

# Mihai Cosmin ROTARU

## Founder Clever Taxi

---

Cred că eșecul este cea mai puternică armă pe care o posed. Este chiar un diferențiator major, deoarece multora le e frică de eșec, așa că lasă loc pe scenă celor ce nu au fobia asta. Desigur, vorbesc despre eșecul urmat de o autopsie, o concluzie, un proces de învățare.

Pentru mine este cu siguranță cea mai bună metodă de a învăța, dacă nu singura. E bine să citești cărți despre cum au reușit alții, care este rețeta unică – și garantată! – de a te îmbogăți peste noapte. Îți zic eu: implică multe încercări, majoritatea soldate cu eșecuri. Și „peste noapte” durează cam șapte ani, plus/minus.

Începuturile mele antreprenoriale au fost marcate de o luptă de rezistență din interior – din familie. Cum să încerci ceva complet nou cu riscul de a eșua? Și dacă eșuezi ce mai faci, îți arunci viața pe fereastră? Game over. Mai bine te angajezi la \*corporație generică\*, câștigi un salariu bun, îți iei o casă, o mașină și un cățel mic – sau poate doi.

Situații similare resimțeau mai mulți în jurul meu în mini ecosistemul de antreprenori tech de pe vremea aceea. Era o perioadă de tranziție între generații și modele sociale și nu avea

cum să fie simplu. Poate e de vină regimul dinainte de '89 – cel care îți oferea tot ce aveai nevoie cât timp făceai cum îți se spune și nu aveai prea multă inițiativă.

Sau religia? Crede și nu cerceta. Poate școala?

Orice ar fi, cert este că oamenii manifestau o frică de eșec, o frică de ieșit din zona de confort, o frică de idei noi și neîncercate.

În timp familia a devenit susținătorul meu numărul 1 și fără ei nu aș fi putut reuși, însă până acolo a fost un drum de parcurs, în care a trebuit să cred eu în primul și în primul rând. Personal nu cred că am avut vreodată o frică de risc prea pronunțată, dar nici nu puteam să zic că eram un fan al acestuia. Totuși, riscul și eșecul pot fi foarte pozitive, dacă nu de altceva, cel puțin prin faptul că nu pot fi foarte negative vreodată.

Lucrul acesta l-am înțeles cel mai bine cu ajutorul matematicii de clasa a IV-a, dar abia prin 2009 când una dintre primele persoane pe care am considerat-o mentor în lumea start-up-urilor, Vlad Stan, a pus pe tablă formula magică:  $35 \times 2.500 \times 12 = 1.050.000$ . Adică: în 35 de ani – toată viața ta activă –, cu un salariu lunar net mediu de 2.500 de euro, un milion de euro este tot ce poți câștiga. Atât, un milion. Ar mai fi de completat că o bună parte din bani îi vei pierde pe dobânzi cumpărând în rate cam tot ce poți, deci nici măcar milionul ăla nu-l ai, dar să zicem că astea sunt detalii. Ca să pui în perspectivă – un Bugatti Chiron valorează cam 2.5 vieți de angajat performant.

Care ar fi alternativa? Să încerci ceva pe cont propriu și să eșuezi în mod repetat. Poți eșua un business la fiecare doi ani și tot ai vreo 17 încercări. Sigur, fiecare are ritmul lui de învățare, dar cu fiecare eșec vei deveni mai bun la ceea ce faci și șansele tale să îți iasă ceva cresc simțitor, cel puțin pe medie. Și dacă în final chiar nu-ți iese, poți zice că ai avut o viață fascinantă cu multe încercări și care cel mai probabil au pus cărămidă cu cărămidă la ceea ce vei fi atunci, la persoana ta, mai pățită, mai experimentată și mai bogată în povești decât omul mediu.

Aș putea zice că, pentru mine, acela a fost un moment critic în care am decis că încercările, eșecurile și învățămintele lor pot fi cea mai bună metodă de învățare și în niciun caz nu trebuie să fie o barieră în a încerca lucruri noi.

\* \* \*

Când am început *CleverTaxi* în 2010, ambițiile erau globale din ziua întâi.

Sau cel puțin așa vedeam lucrurile atunci.

