

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, Ileana. 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 aceluși 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 înno-dată 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 rătăcește 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.

cafenele țesute cu răbdare; o rețea eterogenă, în care brandurile cu sonorități englezești conviețuiesc dezinvolt cu cele italienești, românești, nemțești – avem restaurantele City Grill și Buongiorno, Hanul Berarilor și Bundetot, BackWerk și City Cafe. Proprietățile lui Dragoș Petrescu nu acoperă Bucureștiul întreg, ci se înșiră calculat pe o axă care începe la nord, în Otopeni, trece prin Băneasa și sfârșește în centrul Bucureștiului, locul în care sunt concentrate cele mai multe dintre restaurantele lui.

McDonald's, visul destrămat în urmă cu un deceniu, a rămas un detaliu biografic. O aluzie la acel „n-a fost să fie“ face – în deplină cunoștință de cauză, desigur – un cronicar restograf.ro care semnează G.B. La City Grill, scrie el, „e cam ca la McDonald's: știi dinainte că nu poți avea surprize neplăcute, știi cam ce primești și pentru câți bani“. Pentru clasa de mijloc a Bucureștiului, strânsă în clădirile de birouri din zonele în care Petrescu își are redutele, restaurantele City Grill și Buongiorno sunt un fel de cantină de fiecare zi aflată la 10-15 minute de birou. Autorul celor câteva rânduri de pe restograf.ro notează, mai departe, că proprietarul restaurantelor n-a făcut nimic altceva decât să le ofere bucureștenilor ceva de care aveau nevoie – și că făcând asta, a descoperit „o metodă simplă de îmbogățire (de Dragoș Petrescu vorbesc)...“.

Paginile care urmează își propun, în esență, să arate cât de simplă a fost de fapt metoda de îmbogățire a lui Dragoș Petrescu.

„S-a prăbușit lumea peste mine“

Nu gândul la îmbogățire l-a pus în mișcare pe cel uns azi cu titlul, special pentru el inventat, de „rege al Centrului Vechi“; arareori cei care pornesc pe cont propriu își pun în cap să se îmbogățească. Mulți vor pur și simplu să trăiască; să trăiască „bine“, „decent“, „îndestulat“ – cam astea ar fi adjectivele care gravitează în jurul primilor ani de antreprenariat.

Motivația ultimă a lui Dragoș Petrescu vine, totuși, din alt strat al piramidei lui Maslow – al doilea. Stratul securității personale, care i s-a sfărâmat când el avea 13 ani. Ca să nu lungim povestea, părinții lui au divorțat atunci. Iar el a hotărât, cu mintea lui de preadolescent, să nu mai trăiască niciodată acel sentiment de insecuritate, de lipsă de control asupra propriei vieți. „Atunci am fost șocat, s-a prăbușit lumea peste mine“, își amintește. „M-am simțit foarte nesigur pe viața mea și pe viitorul meu și impactul a fost atât de serios încât bănuiesc că, fără să conștientizez atunci, mi-a creat o motivație de a supraviețui care cred că s-a transformat, apoi, în dorința de a reuși.“ A înțeles de fapt, la 13 ani, că viața fiecăruia e atârnată de a altora – „și că tu ești de foarte multe ori în situația de a nu putea influența, prin puterea ta, ce se întâmplă în viața ta“.

Spaimele de preadolescent s-au domolit așa cum se domolesc, de obicei, toate spaimele: formulezi soluții personale, iei hotărâri – uneori radicale –, te focalizezi, tragi, împingi, reușești, cazi, încerci din nou. În cazul lui Dragoș Petrescu, soluția s-a materializat în „această dorință puternică de a face singur tot“. Să nu depinzi de nimeni. Să fii ne-dependent. Să fii stăpânul vieții tale.

„Tot“ se traducea, atunci, prin două lucruri: independență financiară și independență de decizie. Le-a dobândit pe amândouă „undeva, pe la 17-18 ani: de atunci nu am mai depins de nimeni, niciodată“.

Decembrie 1989 l-a prins în armată. Terminase Liceul de Informatică la București, intrase la Politehnică și-și făcea milităria cu termen redus la o unitate de tancuri din Lipova, lângă Arad. Încă nu apucase să afle cum e să mergi cu tancul – „intrașem în tancuri, dar doar așa... doar le curățam cu motorină“. Prima șansă s-a ivit în zilele revoluției, când s-a dat alarma și au primit ordin să se îndrepte, cu toată artileria, spre Arad.

Dar n-a fost să fie. Tancul lui n-a pornit, așa că a rămas în unitate. Trei luni mai târziu, la sfârșit de martie '90, a fost eliberat. Pornea în viață curat, fără să fi fost parte din vreun joc dictat de alții care să-i fi modelat gândirea sau să-i fi limitat opțiunile. N-avea un job din care să-și dea demisia. N-avea familie de întreținut. N-avea bani, n-avea pile, n-avea o meserie. N-avea de fapt nimic special, în afară poate de înțelepciunea aceea prematur dobândită a copiilor care și-au văzut părinții despărțindu-se.

O vacanță cam mare

Era deci aprilie '90, terminase armata, iar școala – intrase la Transporturi – începea abia în septembrie. Dacă ar fi avut toate cuvintele la el, ar fi descris acea perioadă drept prima „oportunitate antreprenorială“ din viața lui (o istorie a antreprenoriatului românesc ar trebui neapărat să includă, într-o anexă, și lista cuvintelor care, deși figurau în dicționarele comuniste, n-aveau niciun sens – sau aveau sensuri peiorative).

Pe scurt, evenimentele din decembrie îi așternuseră în față „o vacanță cam mare“ – mai era aproape jumătate de an până când începea facultatea. Și-a zis să-și caute ceva de muncă. „Să fac un ban de mare“ – asta era proiectul lui în primăvara lui '90, o epocă pătimașă, gălăgioasă, sfâșiată de durerile facerii primei scene politice libere de după război. Dezbateră publică era

înfierbântată, radicală și se tranșa rapid – puteai fi pro-FSN, anti-FSN, și nimic altceva. Strada fierbea, în Piața Universității începuse, la sfârșit de aprilie, ceea ce avea să devină cea mai îndelungată manifestație de protest din istorie (55 de zile), iar intensitatea aceluia ethos al schimbării era alimentată de fix trei izvoare de informație: ce auzai la TVR, ce auzai la radio și mai ales ce citeai în ziare – singurele media, pe atunci, care pe de o parte se înmulțiseră, iar de cealaltă își luaseră libertatea de a fi pro sau contra puterii politice provizorii. (Nu, Internet încă nu aveam.)

Ziarele se vindeau în draci în toată țara, iar din sutele de mii de exemplare de „Adevărul“, „România liberă“, „Tineretul Liber“ și „Dimineața“ care se cumpărau zilnic, 500 le vindea Dragoș Petrescu – la atât avea dreptul în fiecare zi. Se trezea la 4 dimineața, lua ziarele frumos din tipografie, cu acte în regulă, și până la prânz făcea o grămadă de bani, pe care duminica îi spârgea în târguri pe blugi Pyramid, tricouri, ochelari de soare, banane și alte bunătăți cu aură de mărfuri de contrabandă.

Nu era totuși mare ispravă, s-a gândit el la un moment dat, să cheltuești duminica ce câștigi în tot restul săptămânii. Pasul cel mai la îndemână a fost să schimbe statutul de plătitor la tarabă cu unul de încasator. Mutarea dintr-o parte a tejghelei în cealaltă a deschis prima etapă din istoria de antreprenor a lui Dragoș Petrescu – o etapă lungă, crucială în formarea lui, o etapă deopotrivă grea și frumoasă. Glasul i se înmoaie de emoție.

„Avem di tăti“

Mintea abia ieșită de sub comunism a văzut în tarabă cea mai simplă și mai plauzibilă formă de capitalism. Trotuarele și piețele României au fost inundate în epocă, pe cale de

consecință, de un fluviu de fleacuri multicolore care întru-chipau bunăstarea occidentală – săpunuri Fa și Rexona, țigări străine, jucărioare, deodorante, brichete translucide, blugi Pyramid, acadele, tricouri „cu imprimeu“, ceasuri de plastic, gumă de mestecat cu surprize, baterii, pixuri Bic, podoabe lucitoare și câte alte lucruri după care oamenii tânjiseră atâta. Modelul de business era simplu: cumperi cu un preț și vindeai un pic mai scump; oricine putea pricepe asta. Taraba – fosta „bișniță“ intrată, iată, în legalitate – nu cerea cine știe ce capital de pornire și, în plus, riscul era rezonabil chiar și pentru o țară legănată decenii întregi în modelul onorabilității „serviciului sigur“, din care să poți ieși la pensie.

Era ceva mai complicat decât să vinzi ziare, dar măcar se chema că ai businessul tău. Ca mai toți tarabagiii, Dragoș Petrescu lua marfă de unde putea, o înșira pe metrul pătrat al mesei sale de beton și se punea la vânzătoare de clienți. Viața de tarabagiu se scurgea și atunci, și azi, între câteva coordonate simple. Stăteai zi-lumină în stradă, pe scăunelul tău, și te uitai la trecători – câțiva deveneau cumpărători, cei mai mulți, nu. Purtaii grija a sute de mărunțișuri, pe care le reordonai obsesiv în dreptunghiul de masă pe care-l aveai sub ochi. Fidelitatea cumpărătorului nu prea aveai cum s-o construiești – clientul de tarabă e o specie nestatornică și impulsivă, scoate banii din buzunar acolo unde vede ceva ce-i atrage atenția sau când îl lovește nevoia de gumă de mestecat, țigări sau cine-știe-ce fleac. Cum poți convinge un trecător neatent să cumpere de la tine? Cu un preț mic, cu o marfă pe care n-o găsește în altă parte sau cu un zâmbet și o vorbă bună. Cam asta-i toată filozofia.

