

# Vocea familiei

Latinescul “paterfamilias” poate că nu mai este un cuvânt uzitat, dar rămâne cel mai potrivit pentru a descrie capul familiei, patriarhul, un apelativ potrivit pentru Cyril von Rettig, Președinte al Consiliului de Administrație. Și nu întâmplător este o bună introducere pentru mâna sa dreaptă, Markus Lengauer, CEO în cadrul Rettig ICC, responsabil pentru a duce numele familiei mai departe și a conduce compania pe o piață aglomerată, în continuă creștere. Odată ce îl cunoști îți dai seama imediat că principiile Rettig de deschidere, corectitudine, modestie, încredere și respect sunt mai mult decât cinci cuvinte despre profilul companiei.



## MARKUS LENGAUER

47 de ani

Căsătorit, tată a trei copii

LOCUL  
NAȘTERII Linz (Austria)

FUNCȚIA CEO Rettig ICC  
Parte a Grupului Rettig

### EXPERIENȚĂ

Markus Lengauer a studiat inginerie mecanică la Viena, după care și-a luat doctoratul la universitățile tehnice din Viena și Zürich. În această ultimă etapă a studiilor sale, a început să lucreze ca asistent universitar la Institutul de Ingineria Producției din cadrul Universității Tehnice din Viena.

După ce și-a luat doctoratul, Markus Lengauer a fost angajat în 1991 ca tehnician la Vogel & Noot AG, în Austria, unde și-a început cariera în industria instalațiilor de încălzire. În primii cinci ani și jumătate la Vogel & Noot, el a ocupat diferite posturi, reușind să fie numit în 1994 director general de tehnologie pentru Austria și Ungaria. În 1997, la vârsta de 31 de ani, a părăsit Vogel & Noot și s-a alăturat companiei McKinsey & Company din Viena. În calitate de consultant de management la McKinsey, a avut ocazia să cunoască îndeaproape diferite companii, în special germane, cum ar fi Carl Zeiss și Daimler Chrysler.

În 1999, Vogel & Noot l-a invitat să revină ca director general al diviziei de echipamente de încălzire. La sfârșitul anului 2001, Markus Lengauer a fost numit președinte al Comitetului de conducere de la Vogel & Noot atunci când s-a scindat compania de holding. În 2002, când Vogel & Noot a fost preluată de Rettig, a fost firesc să fie invitat să facă parte din echipa de management a Rettig ICC, divizia de echipamente de încălzire a Grupului Rettig. În iulie 2004, Markus Lengauer a fost numit oficial președinte-director general al acestei divizii, pe care a reușit să o dezvolte, aducând-o pe o poziție de frunte în industria echipamentelor de încălzire.



Își asumă un risc, vor să încerce ceva nou? Acest lucru influențează procesul de decizie al companiei – cu cât îi cunoști mai bine pe proprietari, cu atât poți acționa mai bine în numele lor”

### UN STANDARD MAI RIDICAT ÎN DOMENIUL SISTEMELOR DE ÎNCĂLZIRE PRIN PARDOSEALĂ

Această înțelegere profundă a condus în ianuarie la achiziția companiei Hewing GmbH, producător de conducte de 50 de milioane de euro pentru sistemele de încălzire prin pardoseală. Dar n-a însemnat oare și o depărtare a afacerii de radiatoarele panou? “Trebuie să răspund la această întrebare zilnic”, spune Markus, “iar răspunsul scurt este un răspuns nu”. Pentru a fi bine înțeleși, atunci când vorbim de emițătoare de încălzire, radiatoare și încălzire prin pardoseală, nu putem vorbi de “unul sau altul”. Acum este vorba de “amândouă”.

“Rettig ICC și-a asumat rolul de a se concentra mai mult pe distribuția de agent termic decât pe generarea de