Primii clienți potențiali cu care am discutat erau internaționali, iar feedbackul era fenomenal. De concurență la nivel global nu se punea problema, nimeni nu era prea vizibil și nici nu găsise poziția în piață.

Printre primele lucruri pe care le-am făcut a fost să trimitem un newsletter către companii de taxi din toată lumea spunând ce avem – *fake it till you make it*, de fapt. Rata de răspuns a fost de

**10x** față de media de open/click/action din industrie. 10x! Unii au zis că vor să cumpere pe loc – desigur, încă nu aveau ce.

Acesta a fost declick-ul, momentul „aha”. Acel moment magic în care simți că ai găsit nișa și îi dai înainte, momentul în care simți că vei avea un business real. Și așa a început totul. Întâi însă a trebuit să construim un produs și asta am făcut-o cu ajutorul unor clienți locali. Acest lucru ne ajuta să iterăm mai rapid și să găsim *the sweet spot* mai repede. Planul era să găsim market-fit-ul local, ca apoi să exportăm *rapid* soluția și pe alte piețe. În plus, capitalul disponibil în piața investițională din România era mai redus, așa că obiectivul de la început a fost să înființăm întâi un business local sustenabil și profitabil.

Ce a urmat au fost 2-3 ani în care produsul s-a dezvoltat parțial pe baza planului gândit de la început și parțial ghidat de clienți – clienții români. Desigur, 2-3 ani însemna mai mult decât cele șase luni pe care le estimasem inițial pentru piața din România, însă lucrurile mergeau altfel bine: creșteam de 3-4x de la an la an, produsul evolua perfect pentru piața locală.

În 2014 ne simțeam gata să ieșim să cucerim lumea, să ne extindem internațional. Așa că am luat și o a doua rundă de investiție, a cărei scop era parțial extinderea regională. În plus, investitorul avea prezență în încă cinci țări europene, iar noi ne bazam că asta va face misiunea mai ușoară.

Primii pași au fost mai timizi, făceam studii pe piețele respective, cu angajați ai investitorului, încercând să înțelegem piața. După ceva timp am înțeles că modelul acesta nu

funcționa, deoarece ei nu erau motivați să livreze; era mai mult un *side-gig*.

Ulterior am angajat country managers dedicați pe anumite țări, având ca obiectiv principal clonarea rețetei românești pe piețele lor. În Ungaria, spre exemplu, am schimbat trei astfel de directori, în Serbia doi. Am reușit să facem câteva parteneriate strategice, să pornim discuții, dar lucrurile nu se legau cum trebuie. Totul dura prea mult, iar cerințele lor nu erau aliniată cu ceea ce aveam, ce știam să facem sau cu ce eram pregătiți să livrăm.

În paralel testam și alte metode de extindere, prin parteneri externi. La un moment dat primeam pe email câte o propunere din câte un loc din lume în fiecare săptămână – am bifat toate continentele ușor. Așa că am ales să pilotăm pe câteva piețe două tipuri de parteneriate – *reseller* și *joint venture*. Până la urmă niciuna dintre cele două abordări nu au funcționat, fiecare din motive specifice diferite. Pur și simplu interesele părților implicate nu erau cu adevărat și profund aliniată.

Un lucru însă devenea evident – era nevoie de o echipă mai mare, de buget mai mare și... de un produs diferit, adaptat la piața locală. Pentru că acestea erau de fapt cele două probleme majore pe care în focurile dezvoltării le-am sărit: produs local și capital de extindere.

Dacă nu ai o echipă antreprenorială motivată și cu libertate pe toate planurile – adică așa cum este echipa „mamă” – nu vei putea replica niciodată succesul de acasă. Cu atât mai mult dacă nu gândești din prima zi extinderea și o construiești în produs,

în proceduri și chiar în ADN-ul companiei, iar noi nu o făcuserăm în mod real. Am construit totul pe baza experienței locale și atât.

Al doilea element era capitalul. Am subestimat complet cât costă să deschizi o nouă piață cu un marketplace. Și cu cât timpul trecea și piețele se maturizau, costul creștea. În timp ce noi ne dezvoltam local (mai încet decât estimasem), la fel o făceau și cei din celelalte piețe – și devenea mai greu și mai scump pentru noi să intrăm.