Taraba pe care și-a făcut-o în toamna lui '90 a fost prima școală de business a lui Dragoș Petrescu, făcută în paralel cu facultatea, despre care își amintește că „a fost crâncenă, cu orele alea de desen și de matematică... crâncenă“. Măcar de-ar

fi fost unul din ăia care leagă școala de gard – dar nu, zice că s-a ținut de facultate. Și, în același timp, de tarabă. „Mă duceam cu Skodița mea la Flora“ – unul dintre primele angoururi deschise în București după '90 –, iar de-acolo lua marfa, o îndesa în portbagaj și pe banchetele din spate și o căra până în Piața Dorobanți, unde o înșira cu artă pe tarabă și se punea pe vândut. Avea aproape de toate Petrescu, de la deodorante Rexona, spray-uri de muște și carpete cu „Răpirea din Serai“ până la cașcaval, unt ori icre de Manciuaria. „400-500 de produse diferite pe metru pătrat“ – aia școală de marketing, de management financiar, de vânzări, de relații cu clienții. Se uită înapoi cu recunoștință, un pic înduioșat chiar. Viața de „vânzător ambulant“, cum îi zice, l-a învățat să citească sufletul clientului, cu nevoile, dorințele și capriciile lui. Întâi în Piața Dorobanți, apoi în Piața Amzei, unde „era mai bine“.

Era multă muncă, dar era și frumos. De trezitul la 5 dimineată și de toată bătaia de cap scăpa doar în sesiuni, când businessul trecea pe planul al doilea – examenele erau mai importante. „Nu aveam încredere să las pe altcineva“, spune, așa că tarabele lui Petrescu se odihneau câte o lună întreagă cu lacătul pus. „Știam și din ce material trebuie făcut suportul de protecție al încuietorilor, să nu îl spargă careva... aia școală de viață.“

De la statutul de proprietar de tarabe – una, două, trei, șase – a trecut, printr-un salt calitativ logic – la cel de chioșcar. Primul lui chioșc, deschis în '93, își avea amplasamentul într-o stație de autobuz de pe Calea Moșilor; de făcut făcea cam același lucru ca în Amzei, doar că între patru pereți și la scară ceva mai mare, dar progresul era de neignorat. „Era așa, un magazinaș“ – și era non-stop. Tarabele le strângea seara, când se închidea piața, dar cu „magazinașul“ de 4 mp – care ajungea să ocupe de cinci-șase ori mai mult, cu toate frigiderile și congelatoarele și umbreluțele care-l înconjurau – era cu totul altceva. Ture, chestii.

Și a venit, la un moment dat, și ziua în care businessul i s-a dublat: avea, iată, două chioșcuri. Apoi trei. Apoi patru. Și tot așa. „La apogeu“ – nu-ți dai seama dacă alegând să folosească termenul „apogeu“ e autoironic sau vorbește serios – avea șapte chioșcuri. Își câștigase deja titlul de mic antreprenor.

„Eu rămân la mine la tarabă, tarabagiu“

Și așa, an după an, viața lui Dragoș Petrescu a curs, previzibil, în făgașul desenat între cele două școli ale ei: una îi asigura o diplomă universitară, cealaltă îi cumpăra independența pe care și-o promisesese sieși când era puști. Un plan propriu-zis pe termen lung, o viziune, o vocație de urmat încă n-avea – și nici nu le simțea lipsa.

Antreprenorii de la noi și de aiurea spun adesea că înainte de a intra în business trebuie să identifici acel ceva care te pasionează și să-l faci călăuză a vieții tale. Dragoș Petrescu n-a avut o asemenea călăuză – cel puțin nu în primii ani de antreprenoriat. Nu visase, firește, să ajungă regele tarabelor din Dorobanți sau din Amzei – dar nici altceva în mod special. Businessul era cea mai la îndemână soluție pentru a-și rezolva o problemă. Mai erau și alte soluții, firește. În anii în care el căra marfă cu Skodița și nu dormea de grija tarabelor, România era pețită de primele multinaționale care se aventurau într-o țară zdruncinată periodic de mineriade, incapabilă să opteze fără echivoc între Est și Vest și, să nu uităm, nu tocmai ospitalieră cu investitorii străini (vă mai amintiți de „Nu ne vindem țara“?).

Gata să tolereze nevrozele epocii erau, pe-atunci, multinaționalele care vindeau produse de larg consum. Bunătăți de rit nou, adică: gumă Wrigley, Coca-Cola, ciocolată

Mars. Până și McDonald's s-a codit câțiva ani buni să pătrundă în țara aceea stranie și imprevizibilă; abia în '95 și-a făcut aici primul avanpost.

Una peste alta, multinaționalele făceau angajări – iar Dragoș Petrescu era în target. „Toți prietenii mei“, își amintește, „s-au angajat la companii internaționale, unde au primit vestita Dacie break albă și geanta aceea mare de piele.“ E greu de imaginat acum, dar a avea o mașină de serviciu și șefi care vorbeau englește chiar era, atunci, o formidabilă, nesperată șansă: porneai de la zero, dar într-un ecosistem generos, în care puteai deopotrivă câștiga bani, promova și învăța „on the job“. Petrescu și-a cântărit un pic opțiunile – nu prea mult, din câte își amintește. „Eu am zis nu – eu rămân la mine la tarabă, tarabagiu“.

Acesta a fost, crede, primul dintre răspunsurile decisive pe care le-a dat unor întrebări nepuse în cea de-a doua jumătate a vieții lui. Era o decizie „împotriva curentului“, dar una care-i împlinea nevoia de *ne*-dependență care-l trăsesese după ea în liceu și în primii ani de facultate. A fi angajat la multinațională îți aducea o sumedenie de avantaje, mai puțin pe acela de a fi propriul stăpân. Păi, ce să facă el cu avantajele alea, dacă îl împiedicau să fie propriul stăpân?

În roșu & galben: vraja multinaționalelor

O fi refuzat Dragoș Petrescu vitejește Dacia break albă și „geanta aceea mare de piele“, dar de vraja multinaționalelor n-a scăpat. Acel „eu rămân la mine la tarabă, tarabagiu“, s-a dovedit, privind retrospectiv, o decizie temporară. Facultatea

* La locul de muncă (eng.).

o terminase deja în '95, dar nici prin cap nu-i trecea să lucreze ca inginer; refuzase el perspectiva de a fi angajat la o corporație, ce să caute ca angajat altundeva?

Acea mistuitoare pasiune călăuzitoare, religia pe care mulți antreprenori o propovăduiesc, nu și-o găsisese încă – și nici nu pare s-o fi căutat vreodată. Ce a descoperit în schimb la jumătatea anilor '90 a fost că există și o a treia cale – o îmbietoare combinată între statutul de antreprenor (propriul stăpân, adică) și cel de angajat la multinațională, cu tot pachetul lui de bucurii implicite: statut, brand internațional, școală de afaceri de cea mai bună calitate. Formula magică avea un nume care suna – pe-atunci – tare ciudat: franciză. (Termenul, intrat de mult în vocabularele noastre, a fost primit în prea exigentul templu al DEX în 2009, după două decenii de capitalism.)

Soluția francizei părea un fel de rai în acea epocă din viața lui Dragoș Petrescu. Puteai respira aer de corporație, așadar, rămânând în același timp propriul stăpân. Formidabil.

Prima mușcătură din meniul de multinațională n-a luat-o însă de la McDonald's, ci de la o corporație globală care – coincidentă – tot roșu și galben are drept culori de brand. Făcuse 27 de ani, avea o rețea frumușică de chioșcuri, era bine-mersi. Semi-bine-mersi, de fapt – „eram înnebunit cu McDonald's, dar dura, dura, dura“. Și a aflat, în '97, că cei de la Shell erau în căutare de candidați pentru francize – ba chiar erau presați, aveau în plan să deschidă rapid două benzinării și n-aveau oameni buni.

L-au văzut, l-au plăcut, l-au uns francizat: în vreo două luni, Dragoș Petrescu inaugura, în ajun de Crăciun, stația Shell Fundeni. Condiția capitalului de 25 000 de dolari n-o îndeplinea – strânsese doar 15 000. A compensat însă isteț cu ceva ce valora mai mult decât cei 10 000 de dolari lipsă. Ani de-a rândul lucrase cu feluri furnizori pentru tarabele lui. Îl cunoșteau,

aveau deja un parteneriat cu el, așa că îi dădeau marfă pentru magazinul benzinăriei cu aceeași încredere cu care îi umpluseră, în baza cuvântului dat, și tarabele.

Dincolo de relația solidă cu furnizorii – reconfortanta constantă a noii sale ecuații –, lui Petrescu îi apăruseră în cale o grămadă de variabile. Logic: era într-un joc nou, de corporație, cu reguli stabilite de alții. Nu era angajat, dar nici chiar propriul lui stăpân nu mai era. Nu-l deranja asta, dimpotrivă – era un prilej grozav să fure meserie de la cei din liga mare. În 1998, Shell-ul lui din Fundeni ajungea pe primul loc în țară, iar în 2000, Petrescu deschidea o a doua stație, Shell Morarilor. Ce mai... „Dragoș, regele tarabelor din Amzei“ ajunsese „Dragoș de la Shell“. O mică vedetă. Viitorul prindea contur.

