conștienți că aceste bucăți de Românie nu sunt doar cazuri unice, izolate, atunci admirația noastră va rămâne în continuare orfană, iar influența acestor modele aproape de zero.

Apariția acestei cărți, în care sunt adunate o parte din poveștile acelei României contemporane demne de admirat, este un gest simplu. Avem cărți despre cum să ne creștem copiii, cum să ne iubim unii pe alții, cum să slăbim și cum să izbândim. Dar nu am avut, cel puțin până astăzi, o carte în care să se vadă limpede acea „Românie severă“ pe care istoricul Alexandru Duțu o descria ca fiind formată din „niște oameni serioși care-și văd de treabă, își fac datoria, își asumă obligații

pe care le duc la bun sfârșit cu discreție și își împlinesc vocația plini de răspundere“. Cred că această Românie există și e necesar ca ea să se vadă mai bine. E necesar ca ea să reînceapă să ocupe un loc central în lumea noastră. Fără festivisme, fără cele mai mari steaguri și cele mai tricolore emoții din lume. Simplu și firesc. Pentru că merită.

În multe familii din România a existat un moșu' Marcu. Dar dacă nu-i cunoaștem povestea și nu o ducem mai departe, atunci el a existat degeaba.

Vlad Mixich

Care este rostul acestei cărți?

Nu știm ce răspuns veți da în final dumneavoastră, cititorii, la această întrebare. Știm însă ce ne-a făcut pe noi să scriem peste 400 de pagini despre niște oameni care ar pica, cel mai probabil, un eventual test național de notorietate.

Gândul care a împins proiectul de la faza de idee la cea de redactare a acestui argument (primele pagini se scriu de obicei la sfârșit de tot, să știți) a fost acela că antreprenoriatul românesc arată mult mai bine pe dinăuntru decât pe dinafară. Știm asta nu din vreo cercetare, ci pentru că în anii noștri de presă – câte 18 de persoană – am avut interacțiuni frecvente și de substanță cu mediul de afaceri românesc. Publicațiile pentru care am lucrat – „Capital“, „Business Magazin“ și „Money Express“ – s-au ocupat în principal de economia privată, cu toate minusurile, plusurile, gafele, focurile de artificii, poticnelile și victoriile ei. Sigur că am văzut și noi, ca toată lumea, afaceri făcute la limita legii sau – prea adesea – în afara ei. Dar am văzut și multe companii făcute să dureze – afaceri crescute sănătos, organic, hrănite cu muncă multă, inteligență, învățătură, perseverență.

La un moment dat, prin 2012 – la scurt timp după ce noi înșine am pornit pe cont propriu – ne-am pus întrebarea din care această carte avea să se nască: are oare România, după un sfert de secol de piață liberă, modele de antreprenariat locale care să fie sursă de învățăminte pentru cei care pornesc azi pe cont propriu? Sondajele sunt descurajante: 68% dintre cei intervievați în 2011 de IMAS într-un studiu al Fundației Romanian Business Leaders spun că nu știu niciun om de

afaceri român pe care să-l considere un model demn de urmat. Niciunul. Ba și mai rău, aproape trei sferturi dintre români – 73,2% – cred că antreprenorii români sunt mai degrabă necinstiți, spune același sondaj. Probabil că zeci de mii, poate chiar sute de mii de antreprenori mici și mari se indispun când dau peste astfel de procente – e frustrant să fii judecat în 2014 cu verdicte în alb-negru din anii '90 sau prin asociere cu știrile despre infracțiuni economico-financiare.

În proiectul „Cei care schimbă jocul“ am pornit cu gândul că, după cortina de mituri, clișee și judecăți pe informație puțină, a crescut, în timp, o promițătoare clasă de antreprenori români. La cei care și-au dorit întotdeauna o viață pe cont propriu se adaugă continuu oameni care devin întreprinzători ca a doua sau a treia opțiune de carieră – de la angajatul care din motive de criză își pierde slujba și-și face prăvălie până la managerul pe care succesul l-a extenuat într-atât încât s-a refugiat în suburbii, unde și-a ridicat fermă bio.

