

MARGARINĂ SAU VOPSELURI?

Cea mai importantă decizie care avea să-i schimbe cariera a luat-o în mai puțin de 30 de secunde. Nici la următoarele n-a șovăit mai mult: după ce a trecut de la turism la vânzări de tutun, de la benzină la margarină și apoi la vopseluri, Aliz Kosza, unul dintre cei mai mobili manageri români, se declară convinsă că de fiecare dată a luat hotărârea cea mai bună pentru cariera sa.

de Diana SAVA

Aliz Kosza se afla în holul Hotelului Alpin din Poiana Brașov când John Smith, reprezentantul producătorului de țigarete RJ Reynolds Tobacco în România (devenit ulterior Japan Tobacco International), i-a oferit un post de agent de vânzări, plătit la vremea aceea cu 300 de dolari. Era în 1992. „Lucram în turism de 13 ani și eram la recepția hotelului. Am început să vorbesc cu reprezentantul Reynolds Tobacco, care era clientul nostru. I-am spus că eu pot să fac mai mult, că nu se întâmplă nimic cu hotelul, că nu se privatizează, că ne limităm. Și atunci el mi-a spus: «Am un post de merchandiser, dacă te interesează. Mă duc să beau o cafea, ai cinci minute să te decizi». Nu am așteptat atât, am întins mâna și el a zis: «Ok, deal!».

De altfel, toate deciziile referitoare la parcursul său profesional au fost luate fără să stea prea mult pe gânduri. Cea mai recentă schimbare a avut loc chiar la începutul acestui an: a renunțat la conducerea filialei de aici a companiei norvegiene Orkla Foods pentru a deveni directorul general al Fabryo Corporation, o afacere începută în 1994 de antreprenorul Daniel Guzu și unde pachetul majoritar îl deține din 2006 fondul suedez de investiții Oresa Ventures. „Nu am mai lucrat

cu un fond de investiții și nici în antreprenariat. Trebuia să am și experiența asta. Rolul meu este de a transforma acest antreprenoriat într-o companie modernă, dar nu într-o multinațională”, spune Kosza.

În cei 13 ani cât a lucrat în turism, și-a format personalitatea lucrând cu oameni foarte diferiți, în special străini. Iar după ce a renunțat la turism, a avut un singur scop: să devină director general. Timp de câțiva ani a lucrat în vânzări pentru câteva companii de distribuție și apoi pentru Kraft Foods, iar primul post de manager general l-a ocupat în 1998, la Agfa, furnizor de materiale foto și consumabile. Doi ani mai târziu i s-a propus să conducă MOL România. „Am fost contactată de o agenție de recrutare de la Viena. Compania avea anumite dificultăți după șase ani de activități în România și s-au gândit că în acel stadiu de dezvoltare au nevoie de un tip de manager cum sunt eu.”

Domeniul era complet nou; până atunci nu avusesse de-a face cu industria petrolului. Dar a încercat să se concentreze pe ce știa mai bine: să coordoneze oamenii. „Am atins gradul de profitabilitate, mărimea rețelei, am bătut Shell la numărul de carduri, am început să avem o imagine”, afirmă Kosza, referindu-se la cei trei ani petruți la MOL. Numărul benzinărilor MOL ajunsese de la 28 de stații la 74, iar volumul de vânzări me-



Aliz Kosza: „Principiile de business sunt asemănătoare oriunde, ceea ce contează este experiența de a conduce”

dii pe stație era mai mare cu 45% față de anul când ea a preluat managementul.

Atunci a fost contactată de o agenție de recrutare pentru postul de CEO al furnizorului norvegian de produse alimentare Orkla Foods România. Interviuurile au convins-o, fiindcă a văzut că reprezentanții Orkla „căutau un anumit tip de personalitate, nu un manager, nu pe cineva cu o anumită experiență sau anumite studii”. În cei patru ani cât a condus compania, din 2004, a încheiat trei tranzacții importante, Orkla preluând Topway Craiova, Ardealul Covasna și Royal Brinkers și ajungând la cinci platforme de producție și peste 750 de angajați. După finalizarea celor trei achiziții, pentru care s-a plătit o sumă estimată în total la peste 25 de milioane de euro, Orkla Foods a decis să fuzioneze companiile și să reorganizeze activitatea de producție.