Erau totuși, în acest viitor, și lucruri care-l indispuneau. Se întreba, de pildă, de unde și până unde la întâlnirile de corporație francizații din Germania parcau, lângă Volkswagen Golf-urile românilor, Mercedes-uri 500 S. Chiar erau ei mai buni? Poate. Evident, aveau și altă piață. Dar mai era ceva: aflase, întrebând pe șleau cum stă treaba, că jocul Shell pentru nemți era diferit de cel pentru români. În Germania, un francizat câștiga și din administrarea magazinului, și din combustibil – și-l cumpăra singur și-l vindea la pompă. „Și eu întrebam de ce ei aveau parte și din combustibil?“ – și de ce românii erau nevoiți să se învârtă pe un ring mai micuț? Răspunsul primit: în România „asta e maxim ce se poate“.

Shell avea, fără îndoială, motive pentru un astfel de tratament – puteai doar să-l accepți sau să-l refuzi. Dar stă în firea antreprenorilor să se încrunte când aud că n-au decât două variante: ce vedea Dragoș Petrescu era că la Shell putea dansa doar în pătrățica trasată de corporație. „Am zis atunci că eu pot să fac mai mult de-atât“, își amintește – voia totuși o soluție în care să poată beneficia de întregul business, nu doar de o parte a lui.

Cea mai bună variantă ar fi fost McDonald's, la care avea o aplicație rămasă în stand-by încă din '97. Răspunsul a venit, în sfârșit, în '99: era acceptat în programul de pregătire. Era la răscruce. Să rămână pe drumul Shell, cu care deja se obișnuise – ba chiar prinsese viteză? Sau să lase în urmă Shell și să vireze spre McDonald's?

Al naibii de grea decizie. Vrabia din mână sau cioara de pe gard? La o răscruce similară fusese la începutul anilor '90, când a ales între tarabă și multinațională. Sfârșitul de deceniu îl punea să aleagă între confortul unui business deja pus pe roate – era o mică vedetă, să nu uităm – și truda unui nou început. „Și am zis «lasă vedeta, că e doar un balon, hai să o iau de la capăt cu proiectul ăsta» – și am luat-o de la spălat pe jos“.

Fapt e că, în cele din urmă, Dragoș Petrescu n-a vrut nici-cum să aleagă între vrabie și cioară. Și de ce să aleagă, de fapt? Nu le putea avea pe amândouă? Ba da, dar a fost crâncen: de o parte era Shell, un proiect full-time în sine, de cealaltă – McDonald's cu promisiunile lui, care-i înghițea zilnic zece ore și jumătate de vândut hamburgeri, dat cu mopul, învățat. Cine a făcut simultan două joburi știe cum e. Viața lui s-a împărțit, o vreme, între cele două multinaționale – primii săi profesori de business din liga mare. „Crâncen.“

Să fii antreprenor în interiorul unei corporații e totuși „un privilegiu“, reflectează el: înțelegeți ce e un model de business, înveți cum se construiesc procesele și ce rost are standardizarea, vezi ce înseamnă comunicarea în interiorul companiei, afli ce formidabilă locomotivă poate fi brandul. Multe, multe a învățat de la Shell și McDonald's. Peste aluatul pe care-l frământase ani de-a rândul cu mâinile lui – învățătura aceea extrasă din truda la școala tarabelor – Dragoș Petrescu a întins glazura îndelung prelucrată a managementului de tip american. De-acolo, din corporații, vine 80% din ceea ce știe în

materie de management de operațiuni, management financiar, managementul oamenilor.

În plus, de la Shell s-a ales și cu un om-cheie. Avea deja, își amintește, stația Fundeni. Și într-o zi l-a sunat Călin Inescu, și el francizat Shell – avea stația vecină. „Am încurcat tancurile ieri, unul dintre băieții mei a pus motorină peste benzină, trebuie să raportez incidentul la Shell și să-l dau afară“, i-a zis. „Băiatul“, Daniel Mischie – cel mai bun angajat – greșise conducta. „Te rog, te implor“, i-a spus Inescu, „ia-l la tine, că e un băiat extraordinar de bun și nu vreau să-l las fără slujbă“. Iar Petrescu l-a luat la el la stație, pompagiu. Azi Daniel Mischie e acționar minoritar, director de operațiuni al grupului Trotter Prim și succesorul desemnat să preia conducerea companiei, în caz că lui Dragoș Petrescu i-ar trece prin cap să se retragă. Ce întâmplare fericită, totuși, că într-o zi „băiatul acela“ a turnat motorină peste benzină.

Friptura mică & puțini cartofi prăjiți

Dragoș Petrescu se apropia de 30 de ani, muncea mult și trăia binișor. Încă nu se putea vorbi în epocă despre vreo clasă mijlocie în România – ar fi fost o exagerare. Dar un embrion de clasă mijlocie, da, se putea vorbi, iar Dragoș Petrescu era parte din acesta. Își permitea, de pildă, să mănânce frecvent la restaurant, dar și el, și prietenii lui o făceau cu inima îndoită. Friptura era prea mică și cartofii prăjiți erau prea puțini – și mereu aveau senzația că îi costă prea mult. Bombănea adesea pe tema asta cu un vechi prieten, Cătălin Mahu, devenit partener de afaceri. Mahu avea un centru de închirieri de casete video în unul dintre chioșcurile lui Petrescu – un fel de magazinaș, de fapt – plantat în intersecția dintre bulevardele

Ștefan cel Mare și Văcărescu. Era prin '98. De vânzările pe care le făceau în magazinul lor nu prea erau mulțumiți, de friptura mică și de cartofii puțini pe care-i primeau prin restaurantele altora nici atât. Minus înmulțit cu minus dă plus la matematică – iată o regulă care se aplică, uneori, și în business.

„Ce-ar fi să facem un restaurant?“, s-au întrebat la un moment dat, unul pe celălalt, cei doi prieteni. Un restaurant cu porții uriașe, cu fripturi mari, cu farfurii pline de cartofi prăjiți și cu prețuri mici? Un restaurant cu mâncare gătită, gustoasă, ca la mama acasă – așa, pentru oameni ca ei?

Chiar, ce-ar fi?

Și-au botezat restaurantul, deschis la 27 februarie '99 pe locul magazinașului din intersecție – „o investiție de 21 000 de dolari, din care 11 000 i-am avut disponibili“ – La Mama. N-a fost chiar ușor la început. În primul rând pentru că n-aveau timp, niciunul dintre cei doi parteneri, să se ocupe îndeaproape. Mahu era prins în afacerile pe care deja le avea, Petrescu încă mai pendula între cele două multinaționale în roșu și galben – avea stațiile Shell și intrase, în paralel, și în programul de training McDonald's. În plus, businessul în care se aventuraseră era totuși nou pentru ei, aveau nevoie de timp și răbdare să-l deslușească.

Mai bine de un an au pierdut bani. „Restaurantul nostru, pe care l-am construit ca să mâncăm noi în el, era o sursă de cost“, își amintește Petrescu. De cealaltă parte, dacă te uita prin sală, vedeai că formula lor nu era deloc un eșec. Restaurantul era plin. Bucureștenilor le plăceau farfuriile mari și pline pe care le primeau. Era, cu alte cuvinte, o chestiune de timp și de răbdare.

Petrescu răbdare ar fi avut, dar n-avea timp: era prins până-n gât în povestea cu Shell și McDonald's și n-ar fi fost

deloc înțelept să abandoneze la mijlocul drumului. Așa că Mahu și-a asumat managementul – ar fi avut însă nevoie de un om bun care să-i fie director de restaurant. „Și am zis, perfect, ți-l dau pe cel mai bun om pe care-l am – ia-l în compensare pe Daniel“. Da, pe Daniel Mischie, „băiatul acela“ care turnase motorină peste benzină.

Tot ajustând conceptul și reglând costurile, au pus pe picioare La Mama atât de bine încât s-au aventurat să deschidă, în 2000, un al doilea restaurant, pe strada Delea Veche. „Afacerea a explodat“, spune Petrescu. Aveau, iată, nu un restaurant dedicat clasei mijlocii, ci două. Le-au numit La Mama 1 și La Mama 2. A urmat La Mama 3, cel din apropiere de Piața Romană. În ianuarie 2003, când aveau deja – cu trei locații deschise – ambiții de lanț de restaurante, Dragoș Petrescu, resemnat în fața indicatorului de drum înfundat pe care îl descoperise pe direcția McDonald's, a preluat conducerea La Mama, deschizând rapid al patrulea restaurant, cel din centrul comercial Orhideea.

Și după aceea a venit divorțul.

Sfârșit de parteneriat

A fost un divorț fără scandal. Cât despre partaj, au stabilit că Mahu urma să răscumpere cu 1,5 mil. euro pachetul de 50% al lui Petrescu – evaluarea a fost făcută de consultanți, după cum scria și „Capital“ în 2005 – și că plata urma să se facă în următorii trei ani. Despre motivele concrete ale rupturii n-au vorbit în presă nici Cătălin Mahu, nici Dragoș Petrescu (și nici după eufemisme de tipul „diferențe de viziune“ nu s-au ascuns). Dar despre ruptură în sine și despre felul în care au trăit-o au mai spus câte ceva.