energie termică. Emițătorul clasic de încălzire este bineînțeles radiatorul, cu care avem o mare cotă de piață. Dar în plus, avem și radiatoare portprosop, radiatoare decorative și sisteme de încălzire prin pardoseală. Când compari cota de piață a acestor produse cu cota de piață a radiatoarelor panou, este evident mult mai mică. Vedem deci o oportunitate clară de a ne crește piața pentru sistemele de încălzire prin pardoseală. Până acum o problemă a fost producția: pentru fiecare produs, cu excepția încălzirii prin pardoseală, am avut propriile fabrici de producție. De aceea, ceilalți – revânzatori și instalatori – ne-au văzut ca producători ai acestor produse, iar această imagine este un câștig foarte mare pentru noi. În ceea ce privește sistemele de încălzire prin pardoseală, până acum nu am făcut decât să asamblăm componentele sistemului, furnizându-l ca întreg: am asigurat logistica, calculația, serviciul tehnic, activitățile de marketing aferente și așa mai departe. Totul, de fapt, mai puțin producția. În 2011, cifra de afaceri pentru încălzirea prin pardoseală a fost de 50 de milioane de euro și am decis că a venit timpul să luăm o decizie strategică pentru viitor. Aveam două variante: o abordare “green-field”, adică să începem producția de la zero, sau o achiziție, iar Hewing GmbH a fost cea mai bună alegere. Acum suntem în plin proces de transfer al volumelor noastre către această fabrică, și sperăm că vom vedea o schimbare a percepției noastre în piață, la aceea de producător, ceea ce se pare că are un impact puternic asupra credibilității”.

### O SCURTĂ PRIVIRE ÎN APOI...

După ce a început ca tehnician la Vogel & Noot în 1991, unde a rămas pentru cinci ani și jumătate, înainte de a deveni Director General la una dintre divizii, Markus s-a alăturat companiei de consultanță McKinsey la vârsta de 31 de ani, punându-și în valoare abilitățile de management pentru alți trei ani. A venit apoi invitația de a reveni la Vogel & Noot în 1999 ca Director General al afacerii de sisteme de încălzire și mai târziu a devenit CEO în timp ce grupul s-a împărțit și a început să caute investitori: trecere rapidă la Rettig în 2002 “când am devenit unul dintre cei aproximativ 10 Directori Generali ai numeroaselor mărci care existau la acea vreme. În 2004, mi s-a

propus să devin CEO al ceea ce la acea vreme era cunoscut ca Rettig Heating Group. Iar proprietarii au spus practic “acum ești responsabil – care este planul tău?”. A trebuit să îi conving că povestea pe care au auzit-o până atunci nu este probabil întreaga poveste. Că predecesorii mei le-au spus foarte simplu “cumpărați aceste companii și afacerea va crește, veți deveni lider de piață și când ești cel mai mare, nu ai nicio problemă”.

Și în acest moment, precizia tehnicianului și strategia consultantului și-au unit forțele: “M-au întrebat ce cred despre această abordare. Având aproape doi ani și jumătate de experiență în grup, văzând >>

“Uită-te la orice companie astăzi și vei vedea o organigramă, o imagine despre cum ar trebui să arate compania, cu un CEO în vârf, luând toate deciziile despre cum vrea să meargă lucrurile și toți subalternii executând ceea ce li se cere”, spune Markus. “Încerc să fac lucrurile altfel. În esență, sunt un multiplicator al valorilor familiei Rettig, un ambasador al mesajului lor, a afacerii lor, cu responsabilitate finală pentru banii lor. Echipa de management poartă această responsabilitate: când au fost însărcinați să facă ceva, li s-a oferit și libertatea de a alege, de a acționa și de a obține rezultate pentru afacerea de familie. Am doar o mică influență asupra modului în care își desfășoară activitatea – în cea mai mare parte, sunt deciziile lor, faptele

lor. Rolul meu principal este de a mă asigura că toți continuă să se concentreze pe obținerea de rezultate”.

Această abordare poate părea profilul standard al unui CEO, până când afli mai multe despre specificul funcției lui Markus în structura familiei. “Anul trecut, am fost în Helsinki de vreo 20 de ori”, spune el, “pentru a ține la curent familia despre dezvoltarea afacerii. Sunt foarte interesați, chiar dacă nu se implică direct în deciziile zilnice, și vor să știe exact ce se întâmplă și de ce. Iar în sens invers, comunic cu echipa de management în numele familiei: este ușor să gândești, atunci când gândești în numele unor oameni pe care îi cunoști. Știm cum gândesc proprietarii – ar dori să

*Încerc să fac lucrurile diferit. Sunt de fapt un multiplicator al valorilor familiei Rettig*



▲ Markus Lengauer și echipa sa de management de la Rettig ICC în timpul ședinței MT de la Leogang, Austria Rândul 1, de la stânga la dreapta: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura Rândul 2, de la stânga la dreapta: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers și Markus Lengauer

cum funcționează, le-am spus că au făcut un progres mare, că au cheltuit mulți bani, dar că a venit timpul să nu mai achiziționeze noi afaceri și să înceapă integrarea lor. Știam de la McKinsey că este ușor să faci o prezentare despre sinergie și cât de bine poate să arate pe hârtie. Realitatea este însă de multe ori foarte diferită, așa cum era și în acest caz.

