

## La un pas de fotoliul de CEO

Alina Pahoncia 12.05.2008

Cine sunt managerii care au cele mai mari sanse sa fie recrutati pentru cea mai inalta pozitie intr-o companie? Si de ce sunt acestia preferati in planurile de succesiune? Exista insa si categorii de manageri ale caror sanse de a accede in functii

Manuela Banu, fostul director de operatiuni al filialei locale a gigantului norvegian din industria alimentara Orkla Foods, a preluat recent functia de director general al companiei.

Inainte de a fi presedintele Unilever South Central Europe (USCE), Alexandra Gatej a fost manager de marketing si director regional de divizie in cadrul companiei.

Calin Dragan, actualul director general al Coca-Cola HBC, a fost anterior director comercial national si mai inainte director regional de vanzari in Italia.

In CV-urile managerilor de top exista anumite pattern-uri. Multi au experienta internationala, multi au avut anterior responsabilitati regionale pe o pozitie de middle management, inainte de a accede la cea mai inalta functie intr-o companie, pentru ca preluarea unei pozitii de CEO, general manager sau country manager presupune un cumul de calitati, multe dintre ele greu de cuantificat dintr-o perspectiva cantitativa. Insa angajatorii si actionarii par sa se uite cu mai mare atentie la anumite categorii de management atunci cand au libera o pozitie de CEO.

### *Cel mai aproape de CEO...*

Managerii care sunt cel mai aproape de ocuparea unei pozitii de CEO sunt national sales managerul, directorul de marketing, cel de operatiuni si CFO-ul (chief financial officer). Cu toate acestea, in pole position par sa fie executivii din vanzari.

"National sales managerul mai are doar un pas pana la preluarea unei pozitii de country manager sau director general", spune Daniela Necefor, managing partner in cadrul companiei de executive search Total Business Solutions (TBS).

Daca te uiti in CV-urile managerilor de top, majoritatea au lucrat in zona operationala, in marketing sau vanzari. Insa exista anumite categorii de management intr-o companie care vor accede mai usor pe o pozitie de CEO.

"Statistic vorbind, exista o mai mare probabilitate ca managerii din zona financiara sau a vanzarilor sa fie 'preferatii' atunci cand vine vorba despre succesiunea la pozitia de CEO. Ei sunt priviti ca fiind 'succesori naturali', aproape aprioric si avand aproape valoare de prejudecata", spune Ana Glavce, human resources manager al TNT Romania.

Iar lucrurile nu difera in functie de industrie foarte mult. Madalina Popescu, general manager al companiei de consultanta in resurse umane Pluri Consultants, spune ca daca ar fi sa faca un clasament, preferatii la fotoliul de CEO sunt, in ordine, sales & marketing director, director de operatiuni si uneori director de logistica.

Deseori, sefii de companii sunt schimbati pentru incapacitatea lor de a atinge targetul de cota de piata stabilit. Evident, primul clasat pentru a face acest lucru este directorul comercial. "Este usor de explicat de ce in cazul in care pozitia de CEO este ocupata prin promovare interna, caz extrem de rar, de altfel, directorul comercial este preferatul: este cel mai expus spre piata, este top managerul care are cea mai directa responsabilitate asupra rezultatului critic al oricarei companii: cota de piata si implicit cifra de afaceri", afirma Madalina Popescu.

### *... cel mai departe de CEO*

Pe de alta parte, cei care sunt oarecum blocati din punct de vedere profesional sunt managerii din functiile de suport: HR managerul, quality managerul, contabilul-sef, managerul de IT, managerul de productie, de logistica sau cel responsabil de comunicare in companie.

Marea majoritate provin din domenii foarte focusate, foarte specializate, care nu necesita o privire de ansamblu asupra businessului si nici strategii integrate. Acesti angajati, desi pot fi foarte buni specialisti, vad la nivel micro si nu macro, cum trebuie sa faca un CEO, explica specialistii in resurse umane motivele pentru care astfel de manageri sunt lasati pe dinafara cand vine vorba de promovare.