În 2008, de pildă, Cătălin Mahu povestea unui reporter „Business Magazin“ că despărțirea de Petrescu, pe care-l știa din studenție, cu care mâncase din aceeași farfurie și dormise în același pat, a fost „ca un divorț de cineva pe care l-ai iubit mult“. Parteneriatul lor s-a destrămat „din cauza unor lucruri mici“, adăuga Mahu, iar ruptura „a afectat businessul și a afectat oamenii, divizându-i în două tabere“. Și l-a afectat și pe el. A trebuit să se obișnuiască să meargă înainte singur: „Toată lumea spune «ce bine e să fii singur». Eu am să vă spun că nu e bine deloc: când aveam un partener, acesta era celălalt taler al balanței – câteodată îmi puteam permite să iau decizii riscante doar pentru că știam că mai e cineva lângă mine care mă poate sprijini“.

De cealaltă parte, Petrescu spune azi că despărțirea de Mahu a fost, pentru el, ultimul dintre momentele lui de cotitură, după decizia de a rămâne tarabagiu în loc să se angajeze la multinațională, intrarea la Shell și apoi „despărțirea de visul McDonald’s“. „Astăzi, la mintea de la 42 de ani, nu cred că m-aș fi despărțit de Cătălin“, spune; doar că atunci, în 2004, au decis s-o ia pe drumuri separate „din foarte multe emoții și orgolii și foarte puțină judecată“. Dacă nu s-ar fi despărțit – „e credința mea și a lui, de altfel, pentru că mi-a zis-o de câteva ori“ – La Mama ar fi fost azi cel mai important grup de restaurante din România. Au reușit și separat, sigur că da, dar nici împreună nu le-ar fi fost rău. Lecții? Multe, dar două merită, în opinia lui Petrescu, toată atenția.

Prima: „doi acționari egali într-o companie sunt mulți“. Absolut niciodată, își promite cu voce tare, nu va mai face un parteneriat 50%-50% – „e una dintre cele mai nefericite situații *worldwide*“, mai târziu am învățat asta“. De ce? Pentru

* În întreaga lume (eng.).

că cineva trebuie să aibă responsabilitatea și decizia finală – iar de obicei, în companii antreprenoriale, acel „cineva“ e acționarul majoritar.

Cei familiarizați cu bolile companiilor antreprenoriale, de la istorici ai afacerilor până la consultanți și avocați, știu că avantajele unui parteneriat frățesc, juma'-juma' – de la împărțirea riscului la încredere și sprijin reciproc –, devin irelevante în situații de divergență sau chiar conflict. Cine ia decizia? Cine răspunde pentru ea? Structura acționariatului nu poate da răspuns la întrebare și, dacă cei doi acționari egali rămân fiecare pe poziția lui, businessul se va bloca inevitabil – cu perspectiva de a o lua, cu o viteză oarecare, la vale.

A doua lecție: nu distrugeți ceea ce ați creat împreună. Businessul acela „e un bun făcut cu munca și sudoarea și energia fiecăruia dintre parteneri – te cerți, te desparți, dar nu distruge ce-ai creat, nici în business, nici în familie“. Mulțumirea lui Petrescu e că, în ciuda emoțiilor de-atunci, au avut luciditatea să aplice intuitiv această lecție pe care nimeni nu le-o predase. Lanțul de restaurante La Mama a ieșit întreg din partaj – a fost o tranzacție dusă la bun sfârșit „așa cum am vorbit, până la ultimul cent“, după trei ani și jumătate de la momentul în care au semnat documentul care a pus capăt și parteneriatului, și prieteniei.

Pe cont propriu

Anul 2004 – al cincisprezecelea an de antreprenoriat – a fost unul complicat, chiar de răscruce.

Pe de o parte, pentru că atunci a încheiat definitiv capitolul La Mama, cu toate lecțiile asociate – de la ce înseamnă un parteneriat fifty-fifty până la ce presupune managementul unei

rețele de restaurante. De cealaltă, pentru că tot atunci, în 2004, a încheiat – la fel de definitiv – și capitolul McDonald’s, visul care i-a mâncat ani de-a rândul fizații.

Aforismul perfect pentru astfel de ani de răscruce l-a scris inventatorul telefonului, Alexander Graham Bell. „Când o ușă se închide, alta se deschide“, a chibzuit el, doar că „adesea ne uităm atât de mult și cu atâtea regrete la ușa închisă încât n-o mai vedem pe cea care s-a deschis pentru noi“. E greu de măsurat cât de greu i-a fost atunci lui Dragoș Petrescu să închidă cele două uși, dar e o certitudine că regretele nu l-au împiedicat să o vadă pe cea de-a treia – și să apese pe clanță. Ba chiar lucrurile s-au suprapus pe ici, pe colo. Pentru evenimentul de lansare a primului City Grill a venit special din Italia – proiectul McDonald’s Asti încă stătea, pe atunci, în picioare.

Acel prim City Grill, cel din str. Primăverii nr. 3, avea să se dovedească și prima cărămidă dintr-o construcție mulțumită căreia Dragoș Petrescu și-a găsit în fine, după un deceniu și jumătate de căutări și experimente în felurite businessuri, vocația. În mai puțin de zece ani a devenit cel mai mare proprietar român din industrie: la sfârșit de 2013 avea 19 restaurante și cafenele care generau un business de peste 19 mil. euro.

Cifrele sunt bune, dar nu spun toată povestea – nu afli nimic, de pildă, despre eferescența primilor ani post-McDonald’s. Ce s-a întâmplat, de fapt, între cele 1,8 mil. euro din 2004 și cele peste 11 mil. euro din 2007? „O nebunie“, răspundea Dragoș Petrescu într-un interviu dat „MONEY EXPRESS“ în acea perioadă. Sub numele City Grill – un brand cu aer urban, american pe deasupra – se agregaseră deja în trei ani opt restaurante City Grill (unele în administrare directă, altele date în franciză), trei cafenele City Café și o puzderie de proiecte, printre care se numărau două noi restaurante în București și încă unul la Chișinău, relansarea restaurantului Hanul lui Manuc

și a unei berării Gambrinus – în cazul unor negocieri reușite cu proprietarii spațiilor –, o pensiune City Grill la Predeal și un pariu cu totul nou: Trattoria Buongiorno. În toamna lui 2007, Petrescu prezenta Buongiorno din Piața Victoriei ca pe un proiect-pilot al unui lanț italiano-mediteraneeen pentru clienți cu venituri medii și superioare; puțini înțelegeau atunci ce fel de decizie era asta – să cumperi un restaurant de lux cu reputație deja consolidată, Casa di David, și să-i schimbi firma cu una purtând un nume necunoscut.

A face o cronologie amănunțită a acestui deceniu pe cont propriu e o încercare în sine. Businessul și-a schimbat contururile continuu, ca o amoebă neastâmpărată, în funcție de idei, ambiții și oportunități. Petrescu are o memorie excelentă și completează spațiile goale scurt și precis, ca la „Știi și câștigi“, cu minimum de cuvinte și maximum de informație. Îl întrebi când a deschis prima benzinărie Shell și-ți răspunde „24 decembrie 1997“. Îl întrebi cât a stat la McDonald’s România și-ți zice „de la 1 iunie 1999 până la 31 decembrie 2002“. Îl întrebi de La Mama și-ți răspunde că a început să conducă businessul la „1 ianuarie 2003“. Când a deschis primul City Grill? „29 mai 2004“. Dar Caru’ cu Bere? „18 octombrie 2006“.

Rigoarea asta inginerească – o binecuvântare pentru un intervievator – dă totuși mici rateuri când ajunge la perioadele de expansiune drăcească, în care făcea prea multe lucruri deodată. Când a purtat negocierile cu Șerban Cantacuzino, proprietarul Hanului lui Manuc? „Șerban îl cheamă?“ Da, Constantin Șerban Cantacuzino. „Aaaa... în fine, arhitectul“ (are motive să nu-i sune familiar numele – proprietarul Hanului i se spune Dinu). Nu mai știe exact când au discutat un posibil parteneriat. 2006? 2007? Pe-acolo. „Mi-aș fi dorit Hanul lui Manuc“, spune, dar proprietarul a spus că preferă să

se ocupe singur de restaurant. „Mi-a zis: «Nu, eu mă ocup în ritmul meu, vreau să-l fac eu», așa că am zis foarte bine, bravo.“

„Dansuri, concerte, hore, taraf, metri de bere, gălăgie“

Poate că nici nu contează, de fapt, câți dintre pași au fost înainte, câți înapoi, câți la dreapta, câți la stânga ori momentul la care aceștia au fost făcuți. În termeni de amplitudine – a bugetului, a riscului, a mizei – saltul cel mare a fost, fără îndoială, perla de azi a Centrului Vechi al Bucureștiului, Caru’ cu Bere.

Vorbim de anii 2005-2006. Splendoarea boemă a berăriei frecventate de Coșbuc, Goga și Caragiale, înainte de autoimpusul său exil, sfârșise, un secol mai târziu, într-un compromis jenant. Restaurantul, care după '89 intrase în administrarea unei companii pe nume Trocadero, „era ca un cavou: intrai, te uitai și-ți făceai cruce; mâncarea și serviciile erau execrabile“, povestește Nicolae Mircea, unul dintre moștenitorii celui care a pus pe picioare, în 1899, una dintre berăriile legendare ale Bucureștiului. Ani de-a rândul s-a războit Nicolae Mircea în procese de revendicare, ani de-a rândul s-a luptat cu neamurile care se gândeau că vremurile se schimbaseră și era mai înțelept să înstrăineze proprietatea. Ani de-a rândul s-a întâlnit cu pretendenți care peșteau Caru’ cu Bere, promițând fierbinte să-i redea strălucirea interbelică. I-a selectat fără milă, ca un părinte de gingașă domniță. Întâi i-a dat la o parte pe „cei care veneau cu ghiul ori cu lanț gros de aur“, apoi „pe cei veniți de prin America“, promițând marea cu sarea, apoi „pe cei recomandați de diverși avocați și politicieni“. N-a vrut oameni influenți, „care cred că li se cuvine totul și te calcă în picioare“. Dar ce fel de partener își dorea de fapt? „Am vrut un asociat

care a crescut de jos, prin eforturi personale“, spune Nicolae Mircea. La un moment dat, prin 2003, l-a cunoscut pe Dragoș Petrescu, încă partener pe-atunci în La Mama. Îndeplinea toate criteriile, plus că i s-a părut băiat fain, cu bun-simț. Au discutat, s-au înțeles și au semnat în 2005 un parteneriat pe zece ani, după care s-au apucat, în martie 2006, de renovări.