În vara lui 2007 a fost plecată timp de o lună în concediu și a văzut că totul a mers ca pe roate în lipsa sa. „Am simțit că este o misiune îndeplinită și o rutină zilnică. Dar eu mă simt mai degrabă un manager care construiește decât unul care duce lucrurile la un

anumit punct și apoi le menține acolo.” La câteva săptămâni după ce a revenit în țară a fost abordată de Daniel Guzu și de reprezentantul fondului de investiții Oresa Ventures, Laurențiu Ispir. A vizitat fabrica de vopseluri a Fabryo de la Popești-Leordeni, de lângă București, și Daniel Guzu i-a povestit istoria afacerii sale, care în 13 ani a ajuns la o cifră de afaceri de 42 de milioane de euro și la aproape 400 de angajați. A bătut palma. „Daniel Guzu nu-mi impune astăzi absolut nimic, mi-a dat toată autonomia să conduc această afacere. Se implică în sensul că strategia o propunem noi, echipa de management, și consiliul de administrație (Daniel Guzu și Laurențiu Ispir) o aprobă.”

Spre deosebire de MOL și Orkla, la Fabryo schimbarea a fost mai lină, pentru că fondatorul afacerii, Daniel Guzu, a rămas asociat în companie și sprijină schimbările care au început de pe vremea când el însuși conducea afacerea. Are parte aici și de un pachet salarial mai avantajos. „Dar nu de la bani au pornit discuțiile și deciziile. După ce mi-am dat acordul de principiu, mi-au făcut o ofertă onestă, pe care am acceptat-o fără

să negociez”, susține managerul. Tintele financiare pe care și le-a asumat pentru Fabryo sunt ambițioase, dar realizabile, consideră ea: „Am ca obiectiv o creștere minimă netă de 30%, peste estimările de creștere a pieței, de 15% în acest an. Ca atare, va trebui să luăm cotă de piață de la alții. De asemenea, vom dezvolta divizia business-to-business, care este o mare oportunitate”, spune Kosza. Piața de lacuri și vopseluri a crescut anul trecut cu circa 20%, până aproape de 200 de milioane de euro, datorită investițiilor de pe piața imobiliară.

Compania are în prezent o cotă de 18% pe piața vopselurilor decorative, principalii concurenți fiind Köber din Piatra-Neamț, controlată de omul de afaceri Aurel Köber, Policolor, companie deținută de trei fonduri de investiții, Dufa Deutek, companie achiziționată în 2005 de fondul de investiții Advent, și compania cu capital grecesc Atlas Corporation. Cea mai cunoscută marcă a Fabryo este Savana, ale cărei vânzări au reprezentat anul trecut 35% din cifra de afaceri.

Pentru anul acesta, Fabryo și-a bugetat o creștere a cifrei de afaceri de circa 30% în

CV ÎN ZIGZAG

1979-1991 Aliz Kosza a lucrat în turism în Poiana Brașov, ocupând diverse funcții, de la ghid și instructor de schi până la recepționeră și șef de hotel.

1992-1995 Lucrează pentru distribuitorii naționali ai firmelor Reynolds Tobacco, Procter & Gamble, Gillette, Johnson & Johnson și Nestlé

1995-1998 Manager național de vânzări la Kraft Food

1998-2000 Director general la Agfa

2000-2003 Director executiv al MOL România

2004-2007 CEO al Orkla Foods România. În această perioadă, compania a preluat pe rând Topway Craiova, Ardealul Covasna și Royal Brinkers

IANUARIE 2008 CEO al Fabryo România

euro, până la 54 de milioane de euro, bazată pe creșterea consumului de lacuri și vopseluri și pe noua strategie de vânzări.

Una peste alta, cât de benefice sunt însă astfel de schimbări radicale în carieră, pentru manager și deopotrivă pentru companiile pe care le conduce? „E mai important să știi să fii manager și să ai experiență de manager decât pregătirea profesională propriu-zisă”, este de părere head-hunterul George Butunoiu. Exemple de astfel de manageri „migratori”, în afară de cel al lui Aliz Kosza, mai avem. Andrei Pănculescu, actualul director al companiei de consultanță financiară și dezvoltare imobiliară Westhill, a lucrat în publicitate, a fost director executiv al companiei Roel, cu activități în IT, ulterior director general al furnizorului de imprimante și copiatoare Xerox, iar apoi a trecut în domeniul imobiliar, ca director general al Eurisko, companie preluată recent de grupul CB Richard Ellis.

Aliz Kosza explică toate aceste schimbări de carieră prin felul său de a fi - o persoană foarte activă, care nu poate sta mult timp într-un loc. „Nu cred că domeniul de activitate are vreo relevanță. Pentru mine nu are, pentru că principiile de business sunt asemănătoare oriunde, iar ceea ce contează este experiența de a conduce.” Comparația cu oamenii care stau și 20 de ani într-o companie o face să repliche: „Eu as înnebuni, pentru că asta ar însemna să stagnez, să intru într-o rutină și să mă mulțumesc cu ce am. Eu zic că am făcut aceste schimbări cam la momente pe care un om care dorește să progreseze în permanență trebuie să le facă”.

„E mai important să ai experiență de manager decât pregătirea profesională propriu-zisă”

George Butunoiu