

Największe światowe koncerny doceniają zalety naszych menedżerów

Praca | We władzach międzynarodowych korporacji, obok speców z Zachodu, coraz częściej zasiadają menedżerowie z Polski. Obejmują głównie kierownicze stanowiska w oddziałach odpowiadających za Europę Środkową i Wschodnią, ale przybywa ich też na kluczowych posadach w centralach koncernów

— Dla mnie drzwiami do kariery stał się Kazachstan — mówi 44-letni Tomasz Muras, który od marca jest dyrektorem generalnym Avon Ukraina. Przez ostatnie trzy lata kierował filią kosmetycznego koncernu w Kazachstanie. Wcześniej, w latach 90. zakładał Avon Polska i był jego pierwszym dyrektorem sprzedaży.

Awans na większy rynek

Jak przyznaje, osiągnął na tym stanowisku wszystko co było do osiągnięcia. Dalej mógł być awans na dyrektora generalnego. Barierą był jednak brak doświadczenia. — Zwykle zaczyna się od małego kraju, a potem przechodzi na większe rynki — wyjaśnia Tomasz Muras. Przyjął więc propozycję budowy filii Avonu w Kazachstanie. Zakładał od zera spółkę, która w ubiegłym roku, z 20 mln dolarów przychodów ze sprzedaży, wykonała plan przewidziany na 2008 r. Ukraińska filia Avonu, którą Tomasz Muras kieruje od marca, ma pięciokrotnie wyższe obroty. — I jeszcze większe możliwości — ocenia jej nowy szef.

— To oczywiste, że najwięcej naszych menedżerów, zaczyna odpowiadać za działalność międzynarodowych korporacji w naszym regionie. Decydują tu przede wszystkim względy historyczne i kulturowe. Polacy znacznie lepiej niż zachodni biznesmeni potrafia zrozumieć specyfikę tych rynków, porozumieć się z lokalnymi menedżerami — mówi Piotr Wielgomas, prezes i założyciel firmy doradztwa personalnego Bigram.

Zdaniem Tomasza Murasa w karierze międzynarodowej pomaga dobre zdrowie, by znosić ciągłe podróże, zmianę stref czasowych i klimatycznych. Jak dodaje bardzo ważne jest wsparcie rodziny. Zwłaszcza gdy — jak w jego przypadku — rodzina zostaje w kraju.

We władzach konglomeratu

Lesław Kuzaj propozycję pracy w General Electric dostał w 1992 roku. Wcześniej nie miał doświadczenia z kapitałem zagranicznym, która inwestowała w różne przedsięwzięcia w naszym kraju. Piastował też funkcję wiceprezesa Krakowskiego Towarzystwa Przemysłowego. — Byłem przedsiębiorcą i mam nadzieję, że udało mi się nim pozostać w strukturach międzynarodowego koncernu — mówi.

Na początku nie był zresztą przekonany, czy to praca dla niego — kiedy odebrał pierwszy telefon z ofertą GE, grzecznie odmówił i odłożył słuchawkę. Drugiej propozycji już nie odrzucił. Jego pierwszym zadaniem było stwo-

zenie od podstaw przedstawicielstwa amerykańskiego koncernu w Polsce. — Byłem szefem firmy, ale też jej jedynym pracownikiem — śmieje się Lesław Kuzaj. Dodaje, że największą trudnością było wtedy zrozumienie całej działalności GE: od silników lotniczych, przez urządzenia medyczne, do oświetlenia. — To w sumie setki tysięcy produktów, ale dzięki temu rzeczywiście udało mi się poznać całą firmę — uważa Lesław Kuzaj.

Efekty były na tyle dobre, że w 2001 roku zaproponowano mu stanowisko szefa koncernu na Europę Środkową. — Jestem odpowiedzialny za rozwój firmy. Jeśli liczby rosną, a tak się na razie dzieje, jest dobrze — mówi Lesław Kuzaj.

Życie na walizkach

Krzysztof Komendziński związany jest z niemieckim koncernem Viessmann (producent kotłów grzewczych) od 1994 roku. — Przeszedłem w Polsce wszystkie szczeble od zwykłego pracownika biurowego do asystenta ds. sprzedaży dyrektora generalnego firmy na region. Na początku 2001 roku zaproponowano mi objęcie stanowiska szefa Viessmann na Litwę, Łotwę i Estonię. Później doszła do tego jeszcze Białoruś i okręg kaliningradzki — mówi Krzysztof Komendziński. Prowadzenie działalności w kilku krajach oznacza życie na walizkach — wyrzeczenie, na które Komendziński świadomie się zdecydował. — Mój tydzień wygląda często tak: dwa dni w Wilnie, dwa w Rydze, jeden w Tallinie. Wymaga to bardzo dużej dyscypliny i dobrej organizacji — przyznaje dyrektor Viessmanna.