Am agreeat în cele din urmă schimbarea structurii afacerii și aplicarea unui concept "platformă": în loc de 10 mărci diferite, am creat două mărci umbrelă și am împărțit sistemul de organizare în "front-office" (vânzări și marketing) și "back-office" (achiziții, producție, logistică și operațiuni).

Modelul de producție a mai multor radiatoare panou s-a modificat ca urmare a ideii de platformă, o abordare similară cu aceea folosită în industria auto.

### ...ȘI UN SALT MARE ÎN VIITOR

"La sfârșitul zilei, ne dorim să devenim partenerul pentru toate emițătoarele de încălzire pentru revânzătorii și instalatorii", spune Markus. "Vrem să ajungem la poziția perfectă în care revânzătorii pot să obțină tot ce le trebuie de la o singură sursă, ca apoi să poată oferi instalatorilor tot ceea ce consumatorii lor au nevoie. Astăzi instalatorul nu este doar acea persoană care montează lucrurile și le pune în funcțiune. Astăzi lucrurile sunt mai complicate ca niciodată, iar când cineva își construiește o casă are nevoie de sfaturi și servicii tehnice de la specialiști. Uneori instalatorii nu dețin



➤ Având o istorie de peste 100 de ani de navigat între porturile baltice și nord-europene, Bore le oferă clienților săi o experiență vastă în transporturi și navlosire

toate informațiile tehnice și de aceea cea mai mare provocare a noastră este să îi sprijinim, oferindu-le cele mai bune informații și sfaturi utile. Ei sunt mai mult decât meseriași și practicieni, ei sunt și oameni de afaceri, și noi îi putem ajuta să își dezvolte afacerea. Le oferim traininguri, studii de caz, informații tehnice și, sperăm noi, le arătăm cum își pot crește marja de vânzări, cifra de afaceri și profitul.

### PROGRES SOLID, PERFORMANȚĂ CONSTANTĂ

"Ceea ce ne definește și ne diferențiază ca și companie este constanța și siguranța noastră", explică Markus. "Alte companii din industrie au probleme financiare, în timp ce noi avem o bază financiară solidă și o implicare directă a familiei Rettig în investiții pentru dezvoltarea viitoare a companiei, ca dovadă recenta achiziție și noul

departament de cercetare ce urmează a fi deschis mai târziu în acest an. Va fi o investiție cheie, într-un departament independent de R&D (Cercetare și Dezvoltare), concentrat doar pe colectarea de informații, procesarea cunoștințelor, crearea de idei și menținerea companiei noastre în prim-planul industriei, cu susținerea unor personalități academice, autorități locale și instituții tehnologice."

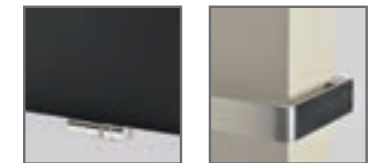
Iar ca imagine generală, viitorul companiei ca întreg? "Ah, viziunea noastră – noi nu gândim în modul clasic de raportare la o perioadă de 12 luni", spune Markus, cu încuviințarea paterfamilias din Finlanda. "Anul trecut Rettig a cumpărat două noi nave, iar la ceremonia de "botez", Cyril din Rettig a fost întrebat de rezultatele trimestriale. "Pentru Rettig", a spus Cyril, "un trimestru înseamnă 25 de ani." ■

## DESIGNUL PE CARE ÎL DOREȘTI



### TINOS, noul radiator decorativ cu linii clar definite

Tinos și Paros: două radiatoare decorative deosebite care oferă atât frumusețe, cât și căldură vieții tale. Au fost create pentru a avea un loc special în camera ta. Cu liniile drepte clar definite, Tinos este expresia stilului cubist minimalist, în timp ce formele ușor rotunjite ale radiatorului Paros conferă un plus de frumusețe oricărui interior. Alegerea îți aparține! Radiatoarele sunt acum disponibile și în noi culori mate elegante și naturale.



Poți alege de asemenea record dublu sau suport pentru prosop (bară din oțel inoxidabil)