Ne-a luat ceva timp și câteva eșecuri să înțelegem că am subestimat total efortul și că am pornit cu o abordare greșită. Produsul trebuia modificat astfel încât să fie mai flexibil și mai rapid de implementat, însă cel mai grav era că ne trebuia mai mult focus, bani și oameni decât estimaserăm inițial.

A fost o perioadă complicată, cu decizii dificile. Însă, din fericire, investitorii au fost alături de noi și după câteva încercări, simulări și multe, multe discuții am decis în cadrul boardului să schimbăm strategia: urma să ne concentrăm pe piața locală, să asigurăm poziția de lider, iar, în paralel, să facem un plan solid și să căutăm o rundă de finanțare mai mare pentru pasul internațional.

A fost probabil printre cele mai dificile decizii luate, deoarece schimba complet planul din ziua zero. Se simțea ca un eșec, dar părea aproape definitiv. Nu părea să fie o decizie constructivă, părea ca o soluție de avarie.

Însă nu a fost, era pur și simplu o decizie realistă. În plus, după ultimele calcule, urma ca piața locală să ajungă în câțiva

ani la un miliard de euro anual, lucru pe care nici nu-l mai văzusem, fiind cu gândul permanent la internațional – era din nou interesant.

În retrospectivă, a fost probabil cea mai bună decizie luată: ne-a asigurat poziția de lider local și ne-a dat timp să formăm o echipă mult mai solidă și pregătită pentru provocări noi. Până la urmă, de fapt, în afară de un singur concurent global (Uber), majoritatea jucătorilor au luat decizii similare, așteptând mult timp până să iasă din țările-mamă, și asta abia după ce își asiguraseră pozițiile acolo – China, India, Rusia, Marea Britanie, Germania ș.a.m.d.

Odată luată acea decizie, lucrurile au fost mult mai simple și mai clare pentru noi, dar și pentru echipă, iar căutările unei noi runde de investiții ne-au adus la masă chiar cu *Daimler*, care până la urmă a ales să cumpere direct compania, fiind deja perfect aliniați la viziunea noastră asupra viitorului mobilității.

Un start-up este un adevărat roller-coaster de experiențe și, din interior, de multe ori ajungi în situații în care nu vezi pădurea de copaci. Acolo este punctul critic în care un board, un grup de investitori sau doar niște adviseri te pot ajuta să vezi mai clar. Este greu de înțeles până treci prin asta, dar uneori trei cuvinte îți pot schimba complet viziunea și, în final, soarta companiei și a echipei.

Lección învățată din experiența aceasta a fost că în business, ca și în viață, trebuie să știi să îți alegi bătăliile. Nu le poți câștiga pe toate, dar important e să câștigi războiul. Este esențial să ai o viziune care să te ghideze, dar execuția din fiecare zi face

diferența, prin fiecare decizie mică. Chiar și viziunea se poate schimba încet în timp, și acest lucru este de asemenea ok. Iar ca să poți face toate acestea, cel mai important lucru sunt oamenii de lângă tine – de la investitori, adviseri și mentori, la echipă și familie. Până la urmă important nu e neapărat să fii primul în joc, ci doar ultimul la masă.



# Alin George LUCA

## Founder Lukamet

---

Cred că aveam 16 ani când m-am gândit și mi-am promis că o să lucrez pentru mine și am să fiu propriul meu șef. Nu știam, bineînțeles, când o să fie momentul, cum o să se contureze acest vis, dar știam că asta am să fac pentru că asta mi-am dorit dintotdeauna. Inițial am crezut că e vorba despre bani. Am pornit cu gândul că fac bani mai mulți dacă aleg calea aceasta, dar am ajuns la concluzia că nu banii erau motivul, banii au fost pe locul doi, ceea ce îmi doream era libertate. Am ales calea antreprenoriatului tocmai pentru a avea libertatea necesară, libertatea de a face orice îți dorești, când dorești.