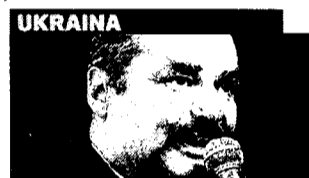
Jego zdaniem Polacy z dużą łatwością nawiązują kontakty z przedstawicielami innych nacji. Są też w krajach Europy Wschodniej lepiej przyjmowani niż menedżerowie z zachodu kontynentu.

Handlowiec z Rosji

Potwierdza to historia kariery Pawła Musiala, obecnie doradcy zarządu jednej z największych sieci supermarketów w Rosji — Perekriostoku. Pierwszą propozycję od rosyjskiej firmy dostał w 2001 roku. — Odrzuciłem ją, ponieważ w Tesco, gdzie byłem szefem jednego z hipermarketów, miałem lepsze możliwości rozwoju zawodowego i awansu — wspomina Musial. Perekriostok nie dał jednak za wygraną. Spółka kilka razy ponawiała propozycję — aż do skutku. Decydująca była rozmowa z właścicielem sieci Michaiłem Fridmanem (drugi na liście najbogatszych Rosjan, z majątkiem szacowanym na 7 mld dol.). — Fridman powiedział, że wiąże duże nadzieje z me-



•Arkadiusz Etryk jest związany z grupą Raiffeisen w Polsce od 1997 r. Rok temu objął też stanowisko dyrektora zarządzającego w Raiffeisen-Leasing International w Wiedniu. Nadzoruje działalność tej spółki w naszej części Europy.



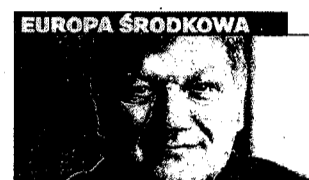
•Tomasz Muras od marca dyrektor generalny Avon Ukraina. Wcześniej zakładał Avon Polska i był jego dyrektorem sprzedaży. Później kierował działalnością firmy w Kazachstanie.



•Piotr Kaczmarek był związany z Europejskim Funduszem Leasingowym przez 12 lat, z czego przez cztery lata stał na czele tej spółki. Dziś Credit Agricole, do którego to banku należy EFL, wyznaczył mu inne zadania w ramach grupy.



•Paweł Musiał od prawie dwóch lat jest doradcą zarządu Perekriostoku, jednej z największych sieci supermarketów w Rosji. W tym czasie znacznie wzrosły jej obroty i spadły koszty.



•Lesław Kuzaj prezes GE na Europę Środkową, śmieje się, że w 1992 roku zaczął jako szef firmy i jej jedyny pracownik. Dziś odpowiada za wszystkie operacje spółki w kilku krajach, od bankowości po silniki lotnicze.



•Stanisław Szuder jest prezesem Lucent Technologies w Polsce od 1993 r., a od 2001 r. jest członkiem zarządu firmy w regionie Europy Środkowej i Wschodniej, Bliskiego Wschodu i Afryki.



•Ryszard Łada jest od 1992 r. szefem Motoroli, w Polsce od chwili, gdy firma rozpoczęła działalność w naszym kraju. Od 2000 r. jest wiceprezesem koncernu w Europie Środkowej i Wschodniej.



•Maciej Szymański od lutego jest prezesem Sephora Francja. Zaczynał w polskim oddziale firmy, jednym z najbardziej dynamicznych w koncernie. Kierował też jego ekspansją w Europie Środkowej i Wschodniej.

Bardzo często zdarza się tak, że do pracy za granicą wybiera się osoba, która osiągnęła już wszystkie szczeble kariery w korporacji w Polsce. Aby dalej awansować wyjeżdża z kraju

Piotr Wielgomas, prezes i założyciel firmy doradztwa personalnego Bigram

nedżerami z Europy Środkowej i Wschodniej. Szefem jego Alfa Banku jest Czech, sam ściągnąłem do Perekriostoku kilku Polaków, którzy świetnie się sprawdzili. Myślę, że to kwestia dobrego rozumienia rosyjskiej mentalności i kultury — mówi Paweł Musiał. Decyzję po tej rozmowie i wizycie w Moskwie podjął niemal natychmiast. Nie bez znaczenia były warunki finansowe — zaproponowano mu zarobki zdecydowanie lepsze od polskich.