Clasa despre care vorbim nu e, poate, foarte numeroasă: ca număr de antreprenori la mia de locuitori – ori ca mărime a afacerilor – România e sub potențial, cu mult în urma Poloniei ori a Cehiei, spun statisticile. Sunt însă și unele cifre care ne îndreptățesc să credem că antreprenoriatul ar putea deveni pentru români o opțiune într-o măsură mai mare decât este azi. În materie de intenții antreprenoriale, de pildă – e vorba despre cetățeni care susțin că au intenția de a începe o afacere în următorii trei ani –, avem cel mai ridicat procent din UE: 23,7%, față de o medie europeană de 13,5%, potrivit raportului pe 2013 al Global Entrepreneurship Monitor, o organizație care de 15 ani evaluează activitatea antreprenorială din 70 de țări.

Și dacă ar fi ca intențiile din statistica menționată să devină afaceri, de unde oare va învăța business această nouă generație

de antreprenori? Probabil că de unde învață, de când e lumea, toți antreprenorii. În primul rând prin încercare și eroare. Mai apoi de la colegi, prieteni sau familie – în caz că au bafta de a avea rude întreprinzători –, din cărți, cursuri ori presa de afaceri. Îndrăznim să adăugăm, pe lista de resurse pentru viitoarea generație de antreprenori, și cartea pe care deja o țineți în mâini: ea vă vorbește despre gândirea antreprenorială de la temelia a șapte companii care s-au născut, au crescut și au navigat prin criză chiar aici, în România.

Cei care schimbă jocul nu este, totuși, o carte despre afaceri. E mai degrabă o carte despre câțiva oameni care au decis, la un moment dat al vieții lor, să o pornească pe cont propriu – în ciuda lipsei de direcție, de experiență, de capital de pornire și mai ales în ciuda fricii de eșec.

Premisa de la care am plecat în acest proiect este că a venit timpul, după 25 de ani de capitalism, să punem sub semnul întrebării teoria cu „noi n-avem modele“ de care ne împiedicăm – sau pe care o invocăm – când ceva nu iese.

Sigur că, istoric vorbind, nu avem, dacă ne comparăm cu alte națiuni, prea multe modele demne de o galerie globală – fie ele culturale, de leadership, economice, de educație, de orice. Și totuși: să nu fi crescut oare în România, în ultimele două decenii, măcar câteva afaceri antreprenoriale care să poată completa pachetele de studii de caz anglo-saxone folosite în traininguri și prin școlile de afaceri? „Este enormă nevoie de exemple documentate de bune practici autohtone“, spune Cosmin Alexandru, fost director al GfK România, azi consultant și cofondator al Wanted Transformation. Același lucru ni l-au spus, pe parcursul documentării, diverși manageri, directori de fonduri de investiții, consultanți, educatori, antreprenori.

Proiectul „Cei care schimbă jocul“ a fost mai întâi o listă de 15-20 de nume de antreprenori români. Lângă ea am adăugat, în scurt timp, și o listă de criterii. Am hotărât să vorbim cu antreprenori care îndeplineau șase condiții: să conducă afaceri pornite de la zero, companiile lor să aibă capital majoritar românesc, să fie nr. 1 pe piață, să aibă competitori internaționali, să fi trecut cu bine de criză și – foarte important – să nu fi crescut prin contracte cu statul.

Setul de criterii prin care am cernut 40-50 de nume de antreprenori români – pe care-i știam personal sau doar din auzite/citite – s-a dovedit a fi un filtru sever. Am găsit o mulțime de businessuri valoroase care îndeplinesc patru sau chiar cinci dintre criteriile stabilite, dar relativ puține care să le bifeze pe toate șase.

În final, dintre cele zece companii cu ai căror fondatori am avut discuții preliminare pentru acest proiect, șapte au fost de acord să-și descompună în factori primii amintirile, experiențele, să răspundă la toate întrebările și să nu condiționeze toate acestea de nevoia omenească de a vedea, înainte de tipărire, materialul pentru care au furnizat atâta informație personală și de afaceri. Le suntem recunoscătoare tuturor pentru încrederea cu care s-au lăsat în mâinile noastre și pentru eleganța cu care au acceptat tot ceea ce am cerut.