Acasă eram copilul cel mai energic dintre toți. Eram energic și foarte curios. De mic îmi puneam întrebări despre cum funcționează tot felul de lucruri, obiecte sau jucării. Voiam să știu orice, voiam să știu tot. În rarele momente în care primeam jucării, cred că țineau maximum cinci minute până să le „disec” ca să îmi stăpânesc pofta de cunoaștere și curiozitatea de a afla cum funcționează, de ce funcționează și de ce sunt așa. Bineînțeles că pe majoritatea dintre ele nu mai reușeam să le asamblez, mai ales că pe unele le desfăceam și cu ciocanul dacă

nu reușeam altfel. În momentul de față am aceeași „problemă”: sunt plin de energie și de viață și mă omoară curiozitatea. La școală am fost premiant până în clasa a opta. După aceea am intrat la școala profesională Grup Școlar de Marina Galați, secția „Electromecanic Nave”. Chiar dacă învățământul este gratuit în România, aveam nevoie de bani pentru cămin, pentru cazare și diverse cheltuieli. Părinții mei neavând posibilitatea financiară să mă susțină, a fost nevoie să închei mai repede anii de învățământ. Aș fi putut să continui, să mă înscriu la un liceu, dar nu am putut din cauza lipsei banilor. Nu îmi este rușine cu asta sau cu părinții mei care nu au avut posibilități. Dimpotrivă, m-a ambiționat foarte mult, mi-au prins bine aceste lecții de viață. În schimb, am avut o copilărie foarte frumoasă, genul acela de copilărie autentică pe care în ziua de azi rar o mai întâlnești. Sunt mândru de familia mea și de locul din care provin. Acolo am primit o educație curată, pot spune că m-a construit ca om în viață și nu aș schimba pentru nimic în lume copilăria și ceea ce am trăit. Am terminat liceul în 2006, 11 clase, iar în 15 septembrie m-am angajat la șantierul DMHI, șantierul naval din Mangalia, cu funcția de sudor. Nu aveam cunoștințe despre sudură până atunci. Am învățat în trei săptămâni să sudez cum nu învățaseră alții într-un an sau doi, atât de mult mi-a plăcut. Când îmi place ceva foarte mult, învăț foarte repede și mă perfecționez, fiind o persoană critică cu mine însumi. Am lucrat aici din 2006 până în 2008. În luna mai 2008 am plecat în Olanda, la vârsta de 20 de ani, printr-o firmă de recrutări. După un an am revenit în România. Am renunțat la locul de muncă

din Olanda pentru un alt job, în Italia. Pe atunci eram deja căsătorit cu soția mea. Cineva din familia ei ne-a zis să mergem în Italia pentru că acolo vom găsi locuri de muncă și o să fim toți împreună, fără să realizăm însă că începuse criza. Am ajuns în Italia și am făcut o foame cruntă. În șase luni am lucrat trei zile și am fost nevoiți să ne întoarcem în țară. O perioadă bună de timp nu mi-am găsit niciun loc de muncă, dar în noiembrie 2009 cineva mi-a găsit un job în Spania pe același post de sudor. Băiatul care m-a ajutat a fost bine intenționat, dar din cauza crizei am fost nevoiți să primim bani pentru mâncare de la cunoștințele din România. Ne începeam dimineața cu o napolitană ca mic dejun, după care lucram 14 ore pe zi. Toată treaba asta a ținut cam trei luni după care ne-am întors acasă. În următoarea jumătate de an, în țară, fără loc de muncă, am vândut tot ce aveam și într-un final m-am reangajat în Mangalia ca sudor. Acolo am lucrat până în 2012 când am decis să fac o schimbare... Am plecat în Belgia cu o altă firmă de recrutare. Patronul care ne-a angajat, pe mine și fratele meu, a fost foarte mulțumit de munca pe care o depuneam. La firma respectivă am lucrat câteva luni după care firma nu a mai rezistat mult și a intrat în faliment. Pentru că aveam nevoie de un loc de muncă, mi-am găsit între timp un alt job. Am făcut case de grădină. Am lucrat la acea fabrică șase luni, timp în care angajatorul voia să mă pună șef peste o hală întreagă și peste jumătate din angajații care erau acolo. Totuși, simțeam că mă plafonez dacă rămân acolo pentru că nu era ceea ce îmi doream. Pentru că voiam să îmi îndeplinesc visurile și dorințele pe care le nutream, am