O decizie nebunească, ar spune cei care-și amintesc cum arăta pe atunci zona. Minunatul, fermecătorul, legendarul Car cu Bere – cu arhitectura lui viguroasă, cu arcadele lui grațioase și cupolele lui pline de sine, cu amuțitoarele lui vitralii, cu scările lui curbate în spirale strânse, cu podeaua lui mozaicată și cu zarva lui de berărie arhetipală – își începuse noua viață într-un cartier care purta numele de „centrul vechi al Bucureștiului“, dar care în 2005 era, tehnic vorbind, o mahala. Probabil că nu e bucureștean care să fi trecut pe-acolo în acele vremuri fără să se fi întrebat, cu un ochi la splendidele clădiri în ruină și cu celălalt la gropile din pavaj, de ce nu face nimeni nimic măcar pentru a igieniza locul, dacă nu pentru a-l reconcilia cu statutul de centru vechi al unei capitale europene.

Acolo, în acel cartier ros de mizerie, care-și expunea unde te așteptai mai puțin, cu o insolență de boier scăpătat, câte-un basorelief delicat, câte-o decorațiune franțuzită, câte-un mozaic în culori muiate de vreme, a prins contur un proiect la temelia căruia Dragoș Petrescu a turnat, numai pentru renovare, 1,5 mil. euro. Riscul era ca investiția, făcută și cu gândul la străinii care ar fi profitat la o îmbucătură de bucătărie locală, să se fi dovedit, dacă nu neinspirată, măcar prematură. Oportunitatea era, în același timp, formidabilă: mai devreme sau mai târziu „centrul vechi“ avea să explodeze, nu? Și atunci nu cumva era preferabil să fii acolo „mai devreme“ decât „mai târziu“?

A fost, înainte de toate, un nou exercițiu întru parteneriat. Nicolae Mircea, azi în vârstă de 75 de ani, locuiește deasupra

restaurantului. „Sunt prezent în permanență, nu pot să stau locului“, explică el. Spune că și-a băgat nasul în proiect încă din perioada renovărilor – la urma urmei e inginer constructor, știe cum se face o reabilitare de clădire. De asocierea cu Petrescu e satisfăcut: a remarcat chiar că partenerul său „e acum mai receptiv decât la început la anumite capricii de-ale mele“ – diverse idei, sugestii și reproșuri (da, „reproșuri“ sau „atentate la depersonalizarea localului“, așa le spune). Sunt și lucruri care nu-i plac. Îl indispuce, de pildă, programul artistic care se derulează seara. Prea multă gălăgie – restaurantul „nu e discotecă, decibelii omoară tot“. Dar în ansamblu e mulțumit și găsește că „Dragoș este mai altfel ca om de afaceri, are implicare emoțională“.

Fără doar și poate, miza era formidabilă, iar riscul este unul dintre cele mai mari pe care Petrescu și le-a asumat vreodată. În primul rând era vorba despre o clădire monument istoric, „cu tot felul de probleme de arhitectură, toată lumea era cu ochii pe ea“, plus că avea „un nume rău“ – vreme de peste un deceniu nu se întâmplase nimic bun nici cu restaurantul, nici cu cartierul. Apoi era nevoie de multă grijă și mulți bani – și nici măcar nu știai cât va dura, având în vedere complicațiile pe care le generează orice renovare de clădire istorică. „A fost foarte greu de restaurat și totul costa foarte mult. A fost greu, greu, greu“, își amintește Petrescu.

Un alt risc era lipsa de experiență. Parteneriatul cu Nicolae Mircea era semnat, dar cum se face o berărie nu știa nimeni din echipă – nici măcar una obișnuită, darămite o berărie-legendă cu 500 de locuri (plus, vara, alte 150 pe terasă). „Am zis OK, avem în fața noastră un an de șantier, hai să vedem ce facem. Ne-am suit în mașină, cu Daniel și Karin și am stat aproape o lună între Viena și München“, își amintește Petrescu. Adică în berăriile din Viena și cele din München.

Toată ziua mâncau și beau, „ore-n șir, zile-n șir“. Își luau tot ce găseau în meniu – „câte 20 de porții luam, ziceau ăia că suntem nebuni“ – și mâncau, beau și se uitau în jur. „După ce stai acolo, aștepti să cânte fanfara, vezi cum e rața, cum e varza dulce, varza sărată, cum e runnerul, cât e tava de mare, câte porții poate aduce, cât durează, intri în bucătărie, te împrietenești cu oamenii aceia“, ba chiar chiar legi parteneriate cu ei. Pe lângă experiența acumulată și kilogramele câștigate fără intenție la acest curs practic într-ale berărilor, Dragoș Petrescu și-a găsit pe axa Viena-München și un sfetnic. S-a împrietenit cu directorul unui restaurant vienez, care i-a devenit mai întâi consultant și apoi coordonator pe toate achizițiile făcute de antreprenorul român în spațiul german. Cum adică? „Adică dacă eu am nevoie de rațe, el îmi spune care sunt cele cinci fabrici cu cele mai cele rațe [din Europa], ne trimite sample-uri, pam-pam-pam, după care negociază cu fiecare și face deal-ul“ – în felul ăsta Petrescu obține calitatea cea mai bună la prețul optim.

În concluzie, după aproape un an de efort intens și 1,5 milioane de euro investiți doar în renovare, Caru' cu Bere era inaugurat oficial la 18 octombrie 2006. Succes pe linie. Restaurantul a adus în mod constant peste un sfert – uneori o treime chiar – din veniturile întregului grup; în 2012 a avut afaceri de 6,5 milioane de euro. Ajută și faptul că între timp Centrul Vechi a lăsat în urmă aerul de mahala, iar numărul de restaurante, cafenele și pub-uri a explodat – numai între 2008 și 2010, de exemplu, a crescut de la 30 la peste 100 – și bucureștenii s-au obișnuit să-și petreacă timpul liber cu zecile de mii, vara mai ales, într-un perimetru pe care cu zece ani în urmă pe bună dreptate îl ocoleau. Zona a urcat constant ca punct de atracție și pentru turiștii străini, ajungând în 2013 pe locul 9 din 74 obiective listate de site-ul tripadvisor.com pentru întregul București.

Pe lista tripadvisor.com mai figurează un singur restaurant din București, Hanul lui Manuc, clasat pe locul 17 – cel pentru care Dragoș Petrescu a purtat ceva discuții cu proprietarul spațiului în anii de început. Nu l-a putut avea, dar nici n-a suferit prea mult. Cum Caru’ cu Bere e doar unul și cum Hanul lui Manuc se arăta inaccesibil, Dragoș Petrescu și-a croit propriul brand de berării. I-a zis Hanu’ Berarilor și l-a instalat în două case faine din București. Una e casa Oprea Soare, care a aparținut unuia dintre cei mai bogați comercianți ai Bucureștiului – și care în 2014 va face centenarul – și casa Elena Lupescu, ultima soție a lui Carol al II-lea.

„Dansuri, concerte, hore, taraf, metri de bere, gălăgie“ – așa își descria în 2009 proaspăt încoronatul rege al Centrului Vechi, într-un interviu pentru „Business Magazin“, tehnica de atac pe frontul berărilor. Din înșiruirea asta colorată lipsește, totuși, unul dintre ingredientele-cheie ale rețetei: locațiile. Pentru berăriile sale, Petrescu a vrut case frumoase, vechi, mari – chiar dacă astfel de clădiri îți dau mai multă bătaie de cap decât cele noi. De ce? „Plec de la vestita regulă «ce-și dorește clientul» – iar clientul meu își dorește o casă încărcată de istorie, caldă, prietenoasă.“ De unde știe? Ei bine, știe. Din experiență.

Sună ca și cum antreprenorul ar face pe placul clientului, și nimic mai mult. S-ar putea să fie așa, dar cel mai probabil nu e. Grija pentru nevoile clientului și raționamentele de business se îmbină natural, în cazul de față, cu unele convingeri și înclinații intime ale proprietarului. Clientul se simte bine în casele încărcate de istorie, e adevărat. Antreprenorul însă nu numai că se simte bine, dar se plimbă pe parchetul montat de meșteri interbelici și se gândește că România urbană era, pe-atunci, profund optimistă și dezirabilă: „Îmi povestea bunicul meu cum italienii și francezii se luptau să găsească un job în București în perioada interbelică“.