Veți citi în această carte – în ordinea vârstelor de pe tricou – despre Dragoș Petrescu (City Grill, Caru' cu Bere); Mihai Marcu (MedLife); Vasile Armenean (Betty Ice); Dragoș și Adrian Pavăl (Dedeman); Adrian Mihai, Felix Pătrășcanu și Neculai Mihai (Fan Courier); Dan Șucu (Mobexpert); Florin și Măriuca Talpeș (Bitdefender și Softwin).

Sigur că lista putea fi de două ori mai lungă. Dar am hotărât să ne limităm la șapte companii cu gândul că e bine să-ți propui lucruri pe care să le poți face. Ne-am propus, așadar,

să reconstituim parcursul a șapte afaceri antreprenoriale românești din perspectiva fondatorilor. Ideal ar fi fost, ne gândeam, ca fiecare antreprenor să-și spună singur povestea în fața publicului, marcând punctele de inflexiune, explicându-și deciziile, vorbind despre momentele de îndoială și despre lecțiile învățate din mișcări mai puțin inspirate. O utopie, evident. Antreprenorii au, ca toți oamenii, momentele lor de introspecție, dar arareori au vreme, răbdare, motivație ori chef să le pună în cuvinte, eventual în ordine cronologică. Ba chiar, aveam să constatăm foarte repede, multe dintre întrebările de pe listele noastre antreprenorii nu și le puseseră niciodată – focusul lor a fost întotdeauna pe *a acționa*, nu pe *a explica propriile acțiuni*.

Cei care schimbă jocul este, după știința noastră, prima carte care vorbește despre mecanismele și procesele de decizie ale primei generații de antreprenori români de după deșertificarea comunistă. Pe cei numiți mai sus i-am ales nu pentru că ar fi perfecți – poate că cei cu care lucrează, prietenii sau familiile îi consideră uneori nedrepti, fixiști, intoleranți, autoritari, insuportabili, pisălogi, narcisiști, nerezonabili, suciți, neatenți. I-am ales pentru că, pornind de la aceeași linie de start ca întreaga lor generație, ei au reușit acolo unde alții au eșuat. Și pentru că acum, după 25 de ani de business, sunt gata să împărtășească oricui din lecțiile pe care le-au învățat.

Mona Dîrțu
Andreea Roșca

Un pic dacă l-ar fi ajutat norocul, Dragoș Petrescu și-ar ține azi în palme propriul vis. Ar trăi undeva, în nordul Italiei, într-un ținut pus pe hartă de un soi de vin, Asti Spumante, și de un festival cu rădăcini medievale în care piesa de rezistență e o cursă de cai neînșeuăți. Ar locui, cel mai probabil, în vila prin care acum zece ani s-a plimbat cu soția lui, Karin. Creativitatea și-ar testa-o poate imaginând rețete italienești asortate cu meniul standard. Putere să le pună în vânzare n-ar fi avut, dar ăsta ar fi fost un detaliu. Esențial ar fi fost că s-ar fi simțit, în sfârșit, partener cu mașinăria globală care-l fermecase la sfârșitul anilor '90.

N-a fost să fie. Tace secunde în șir, cântărindu-și alb, cu seninătate de diagnostician, itinerarul. Nici azi, după atâția ani, nu știe ce-ar mai fi putut face în plus pentru a căpăta o franciză McDonald's.

Ca să o capete a luat-o de jos; de la spălatul pe jos, mai precis. Prima vizită la McDonald's o făcuse prin '95 – „Atunci mi-a intrat mie McDonald's-ul în cap“, spune. Aplicația propriu-zisă pentru franciză o completase un an mai târziu, dar oamenii McDonald's s-au arătat foarte circumspecți față de candidatul de 26 de ani, pe care l-au luat în serios abia în '99, când de altfel a și început stagiul de pregătire obligatoriu.

Vara aceluia an, 1999, s-a rostogolit în ritmul dat de cele zece ore și jumătate regulamentare pe zi: opt ore „pe floor“ – adică la casă, servind clienții, dând cu mopul prin sală, făcând uneori curat la toalete –, două ore de studiu și jumătate de oră de

pauză. Trudă de ucenic – neplătită, firește, „că doar era training“.