W efekcie od połowy 2004 roku Paweł Musiał jest doradcą zarządu Perekriostoku. Doradza we wszystkich kwestiach związanych z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Efekty jego pracy już widać. Obroty sieci (łącznie z nowo powstającymi placówkami) wzrosły w ubiegłym roku o 55 proc. i przekroczyły miliard dolarów.

Menedżer Perekriostoku to jeden z coraz liczniejszych grup polskich specjalistów, którzy plany zawodowe realizują w Rosji.

Na przykład moskiewska spółka ubezpieczeniowa Renaissance-Zyżn jest zarządzana przez dwóch Polaków — Ryszarda Karpowicza, prezesa, i Andrzeja Rzepeckiego, dyrektora ds. sprzedaży. Obaj trafili do Moskwy z wielolet-

nim doświadczeniem kierowniczym w Commercial Union i National-Nederlanden. Dyrektorem generalnym Microsoftu na cały rynek Wspólnoty Niepodległych Państw jest Sergiusz Wiza, który był dyrektorem ds. sprzedaży oprogramowania w polskim oddziale firmy oraz dyrektorem sprzedaży na kraje nadbałtyckie.

Specjaliści od leasingu

Coraz częściej centrale firm międzynarodowych doceniają polskich menedżerów z branży leasingowej. W ubiegłym roku Arkadiusz Etryk objął nie tylko funkcję prezesa Raiffeisen Leasing Polska, ale także jednego z członków zarządu Raiffeisen Leasing International w Wiedniu, który to holding jest 100-proc. właścicielem polskiej spółki. Arkadiusz Etryk jest odpowiedzialny za rozwój działalności leasingowej w Europie Środkowej i Wschodniej.

— Jest to holding odpowiedzialny za 15 spółek w Europie Wschodniej. Do dodatkowych moich zadań należy nadzór nad rynkami w Rosji, Ukrainie, Białorusi i Kazachstanie — mówi 42-letni Arkadiusz Etryk, który przeciętnie jeden tydzień w miesiącu spędza poza granicami Polski.

Z kolei Piotr Kaczmarek, były prezes największej firmy leasingowej w Polsce — Europejskiego Funduszu Leasingowego (EFL), od pół roku działa w strukturach detalicznej bankowości międzynarodowej francuskiego Credit Agricole (właściciel EFL). Odpowiada za aktywizację i tworzenie spółek Credit Agricole w Rosji, Ukrainie, Czechach, Węgrzech, Rumunii, Bułgarii, Kazachstanie i Polsce.

Obecnie większość czasu spędza poza rodzinnym Wrocławiem. Ale to ma się zmienić. Kaczmarek zdradził nam, że właśnie zapada decyzja o przeprowadzce całej jego rodziny do Paryża, gdzie mieści się centrala Credit Agricole.

W Motoroli bardzo nas cenią

13 menedżerów z polskiego oddziału Motoroli nadzoruje działania tego czołowego producenta sprzętu telekomunikacyjnego w krajach regionu Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Poza sprzedają telefonów komórkowych (Motorola jest ich drugim co do wielkości światowym producentem) zarządzają takimi dziedzinami jak: dystrybucja radiotelefonów, rozwój zasobów ludzkich, ustalanie poziomu plac, administrowanie majątkiem i powierzchnią biurową, zakupy i sieć dostawców, wdrażanie systemów jakości oraz bezpieczeństwo sieci informacyjnych. — Od dwóch lat wzrasta liczba polskich menedżerów obejmujących kluczowe stanowiska w regionalnych strukturach firmy. Świadczy to tylko o tym, że Motorola wysoko ocenia naszych specjalistów — mówi Ryszard Łada, prezes zarządu Motorola Polska, wiceprezes korporacji na region Europy Środkowej i Wschodniej.

Nowy dyrektorem strategii sprzedaży telefonów komórkowych w Polsce została Joanna Lewandowska. Jej głównym regionalnym zadaniem jest zarządzanie sprzedażą telefonów Motoroli dla grupy T-Mobile w Polsce, Czechach, Słowacji i Chorwacji.