La poveștile bunicului se adaugă și poveștile altor cunoscuți care au prins acea epocă sau care au crescut în familii impregnate de spirit interbelic. Vorbește despre ei cu afecțiune și respect; le spune politicos „doamna“ sau „domnul“ deși nu sunt de față să-l audă. Cine sunt ei? „Ar fi domnul Nicolae Mircea, nepotul fondatorului de la Caru’ cu Bere, doamna și domnul Moët – da, ca la șampanie, erau trei șampanii în perioada interbelică și una dintre ele era șampania Moët –, apoi domnul profesor Dudescu, fost rector al Facultății de Construcții...“ Întotdeauna s-a ținut aproape de intelectuali de generația a treia, spune. De ce? Ca să învețe de la ei, pentru că „mă simt foarte bine cu ei, au o altă viteză și o altă consistență filozofică“. Și o consistență a „valorilor corecte“, fără de care azi pedalăm, de prea multe ori, în gol.

Zâmbete & cicatrici

Frica de eșec domină categoric lista de motive pentru care noi, românii, nu ne pornim propria afacere, spun diverse cercetări. Pentru cei ce contemplă, la nivel teoretic, intrarea în antreprenoriat, perspectiva eșecului e cea mai înaltă dintre bariere. Pentru cei care au terminat-o cu contemplatul și s-au zvârlit în apă, eșecurile pot deveni, după ceva timp, sursă de zâmbete retrospective – zâmbete crispate, amare, triste ori cinice, zâmbete stânjenite, amuzate, ironice ori recunoscătoare, zâmbete melancolice, încruntate, întunecate, îndurerate, înduioșate.

Dar dincolo de zâmbete – care apar, dispar și nu lasă urme – sunt cicatricile, ascunse de obicei în faldurile victoriilor. E greu de crezut că există antreprenor rămas în picioare vreme de douăzeci de ani care să nu fi adunat o colecție frumușică de

eșecuri, fie ele mici sau mari. Unele încap într-o anecdotă, altele au stofă de nuvelă.

Minunata poveste a papucilor thailandezi, de pildă, nu primește azi mai mult de două-trei fraze. Era în '95, în epoca tarabelor, iar Dragoș Petrescu era regele papucilor de plajă. Importa două-trei containere, care se terminau înainte să ajungă următorul transport. Ce horă, ce bucurie, ce succes! A mers primul an, a mers al doilea, iar în al treilea „au intrat chinezii și ne-au făcut praf și pulbere“. Papucii thailandezi pe care Petrescu îi vindea cu doi dolari perechea erau concurați de cei ai chinezilor, care îi vindeau pe piața românească cu 20 de cenți. Bate-te, dacă poți. Păi, n-a mai fost nicio bătaie, era clar deznodământul. Zâmbet amuzat plus zâmbet înduioșat; eșecul ăsta nu mai doare deloc.

O altă poveste, cea pe care Dragoș Petrescu a trăit-o în micul palat neobrâncovenesc al lui Gheorghe Tătărașcu, începe cu un oftat lung. Câteva secunde, poate zece, muzica prelingându-se din difuzoare ține loc de conversație.

Era prin toamna lui 2006. Reputația lui de *restaurateur* de cursă lungă al Bucureștilor prinsese deja contur. Caru' cu Bere strălucea deja, avea câteva restaurante City Grill și câteva cafelele, plănuia discuții de asociere cu Șerban Cantacuzino pentru Hanul lui Manuc. Ziariștii din presa de business începuseră să-l caute: era un interlocutor reconfortant, vivace, care-i scu-tea de truismele gen „piața crește“, „e loc pentru toată lumea pe piață“, „misiunea noastră e să venim în întâmpinarea clien-tului“. Ba chiar vorbea cu voce tare, on the record, și despre ceea ce nu-i mergea – câte-un restaurant, câte-o cafenea –, lucru cu totul ieșit din comun în vremurile în care cele 7% creștere anuală de PIB păreau aici pentru totdeauna.

Cam pe-atunci i-a picat pe masă și proiectul unui restaurant gastronomic cum nu era altul în România – și poate nici în

această parte de Europă. Heritage, căci așa urma să se numească, avea să fie deschis în primăvara lui 2007 în inima Bucureștiului, pe strada Polonă, într-un splendid conac din anii '30 în care trăise Gheorghe Tătăărăscu, premier în două rânduri al României lui Carol al II-lea. Multă politică interbelică ascultaseră pereții saloanelor de la parter – ba chiar și ședințele ale consiliului de miniștri se țineau uneori acolo. Cât despre rege, venea din când în când neanunțat să ia prânzul sau cina cu Tătăărăștii; se spune că Aretia, soția premierului liberal, ținea întotdeauna un loc la masă, în caz că Maiestatea Sa ar fi apărut pe neașteptate.

Proiectul Heritage, inițiat de George Butunoiu, unul dintre pionierii businessului de executive search din România, era generos finanțat de un grup de oameni de afaceri, în special bancheri, care nici măcar n-aveau pretenția să câștige de pe urma restaurantului. „A fost gândit ca o plăcere, nu ca un business efectiv“, spune Dragoș Petrescu – pe ideea „hai să creăm un restaurant pentru noi și pentru cei care s-ar bucura de gastronomie, iar dacă la sfârșitul zilei ieșim pe plus e foarte bine; dacă ajunge un restaurant faimos, e și mai bine“.

Hai să...! Petrescu a primit cu bucurie rolul de manager al unui vis pe care încă nu apucase să-l viseze de unul singur: acela de a face un restaurant care să poată sta cu fruntea sus în lumea rarefiată a gastronomiei europene. „Îmi imaginam elBulli, ce faimă extraordinară, ce profituri incredibile, ce status îți conferă...“, își amintește. Sigur că elBulli avea o întrea-gă istorie: se deschisese pe coasta Cataloniei, în apropiere de granița Spaniei cu Franța, cu mult înainte ca Dragoș Petrescu să se nască – și-i trebuiseră patru decenii să capete eticheta de „cel mai creativ generator de *haute cuisine* de pe planetă“ și să-și adune cele trei stele Michelin, superlativul superlativelor în materie de gastronomie. Petrescu nu îndrăznea să viseze,

firește, la trei stele Michelin – potrivit calificativului oficial, asta înseamnă „bucătărie excepțională, merită o călătorie specială”; în 2012 erau doar 106 restaurante de trei stele în întreaga lume, jumătate dintre ele concentrate în Japonia și Franța. Dar parcă să aspire la o stea Michelin pentru Heritage – cândva, la un moment dat – nu era totuși o impertinență chiar așa mare.

Lista de ingrediente era minunată: o casă ca o bijuterie, impregnată de grație interbelică, un grup de finanțatori relaxați și binevoitori și un antreprenor experimentat, obișnuit cu greul – Dragoș Petrescu – în fruntea consiliului de administrație. Pe deasupra, „era totul făcut așa, dintr-o prietenie și din dorința de a face ceva fain, frumos...”. Un vis.

În coloana „riscuri” nu prea aveai ce pune cu câteva luni înaintea lansării. „Mă ia și râsul când mă gândesc”, spune Petrescu. A făcut pitch pentru arhitect, a dat undă verde pentru materiale scumpe, de cea mai bună calitate, a comandat bucătăria – „era perfectă, perfectă” – la cel mai bun furnizor de echipamente pe care-l știa. Și a venit momentul selecției *chef*-ului, piesa-cheie în orice aventură de *haute cuisine*. Să fi venit la București, pentru interviu, vreo zece bucătari de prin toată Europa. L-a ales în cele din urmă pe David Contant, un francez din Lyon care lucrase, printre altele, și în restaurantul de trei stele Michelin din Vonnas al unui *chef* legendar, Georges Blanc.

Și a intrat Contant în bucătăria perfectă a lui Dragoș Petrescu. „Păi, ce bucătărie e asta?”, a întrebat. „Bucătărie...”, a răspuns Petrescu, „uite, are și friteuză...” „Friteuză? Păi, ce să facem cu friteuza într-un restaurant franțuzesc?” Dialogul trebuie să fi continuat mult și bine, întrerupt probabil de nedumeriri simetrice și de tăceri stupefiate. Ca să scurtăm povestea, au refăcut toată bucătăria – bucătăria aceea de care Petrescu era atât de mândru și pe care Contant „a făcut-o

praf“ – și au lansat restaurantul în primăvara lui 2007. Unii i-au lăudat, unii i-au criticat. Prin saloanele în care odinioară dejunau regele și aristocrația interbelică s-au perindat și oameni care credeau că Bucureștiul merită o insuliță de *haute cuisine* și suspinau de plăcere gustând din creațiile lui Contant, dar și unii care se abțineau să admită, când venea nota de plată, că lor le era totuși foame.

Nota de plată era mare, ar socoti un client obișnuit – de pe la 50 de euro în sus; spre comparație, un meniu mediu pentru o persoană la elBulli, restaurantul de trei stele Michelin pomenit de Dragoș Petrescu, era de 250 de euro. Și totuși, veniturile nici măcar nu s-au apropiat de cheltuieli în primul an de funcționare, cel în care Petrescu a fost președintele consiliului de administrație. „Am încercat toate metodele, rezultatul financiar era praf“, își amintește. Da, avea toate pârgھیile, explică, dar nu reușea să țină în frâu cifrele care-i ținău nebunește prin tablele.

Cum așa? Păi, nu e chiar așa greu de explicat. Mica piață internațională de *haute cuisine* e prizonieră, prin definiție, în cleștele format pe de o parte de aspirațiile *chef*-ului, cu toate fanteziile pe care arta lui le naște, și aspirațiile managerului însetat de previzibilitate financiară și sănătate bugetară. David Contant, *chef*-ul angajat de Petrescu, crede și azi că „fiecare farfurie este o operă efemeră“ și că „efemerul face parte din frumusețea bucătăriei și a ingredientelor folosite, pentru că acesta este un atribut al unei structuri vii, organice“. Atât de mult crede asta încât vorbele de mai sus sunt puse în ghilimele, în loc de credo, pe prima pagină a site-ului său, davidcontant.com.