Și azi crede că era foarte bun. N-o spune în cuvinte, dar dacă-l auzi povestind îi simți mândria în glas. Dimineața – în fiecare dimineață, adică – se instala la una dintre casele restaurantului McDonald’s de pe o arteră centrală a Bucureștiului, bulevardul Elisabeta: „*Bună ziua, bine ați venit la McDonald’s. Bună ziua, bine ați venit la McDonald’s. Bună ziua, bine ați venit la McDonald’s*“.

„Și vindeam, și vindeam, și vindeam...“ Imperfectul acestui verb care i-a fost companion toată viața se împletește cu un hohot sonor, care umple încăperea; se vede că îi plăcea la nebunie „la casă“. Colegii îl urmăreau și râdeau la rîndul lor: „Ia uitați-vă la Dragoș, se face un gol în fața lui“. Golul de spațiu nepopulat, cu vârful în casa de marcat, pare un soi de *key performance indicator* în breaslă: indică o viteză de vânzare remarcabilă chiar și față de standardul de *fast*** al companiei care a globalizat termenul de *fast-food*.

Au urmat lunile de școală. În august 2000, la un an distanță de la stagiul de pe bulevardul Elisabeta, Petrescu se întorcea în București cu prima dintre cele cinci diplome McDonald’s de care dă cu ochii orice musafir poftit în biroul său din Calea Victoriei. Lunile petrecute la Hamburg Academy, în Oak Brook – suburbie a Chicago-ului în care-și are sediul central McDonald’s – au fost prima lui școală de afaceri adevărată.

* Key performance indicator, indicator-cheie de performanță, se referă la măsura performanței unui angajat, al unui departament sau al unei organizații. Folosit pentru a măsura performanța individuală sau a companiei și/sau pentru a măsura progresul către obiectivul fixat (de exemplu, zero defecte de producție, zero reclamații).

** Rapid (eng.).

Cu acea primă diplomă bifase, în fine, ultima dintre condițiile preliminare de intrare în programul de francizare și primea în grijă, pe 1 septembrie 2000, McDonald's Prisma. Era deocamdată director de restaurant, dar plănuia să preia propria franciză, când compania avea să dea drumul la proiect.

Dar n-a fost să fie. Profiturile subțirele din România au făcut ca McDonald's să pună în așteptare, nimeni nu știa până când, programul de francizare; celor patru candidați înscriși nu le rămânea decât să aibă răbdare. Doar că timpul trecea și mare lucru nu se întâmpla. „Și n-am mai putut“, zice Petrescu. S-a dus la Marian Alecu, directorul de-atunci al McDonald's România, și i-a cerut așa: să-i dea în grijă un alt restaurant, mai mititel, să-i pună un target de vânzări mai mare și dacă într-un an el, Dragoș Petrescu, reușea să atingă ținta, să i-l dea în franciză.

Un restaurant mai mititel era, pe-atunci, McDonald's Militari. La vânzările de 400 000 de dolari în 2001, corporația i-a cerut să adauge, într-un an, 50%. Petrescu a apăsat toate pedalele, a tras de toate manetele și și-a atins ținta. Doar că nici cei 600 000 de dolari din 2002 n-au înduplecat McDonald's să-și dea binecuvântarea. „Mi-am dat seama atunci“, își amintește, „că visul meu de a deveni partener McDonald's va trebui să mai aștepte un termen nedefinit.“

„Termen nedefinit“ e o sintagmă care, trebuie să știți, le cade greu la stomac antreprenorilor. Îi indispuce, le pune la încercare răbdarea, le scoate la iveală neputințele, le arată că regulile jocului sunt în mâna altcuiva. Povestea de dragoste dintre Petrescu și McDonald's, începută în 1999, era înnoțată de-a binelea în 2002. Avea pe masă două opțiuni. Putea rămâne angajat, ca director de restaurant – statut perfect onorabil de altfel –, așteptând răbdător OK-ul pentru franciză. Sau putea să-și vadă de drumul lui.