Nie tylko Motorola docenia polskich menedżerów spółek branży telekomunikacyjnej. Stanisław Szuder, prezes Lucent Technologies Poland, od kilku lat jest też członkiem władz Lucenta w Europie. Obecnie jest prezesem Lucent Technologies w Europie Środkowej i Wschodniej, a wcześniej w europejskich strukturach firmy był wiceprezesem odpowiedzialnym za współpracę z operatorami sieci przewodowych w naszej części kontynentu.

Na podbój Zachodu

— Bardzo często zdarza się tak, że do pracy za granicą wybiera się

osoba, która osiągnęła już wszystkie szczeble kariery w korporacji w Polsce. Aby dalej awansować wyjeżdża z kraju — podkreśla Piotr Wielgomas. Tak zrobił 36-letni Maciej Szymański, który w połowie lutego objął stanowisko prezesa Sephora Francja. Jest pierwszym cudzoziemcem, kierującym tą największą spółką grupy Sephora, właściciela sieci perfumierii w Europie i USA. Przez ostatnie lata Szymański rozwijał polską spółkę Sephory, jedną z najbardziej dynamicznych w grupie.

Szymański kierował też ekspansją grupy w regionie — rozwój sieci perfumierii w Czechach i współpracę z partnerem francyjskim w Rosji.

Regionalna ekspansja nie była zresztą jedynym projektem przygotowanym w Polsce. Zdaniem Macieja Szymańskiego do zrobienia kariery w międzynarodowej grupie nie wystarczy świetne wyniki w lokalnej działalności. Trzeba też wiedzieć, co się dzieje w całej grupie i mieć na to wpływ. — Wtedy można się pojawić na ekranie radaru centrali — wyjaśnia nowy szef Sephory Francja. Przyznaje, iż wiele zależy też od kultury korporacyjnej firmy. Niektóre z międzynarodowych grup uznają tylko jednokierunkową komunikację: z centrali do krajowej filii. W takich firmach trudno liczyć na międzynarodowy awans.

— W Europie Wschodniej spędziłem 7 lat i chciałem coś zmienić. Moim zdaniem po kilku latach w jednym miejscu człowiek traci pazur, przyzwyczajają się do pewnych rzeczy. Powiedziałem o tym mojemu szefowi podczas jednej z rozmów okresowych i po jakimś czasie dostałem sygnał, że są możliwości w kilku miejscach m.in. we Francji — wspomina Maciej Szymański. Niedługo potem dostał konkretną propozycję. Uważa, iż pomogły mu również międzynarodowe dyplomy — Instytut Zarządzania w Lyonie oraz prestiżowego europejskiego instytutu INSEAD.

Szanse na międzynarodową karierę mają też pracownicy polskich spółek globalnych sieci handlowych. W brytyjskiej grupie Tesco, dyrektorem handlowym na Europie jest Lidia Bujwicka-Nowak, która wcześniej kierowała jednym z działów zakupów Tesco Polska. Agnieszka Pyzik i Jacek Biel, którzy wcześniej kierowali rozwojem inwestycji Tesco w Polsce, teraz robią to samo w Chinach.

—a.b., k.o., kor, krak, s.g., t.św.

SPECJALNIE DLA „RZ”

Gotowi na nowe wyzwania



•Barbara Korczyńska, szef dywizji rekrutacyjnej firmy doradztwa personalnego Hays Polska

Zatrudnianie Polaków jako menedżerów średniego i wysokiego szczebla jest na pewno coraz częstsze. Jeszcze parę lat temu międzynarodowe koncerny w ogóle nie brały tego pod uwagę. Nasi dyrektorzy udowodnili jednak, że są co najmniej tak samo kreatywni i kompetentni, jak ich zagraniczni koledzy. Dlatego szczebel międzynarodowy jest coraz częściej dodawany do planowanej kariery polskich menedżerów. Trudno mówić o jakichś konkretnych cechach, które im w tym pomogły.

Menedżerowie zarządzający firmami międzynarodowymi muszą wręcz wybrać się pewnych cech narodowych, które mogłyby utrudniać im przystosowanie do nowego otoczenia. Polacy są bardzo kontaktowi, otwarci na ludzi, gotowi do podejmowania nowych wyzwań, dlatego dostają często ryzykowne i trudne zadania.