"Oricat de buni ar fi pe felia lor, acesti angajati raman specializati pe un anumit domeniu", spune Necefor.

Si Ulrik Rasmussen, partener in cadrul firmei de executive search Pedersen & Partners, este de parere ca functiile de suport sunt cele care se vor apropia mai greu de o functie de top management. De ce?

Pentru ca angajatul care ocupa o astfel de pozitie nu stie businessul in ansamblu si nu a avut ocazia de a ocupa pozitii-cheie in companie, cu responsabilitati ridicate in companie. "Un manager de IT are sanse sa preia o functie de general manager intr-o companie de mici dimensiuni, inasa astfel de situatii sunt foarte rar intalnite in marile multinationale.

Desi nu in directia pozitiei de CEO, promovarile vin si in cazul acestor functiuni. Cel mai recent exemplu este Florin Luca, fostul director de resurse umane al BRD-Societe Generale, care a fost avansat de la mijlocul lunii aprilie pe pozitia de director adjunct resurse umane pe international retail banking in cadrul grupului francez. Din aceasta pozitie, Luca va coordona activitatile globale pe retail de HR ale grupului in 37 de tari si va coordona peste 50.000 de angajati de pe pietele din Europa, Asia si Africa, ocupand cea mai inalta functie pe care o detine un strain in grupul francez. Mai mult decat atat, aceasta stare de fapt, in care doar intr-o mica masura managerii din zona de suport ajung in top, provine in mare masura din faptul ca managerii functiunilor de suport au tendinta de a se implica mai putin in intelegerea mecanismelor de functionare ale organizatiei, cum sunt cele comerciale sau financiare, spre exemplu.

Exista inasa si exceptii de la aceasta "regula". "Daca un top manager aloca suficient de mult interes si energie pentru a invata si alte procese decat cele care tin exclusiv de functia sa, daca intelege mecanismele de functionare ale organizatiei, daca se implica - si este lasat sa o faca - in luarea deciziilor strategice, nu vad niciun motiv pentru care specializarea sa functionala sa stea in calea promovarii sale pe o pozitie de CEO", explica Ana Glavce.

### *Nu toti vor sa ajunga CEO*

Oamenii de vanzari, marketing sau din zona financiara au un sentiment mai clar a ceea ce trebuie facut intr-o companie, fiind implicati direct in business, lucreaza cu cifre, sunt "in piata", cum se spune, si au, cel putin la nivel teoretic, un excelent simt al competitiei.

Inasa, pe langa partea tehnica, "hard" a unei functiuni executive de conducere, este nevoie de mult mai mult pentru a avea un bun CEO in companie. Pentru a ocupa o pozitie executiva de top, abilitatile de leadership sunt esentiale.

"Degeaba un om stapaneste la perfectie 'meandrele' financiare, daca nu are charisma, viziune si nu stie sa-i faca pe ceilalti sa-l urmeze", sintetizeaza dimensiunea "soft" a leadership-ului Ana Glavce, care adauga ca in cadrul TNT, nu functia reprezentata este importanta, cat competentele, cunostintele si abilitatile managerului respectiv.

In acelasi timp, exista si un revers fericit pentru cei carora le este inchis drumul catre functia cea mai inalta intr-o companie.

O pozitie de presedinte sau de CEO are o mare incarcatura politica. Multi dintre executivii care conduc companii aleg la un moment dat sa se retraga, unii dintre ei invocand incarcatura "politica" a functiei. Pe de alta parte, oamenii care nu ajung CEO par sa aiba mai multe optiuni cand vine vorba de demararea unui business pe cont propriu. "Stiu destul de multi manageri de resurse umane care au pornit afaceri proprii", spune un manager de resurse umane. Pe de alta parte, cei mai multi dintre oamenii care aleg o zona foarte clara de specializare nici nu-si doresc in mod explicit sa ajunga country manager sau CEO.