Pentru un antreprenor, splendida efemeritate a fiecărei farfurii nu poate fi decât o sursă de permanentă disperare. Pentru că un *chef*, oricare-ar fi el, îți poate zice că vrea astăzi

cremă de sparanghel, „că a auzit el că a adus la Metro sparanghel din Elveția“. Cumpără și șase homari vii, după care trece prin piață și dă 58 de lei pe niște mango bun. La cină primește comandă pentru doi homari. OK, asta e. Îi ceri să-ți spună rețetele – să calculezi și tu, acolo, costurile. „Păi, pun puțin din asta, mai gust, mai pun puțin din asta... de unde să știu eu cât costă?“ – va exclama *chef*-ul. El e artist. Așa că mâine aruncăm sparanghelul la gunoi, că nu mai putem face nimic cu el; și nici cei patru homari nu mai sunt buni de nimic. Socotelile nici măcar pe hârtie nu pot să-ți iasă cu un număr mic – să zicem de 20-30 – de clienți gastronomici. La materiile prime n-ai absolut niciun control. Peste ele vin, implacabile, celelalte costuri, care sunt și ele mari, dar măcar sunt controlabile – oameni, utilități, veselă, transport, plus *chef*-ul („un chef bun are un salariu între 5 000 și 15 000 de euro pe lună, plus casă, mașină, telefon“), maître d’hotel, somelieri.

Restaurantul gastronomic trăiește arareori, de fapt, prin el însuși. Poate face bani – nu mulți, dar suficienți ca să hrănească efemeritatea fiecărei farfurii – fie pentru că stă braț la braț cu un hotel major, răsfațând clienții acestuia din urmă și sporindu-i, în compensație, faima; fie din activități conexe – training, produse gastronomice sau alte bunătăți (ceai, de pildă) sub brandul restaurantului; fie din magazine de cadouri („gift shops“). Bun, și el, Dragoș Petrescu, n-a anticipat asta? Nu-și dăduse seama că un restaurant care aspira să intre în radarul Michelin nu putea trăi din acea mână de clienți care aleg întotdeauna sofisticările unui *chef* bine școlit în fața unui grătar demn, cu garnitură gustoasă alături?

Dragoș Petrescu tace un pic, cât să-și tragă în farfurie niște șprot și câteva sardine în sos de roșii. „Deloc, total n-am anticipat asta“, răspunde. „Era pe teritoriul meu, al restaurantelor,

dar era un loc pe care n-am putut să-l gestionez, chiar dacă am avut toată puterea necesară.“

Șprotul și sardinele nu figurează în meniul Buongiorno Primăverii, cel mai nou dintre restaurantele sale. A venit cu ele în buzunar, în drum spre al treilea interviu pentru cartea pe care tocmai o citiți. Păi, cum să vii cu conservele în buzunar la propriul restaurant? „Păi, uite-așa... clienții mei nu vor să mănânce sardine dimineața“, zice – și doar n-o să-și încarce inventarul cu mofturile lui.

Schimbul de replici despre sardine nu-i abate gândul de la Heritage. Zâmbește alb, fără bucurie, și trage concluzia înainte să i-o ceară cineva. „Recunosc că mi-e foarte greu să admit – și azi mi-e foarte greu să admit – că eu n-am reușit să găsesc la Heritage ingredientele unei afaceri de succes doar prin ea, în sine.“ Aia e. Așa a arătat ceea ce numește „trezirea la realitatea gastronomică“. E valoroasă totuși experiența, adaugă. A învățat, printre altele, că într-un astfel de business el nu mai are ce să caute – „niciodată, niciodată“. Foarte bine: o iluzie mai puțin.

E surprinzător totuși că nu aduce în discuție circumstanța atenuantă perfectă în contextul dat. Extraordinarul elBulli, modelul pe care-l avea în cap când punea pe picioare Heritage, a târât după el, vreme de unsprezece ani găuri financiare, cu toate cele cinci titluri de „cel mai bun restaurant din lume“ primite în perioada 2002-2009 de la criticii „Restaurant Magazine“ (cinci titluri înseamnă, trebuie să știți, record mondial). Și de ce nu pomenește că elBulli fusese închis încă din 2011, marcând nu atât falimentul unei afaceri, ci al unui întreg model de business? Ori nu știe, ceea ce e posibil, dar puțin probabil, ori știe, dar nu i se pare relevant.

Și oricum, elBulli e eșecul altcuiva. Nu-l alină, nu-l scuză, nu-l satisface. Probabil că nu va mai putea trece niciodată pe

lângă micul palat neobrâncovenesc din strada Polonă fără să-și ascundă zâmbetul amar.

Ținte mișcătoare

Bundetot e o altă lecție complicată. Din stratosfera businessului de restaurante, de la Heritage și *haute cuisine*, Petrescu a plonjat rapid spre celălalt capăt al spectrului. Era sfârșitul lui 2008. Criza încă nu apucase să se aștearnă peste fierbințeala creșterii economice când Petrescu și partenerul său, Daniel Mischie, croșetau deja febril la un nou format de restaurant – unul de oportunitate.

I-au zis Bundetot – un nume frumos, românesc – și l-au lansat în februarie 2009. Bundetot urma să devină brandul autohton de fast-food; și dacă la Heritage intrase pe un teritoriu nefamiliar, cel al *haute cuisine*, aici, în zona de fast-food, Dragoș Petrescu se simțea confortabil – avea și experiență practică, și școală la americani. Planul era și el bun. În primul an urmau să deschidă patru șaormerii în mall-urile BelRom din București, Pitești, Brăila și Focșani; mall-urile le rezolvau problema traficului. Mai departe, Bundetot-urile puteau fi o soluție deșteaptă de atras măcar o parte dintre clienții care urmau să migreze, în criză, de la restaurantele tip middle class spre fast-food. Apoi ieșeau convingător din București, după un prim pas prudent, cu City Grill, la Constanța. Proiectul de criză Bundetot avea să le aducă, socotiseră, 2,5 mil. euro în primul an, compensând o anticipată scădere a businessului pe celelalte segmente.

Dar n-a mers – în 2012 povestea șaormeriilor Bundetot s-a încheiat. Ideea care a stat la baza proiectului – aceea că în epoci de recesiune e înțelept să-ți lărgеști baza de clienți – era

legitimă; Bundetot n-a fost construit pe o premisă greșită. Ce nu și-a dat seama Dragoș Petrescu a fost că trebuia să investească foarte multă energie în proiect pentru a se bate cu McDonald's, KFC ori Dristor Kebap, care stăpâneau deja zona. Iar energia asta ar fi trebuit luată din altă parte – din cea până atunci alocată zonei principale, cea a restaurantelor care deja mergeau: City Grill, Buongiorno, Caru' cu Bere. Consecința? Defocalizare. „Diluați”, cum spune el. „Am învățat că, decât să fii diluat pe cinci proiecte, e mai bine să fii puternic pe trei. Poți fi mai slab pe toate cinci, în ansamblu, decât mai puternic pe trei. Asta e lecția din Bundetot.”

L-a lecuit asta de experimente noi? Nu neapărat. Pomeniște BackWERK. Să spunem că Bundetot era rețeta lui, un fel de prototip care abia intrase în teste – riscul de eșec era palpabil aproape. Dar BackWERK? Conceptul lanțului de brutării, lansat în 2003 în Germania, i-a plăcut foarte tare – „să-ți faci sandwichul singur, cu chifla aia austriacă bună, cu brânză, salam, să ți-l pui în pungă, să te duci să-l plătești la casă, să ai o calitate bună, un preț corect...”. N-are cum să nu meargă, și-a zis, „în Germania duduie, rupe”. Așa că a luat master franciza de la nemți și a deschis două brutării, una la Universitate și alta pe Magheru, pe care de altfel a predat-o în 2012 altui antreprenor. Modelul n-a prins însă rădăcini aici. „N-a mers, n-a mers, nu merge...”, spune. De ce? „Nu știu.” În primăvara lui 2012, când s-a deschis în București primul Subway – un model diferit, dar care până la urmă tot sandwichuri vindea – s-a dus și el acolo. „Nu-mi venea să cred”, spune. „M-am dus acolo să văd, nu era nimic special – tot 11 lei costa un sandwich. Și stăteau oamenii la coadă înnebuniți să ia sandwichul ăla. Și au stat la coadă trei luni... acum nu mai e nimeni.”

Care-ar fi totuși explicația – de ce n-a mers BackWERK? Se gândește un pic, ridică din sprâncene, dă din cap. „Nu știu...”

nu-s genul care să spună că a fost prea bun conceptul pentru România. Cred că ceva n-am știut noi să facem. N-am fost desul de aproape de client poate... nu știu – ceva s-a întâmplat.“ Un ceva cu pierderi „de vreo 600 000 de euro“. Zâmbet trist. Doare.

Ce e important, de fapt?

„Tati, eu mă așez puțin în pat, așa...“ Pentru Alana Petrescu astfel se încheie, uneori, ședințele de familie – un obicei nou, cu discuții complicate, de oameni mari, pe care „tati“ l-a adus în 2012 în casa lor. Întâlnirile lunare au loc seara, în weekend, de obicei în dormitorul fetelor. Cei cinci membri – doi majori și trei minori – discută pe diverse teme, dezbat, explică, argumentează, stabilesc. Au, ca orice board adevărat, misiune, viziune, valori, principii – și tot ca orice board adevărat, mai amână uneori câte-o ședință. De adormit la dezbateri nu adoarme decât cel mai mic dintre membri (era previzibil să se întâmple așa, totuși – în 2012, când și-a început mandatul, abia împlinise cinci ani).