Varianta unei francize în Asti – „proiectul italian“, cum îl numește – a fost cea de-a treia opțiune, una croită anume pentru a potoli insistența lui Dragoș Petrescu cu o soluție (una fără expresii nesuferite, de genul „termen nedefinit“). Dacă în România McDonald’s opera cu frâna trasă la francize, ce-l putea împiedica pe Petrescu să-și atingă ținta în altă parte? Plecase deja de la McDonald’s, dar încă ținea legătura cu compania. Pe James Sernett, șef de francize pe Europa Centrală și de Est, îl bătuse la cap „permanent, adică ani de-a rândul“, cu mica lui obsesie, aceea de a fi și antreprenor, și parte a celui mai mare lanț de restaurante din lume. Iar lui Sernett „îi era drag de mine, îmi tot spunea «rezistă, Dragoș, rezistă, rezistă»“. Ingrată misiune; de fapt șeful regional pe partea de francize nu făcea decât să vină din când în când la București și, în lipsă de vești bune, „să le spună celor patru* sărmani să reziste“. Șase luni după ce Sernett pleca, „eram fericit că, uite, mai e un pic“. Și pic cu pic s-au făcut un an, doi, trei.

Fie s-o fi simțit vinovat omul, fie prețuia perseverența lui Petrescu, fie amândouă – fapt e că în 2003 Sernett i l-a recomandat pe stăruitorul nostru candidat la franciză lui Karl Fritz, pe atunci șef al McDonald’s Italia. Una peste alta, după câteva luni petrecute în Italia, cei doi au pus împreună degetul pe restaurantul din Asti, fermecător punct de popas în traseele gastronomice din nordul Italiei. Da, era un oraș de 75 000 de locuitori, nu de peste 2 milioane, ca Bucureștiul. Asta pe de o parte. De cealaltă, până la Milano erau doar 130 km.

Și oare cum ar fi fost viața lui acolo, în Asti? Știe exact. Cuvintele picură ritmic, câte unul pe secundă. „Vis. Vis. Super. Perfect. *Fantastic life*.“ Asti era, povestește, un fel de „la țară“ în varianta italiană. O așezare primitoare, urbanizată doar atât

* Candidații la o franciză McDonald’s.

cât era nevoie. „Și acolo, în mijlocul aceluia sat de gastronomie, era restaurantul meu“ – un restaurant micuț, care făcea un milion și ceva de euro pe an. A semnat înțelegerea cu McDonald's Italia – „n-a fost pentru mine bucurie mai mare decât atunci când am semnat contractul“ –, s-a plimbat prin oraș, și-a ales casa. „Gata, plecăm în Italia“, a zis. Trecuseră, iată, cinci ani de când muncea pentru un viitor alături de McDonald's.

Dar n-a fost să fie. O absurditate birocratică a sfârșit pentru totdeauna acea „*perfect life*“ pe care mai-mai că o putea desena. Pentru a primi viză de „*lavoro autonomo*“* – România încă nu era membră UE pe-atunci – avea de îndeplinit o condiție: să fi avut în CV un an ca proprietar de business în Italia. Era absurd. N-avea, frate! De unde să aibă?! Avea în schimb în buzunar un contract de franciză cu o corporație globală, adică putea garanta statului italian că businessul lui va depăși un milion de euro anual. Pare un argument bun, nu? Ei bine, n-a contat. N-a primit viză. N-a plecat în Italia. Sfârșit de capitol.

O metodă simplă de îmbogățire

Povestea lui Dragoș Petrescu, așa cum reiese ea din prezentări, din interviuri, din articole de presă, îl înfățișează drept „cel mai mare proprietar român de restaurante“, „proprietarul Carului cu Bere“, „regele Centrului Vechi din București“. Episodul McDonald's, care i-a înghițit atâta energie și i-a mâncat atât timp, se rățăcește printre izbânzile care au urmat. Cât despre Caru' cu Bere, restaurant-emblemă al Bucureștiului Vechi, acesta e doar giuvaerul unei rețele de restaurante și

* Echivalentul PFA, persoană fizică autorizată.