"Exista o multitudine de alte ambitii profesionale cu nimic mai prejos si care nu implica in mod

necesar 'incremenirea' intr-o pozitie sau lipsa dezvoltarii profesionale. Nu oricine are calitatile necesare unei pozitii de CEO. Este important sa ne autoevaluam cu mare atentie inainte de a ne propune un atare obiectiv de cariera, Riscul, daca nu facem asa, este sa ne trezim ca nu facem fata sau pur si simplu ca pozitia nu ne face de fapt fericiti", mai spune managerul de resurse umane al TNT Romania.

### *Planuri de cariera*

Cum pot managerii din functiunile de suport sa acceda la varf? Una dintre variante este un viraj "pregatitor" de cariera de cativa ani spre un post cu expunere spre piata, cum sunt vanzarile sau marketingul, sau pot - in programul lor de dezvoltare a carierei - sa treaca la conducerea unui business unit de dimensiuni mai mici sau la conducerea unui centru de profit al companiei.

"Daca in acest post dovedesc ca pot face performanta, atunci pot intra 'in carti' pentru un post de CEO", spune Madalina Popescu, de la Pluri Consultants.

Exista, astfel, si oameni cu background de IT care ajung CEO, dar pentru acest lucru trebuie sa fi fost inclusi intr-un sistem de rotatie a joburilor.

Sansele unui angajat de a ajunge intr-o pozitie de top depind de factori ca vechimea companiei pe piata. In cazul unei firme care intra pe o piata noua, cele mai mari sanse de promovare le au oamenii care activeaza in zona de marketing si cei din diviziile operationale, dat fiind ca obiectivul principal al companiei este cresterea rapida a vanzarilor si acumularea de cota de piata.

"Cand piata se maturizeaza, iar profitul devine obiectivul principal, oamenii de finante au intaietate. Acelasi lucru se manifesta si in cazul companiilor care vor sa fie sau sunt deja listate la bursa, intrucat oamenii de finante pot controla mai bine costurile", spune Adriana Dutescu, director al Bucharest School of Management, care ofera pe piata locala programul de MBA Romano-Canadian.

Un exemplu in acest sens este Vodafone (fostul Connex), care a avut la inceput un CEO din zona de marketing, a urmat un al doilea din zona de customer service, iar al treilea este din finante, mai exact Liliana Solomon, actualul CEO, spune Dutescu.

Cu toate acestea, cea mai importanta pentru un CEO ramane viziunea de ansamblu. Iar una dintre solutiile pe care le iau in considerare managerii este varianta urmarii unui program de MBA sau de Executive MBA.

Emil Bitulean, presedintele Libra Bank si absolvent al programului de Executive MBA al Asebuss, declara anterior ca cel mai mare beneficiu al unui astfel de program este schimbarea de atitudine.

"Te ajuta sa privesti si sa abordezi businessul intr-un mod unitar si compact, pe termen lung", declara anterior pentru ZF Bituleanu.

Este clar ca pentru un CEO o viziune de ansamblu este necesara. Iar un program de MBA sau de Executive MBA te ajuta sa intelegi mai bine toate functiile unei companii si sa poti sa le coordonezi mai bine pentru atingerea obiectivului general de business. "Un CEO fara MBA ar trebui sa aiba experienta practica in aceste functii ale companiei. MBA-ul arde etapele si iti permite mult mai usor trecerea de la un domeniu la altul", mai spune Dutescu.

Peste 30% dintre cei 870 de absolventi ai programului de EMBA al Asebuss ocupa in prezent pozitii de CEO, spun reprezentantii programului, dintre care 4% au pozitii de top management in care coordoneaza activitatea mai multor tari.

"In multe cazuri, pentru un middle manager bun profesionist, specializat pe o anumita functie de management, avand experienta profesionala bogata si rezultate recunoscute, absolvirea unui program EMBA reprezinta 'pasaportul' care confirma ca detine setul de cunostinte, abilitati si aptitudini necesare pentru a prelua o pozitie de conducere la nivel de management general", spune Marcel Duhaneanu, rectorul Scolii Postuniversitare de Afaceri Romano-Americane Asebuss.