Dragoș Petrescu povestește cu plăcere despre conceptul „family like business“. În total, spune, programul include cinci ședințe pe lună: patru săptămânale, de câte două ore fiecare, la care participă doar adulții, și una lunară, în care se reunesc toți cinci. Pentru restul timpului a comandat o tablă mare, de perete, pe care e scris programul fiecărui membru al familiei.

Dumnezeule, îți zici, ce-i asta? Prima ipoteză: Dragoș Petrescu e atât de preocupat de business încât a hotărât să-și conducă familia cu aceleași instrumente și pârgii cu care își conduce și compania. Sau dimpotrivă: e atât de preocupat de familie, spune această a doua ipoteză, încât vrea să aducă

acasă, în relațiile dintre copii și părinți, lucrurile bune pe care le-a învățat în business: valori clarificate și împărțite de toți, responsabilitate, comunicare, aliniere.

Oricum ar fi, nu e totuși cam milităros proiectul? E vorba până la urmă de niște copii – fata cea mare, Erin, are 13 ani, Karin are 10 ani, iar cea mică, Alana, abia a împlinit șase. Petrescu zâmbeste înduioșat și se lasă încetișor pe spate, cuprinzând cu brațele întinse spătarul canapelei. Mișcarea îi dezvește ceasul, ascuns până atunci de manșeta cămășii cu dungulițe vișinii; mai degrabă decât marca ceasului sare în ochi portocaliul solid al curelei de cauciuc. (În majoritatea pozelor oficiale, cele din ziare și reviste, Dragoș Petrescu poartă costum și cravată, dar adevărul adevărat e că nu așa se îmbracă în mod obișnuit.)

Întinde și picioarele – de data asta poartă pantaloni dintr-un denim subțire, roșu brumat. „Ei, nu-i chiar așa disciplină“ cu ședințele astea de familie. Mai sar, mai amână, mai uită. Ideea i-a venit de la Liviu Lepădatu, unul dintre fondatorii Tornado, care i-a povestit la un moment dat despre ședințele din propria familie. „Cum adică, mă, să faci ședință cu nevastă-ta? Ai înnebunit la cap?“, l-a întrebat Petrescu contrariat. I se părea aiurea, dar a ascultat totuși, curios să audă argumentele pro. Iar Lepădatu i-a explicat: în primul rând, arareori doi soți stau „ca lumea, jos, pe îndelete“, să vorbească despre lucrurile cu adevărat importante: educația copiilor, diverse activități extrașcolare, decizii de tot felul, inclusiv planificarea vacanțelor, împărțire de informații vitale. Corect, și-a zis Petrescu, omul avea dreptate; până la urmă, nu există model într-atât de caraghios încât să nu merite luat în seamă, iar despre asta scrie și-n „Wall Street Journal“.

Comunicarea în interiorul familiilor e de obicei atât de frugală, de nesistematică, încât „dacă tu mâine cazi cu avionul“,

spune Petrescu, soția ta nu va ști ce are de făcut: va fi nevoită să se descurce singură, să sape după informații, să afle cine cu ce se ocupă, să înțeleagă pe cont propriu mecanismele unei afaceri despre care n-a vorbit niciodată în mod serios cu partenerul ei.

Și nu doar despre business e vorba aici; afacerile sunt poate componenta cel mai simplă de bifat din acest sistem de family management gestionat de Karin și Dragoș Petrescu în ședințele lor săptămânale. Se văd efectele? Da, spune – chiar se văd. Dacă te gândești bine, două ore pe săptămână înseamnă în fiecare lună opt ore de schimb de informații, de clarificări, de decizii comune. În plus, pe tabla albă poți să vezi cum își petrece fiecare timpul, de la 7 dimineața la 11 noaptea. Au inventat un cod de culori: albastru înseamnă timp personal, galben înseamnă muncă/școală și roz înseamnă timp petrecut cu familia. Te uiți acolo și vezi cât timp îți petreci tu, de fapt, cu familia.

Și mai sunt și alte lucruri pe care le vezi. Cum îi spui copilului „nu poți face asta“, de pildă? Doi soți ar trebui să discute despre astfel de lucruri, crede Petrescu, să aibă un fel de modus operandi unitar. Să-ți propui, de exemplu, să dai trei motive copilului când îi spui „nu“.

Să îi explici că nu e în regulă să mănânce acum o bomboană „pentru că: 1. pe lună e acceptabil să mănânci doar «x» bomboane; 2. zahărul nu e sănătos, îți atacă organismul și 3. tocmai ai mâncat o prăjitură“. De asemenea, când copilul cere ceva, bine-ar fi să faci același lucru: să-l pui să argumenteze, să învețe să-și gestioneze cererile, să știe să lupte pentru ceea ce vrea să obțină. Sau când îi spui că e un copil special, bine-ar fi „să îl înveți și diferențiatorii – uite, tu ești un copil special pentru că știi să vorbești o limbă străină sau pentru că știi să joci tenis“.

Sunt apoi lucrurile acelea despre care vorbim atât de rar cu copiii noștri și care le formează perspectiva despre lume. Ce e cinstea și ce e necinstea? Ce e loialitatea și cum o recunoaștem? E important să răspunzi serios la întrebările copiilor. „Tati, de ce trebuie să muncim?“, l-au întrebat în una dintre primele ședințe cele două fete mari, Karin și Erin – mari e un fel de-a spune, aveau la momentul discuției 9, respectiv 11 ani. Explici cum funcționează lumea. Dai exemple. Discuți pe exemplele lor. Îți aperi copiii, în felul ăsta, de ceea ce el numește „sistemul de valori total toxic din România“. Când spune asta, se gândește la copiii care vor smartphone la 9 ani, că așa văd în jur, ori la liceenii „care vor școală ușoară, fără oboseală, vor să tragă pe nas și sunt impresionați de Rihanna“. Ne lipsește, crede, o clasă cu valori consolidate, simple, de tip „învață, muncește, ai grijă de familia ta“.

„Ați citit *Affluenza*?“, sare deodată la altceva. Se ridică și se îndreaptă spre birou, unde are un vraf înalt de cărți noi, trase în țiplă, de la Editura Publica. „Le cumpăr și le dau prietenilor, colegilor... Comand câte 10, 20 și le dau pentru că mi-e drag. Le zic: uite, măi, nu te mai gândi numai la bani – nu-ți iei BMW seria 7 și stai la bloc la etajul 6.“

Râde. N-o spune cu dispreț, ci mai degrabă înțelegător. *Affluenza*, explică – termen care combină cuvintele englezești *affluence*=abundență și *influenza*=gripă –, „e senzațională, arată cum ești tu afectat de virusul capitalismului“. Cum acționezi, ca individ, în fața presiunilor de tip american, anglo-saxon, „cele de tip «hai să muncim» și «sunt mai aproape de Dumnezeu cu cât muncesc mai mult și acumulez mai mult»“. Cum accepți, fără să te mai gândești, ritmul lui „să fac, să fac, să fac – și nu mai contează că tu n-ai ce să faci cu alea 50, 200,

* *Affluenza* este o carte publicată în 2001 de John de Graaf, David Wann și Thomas H. Naylor, tradusă în limba română de către Editura Vellant.

300 de milioane de euro“. Affluenza e despre cum ajungi plin de milioane, dar singur.

Tema îl captivează. S-a întors de-o săptămână de la un eveniment Young Presidents' Organization – o asociație globală care reunește executivi de top din 125 de țări – și e vizibil impresionat de unul dintre speakeri. „Îl cheamă Alvin Law, am cartea lui de vizită aici“, spune. Law s-a născut în 1960 într-un orașel din preria canadiană, în familia unui fermier – și s-a născut fără mâini. O oră a durat discursul lui Law, spune Petrescu. A povestit cum l-au dat la orfelinat, de unde a fost adoptat, în ciuda handicapului său, de o familie, Foster. „E ca mine și ca voi [Alvin]: stă la masă și mănâncă, ne-a cântat două piese la pian cu degetele de la picioare, cântă la tobe, își cară singur bagajul.“

Tace câteva clipe. „...fără mâini la aeroport – ia vezi cum e“. Ce înseamnă, când te gândești la astfel de oameni, „important“? Ce înseamnă pentru fiecare dintre noi „important“? Să ai senzor de parcare la Porsche? Sau, dacă ai mâini, să faci ceva bun cu ele?

Și nici măcar nu e vorba despre Alvin Law în conversația asta – el e doar un exemplu. Sunt câțiva ani buni de când Dragoș Petrescu își recalibrează perspectiva formată din adolescență încoace. Așa cum a ieșit de sub vraja multinaționalelor la un moment dat, așa a ieșit și de sub logica performanței care se măsoară cel mai bine în rezultate financiare. „Sigur, e nevoie să ai o companie profitabilă, ca să poți să întorci ceva în societate, acolo unde vrei tu“, spune. „E clar că ai nevoie și de bani, dar nu mai urmăresc asta astăzi.“

Cumva, asta încearcă să le explice și fetelor sale. De parcă ar vrea să le fie călăuză către răspunsul corect la întrebarea – „ce e de fapt important, de fapt, la capătul zilei?“ – înainte ca Alana, Erin ori Karin să se lase seduse, în inocența lor, de vreo fantasmă.