

Manažeři expati dostávají bonusy, které často obsahují vlastního řidiče – kvůli bezpečnosti, ale i kvůli tomu, že v zemi platí zcela odlišné řídicí zvyky. Bývají ubytováni v privilegovaných čtvrtích, někdy i na chráněných územích.

“



FOTO PEDERSEN & PARTNERS

Manažeři se z Afriky vracejí zhýčkaní

Afrika je rychle se rozvíjející kontinent, kde panuje velká žízeň po zkušených zahraničních manažerech, říká **Michael Al-Nassir**, který má ve společnosti Pedersen & Partners na starosti Afriku. Odměnou za působení na méně rozvinutém trhu pak pro manažery bývá nadstandardní komfort.

PETR ŠVIHEL

LN Dostal jste za úkol vést veškeré aktivity headhunterské společnosti Pedersen & Partners v Africe. Co to znamená?

Dostal jsem zodpovědnost nejen za Afriku, ale i za Střední východ a Indii, protože to jsou příští nejdůležitější trhy v naší firemní expanzi. O samotné Africe se mluví jako o kontinentu, kde řada firem plánuje do budoucna expanzi. Když se podíváme na africké trhy, je zde hned několik faktorů, které nás přesvědčily o potenciálu Afriky. Kontinent, kromě jižní části, je nedostatečně pokrytý headhuntery a jejich službami. Mnoho našich klientů z tradičních trhů je tam přítomno nebo plánují brzy vstup. To nám dalo odvahu otevřít pobočku v Lagosu, z které obsluhujeme východní a centrální Afriku. Máme také pobočku v Káhiře, odkud obsluhujeme severní Afriku. Naše pobočka v Johannesburgu je otevřena od roku 2008. Navíc se chystáme otevřít ještě jednu pobočku na africkém východě, a to už v tomto roce.

LN Bude Afrika důležitá sama o sobě, protože se tam začíná probouzet byznys na světové úrovni, nebo se jedná o snahu najít nový zdroj zisků v době, kdy je práce pro lovce manažerů méně?

Afrika je důležitá hned z několika ekonomických důvodů. Cítíme poptávku po našich službách z velkých afrických korporací, jako jsou banky, ropné společnosti, telekomunikační firmy a podobně. Stejně tak mnoho mezinárodních společností vstupuje na africký trh. Jsem přesvědčený, že ve středně dlouhém horizontu bude Afrika pokračovat v rozvoji a stane se nepřehlédnutelným trhem.

LN Podle aktuálních údajů se zájem o přímé vyhledávání začíná mezikvartálně zvyšovat. Oživení zakázek lze sledovat hlavně ve finančních službách. Jak je tomu v Africe? Která odvětví nejvíce nabírají a proč?

Některé země v Africe nebyly přímo postiženy globální ekonomickou krizí, nebo aspoň ne ve stejném rozsahu jako tradiční západní trhy. Proto lze v několika posledních letech sledovat soustavný ekonomický růst, zejména v zemích, jako je Nigérie a Egypt. Od všech svých klientů a kontaktů slyším jediné – v Africe je velký nedostatek manažerských talentů a téměř všechny společnosti, na které si vzpomenete, v současnosti nebo nedávno řešily nedostatek manažerů na seniorní úrovni. Sektory, které se podle mě nejvíce rozvíjejí, a proto také mají největší zájem o nové talenty, jsou zdravotnictví, rychloobrátkové zboží, telekomunikace, ropné společnosti a také firmy pracující s přírodními zdroji.

Zdravotnictví a přírodní zdroje rostou z jasných důvodů. Afrika se snaží zlepšit svoji úroveň medicíny a objevit přírodní zdroje, které by mohla exportovat. Rychloobrátkové zboží a telekomunikace rostou společně s tím, jak roste koupěschopnost zákazníků.

LN Říkáte, že prakticky všechny firmy v Africe shánějí seniorní manažery. Dá se obecně říct, kolik manažerů je v Africe ročně nájímáno? Dají se tato čísla nějak porovnat například s Evropou?

Naskrz africkým kontinentem, a to i ve vyspělejších ekonomikách, jako je Jižní Afrika a Egypt, je nedostatek statistických údajů, které by mohly ukazovat počet nájímáných manažerů. Můžu pouze usuzovat z mých vlastních zkušeností a z informací, které získávám, když se bavím s lídry v různých zemích, a z toho usuzovat, jaká je skutečná poptávka.

Když se podíváte na veliké lokální skupiny a nadnárodní společnosti, tak každá z nich bude potřebovat ročně několik nových manažerů na řídicí pozice, ať už jsou přijímáni z důvodu výměny, či vytvoření nové společnosti, které působí na trzích, jako je Jižní Afrika, Nigérie nebo Egypt, a desítky v zemích, jako je Keňa, Ghana, Maroko či Alžírsko. Zatím to ale stále

není možné srovnávat s vyspělými trhy v Evropě, kde je výrazně větší zastoupení firem v každé zemi a stejně tak mají větší počet zaměstnanců.

V některých zemích, jako je třeba Angola, je stále těžké nalákat manažerské talenty, a kvůli obecnému nedostatku manažerů v zemi jsou platy extrémně vysoké i u středního managementu

“

LN Jaké jsou platové podmínky? Ty lze srovnávat s Evropou?

Platové podmínky jsou velice různorodé. Platy jsou nižší v zemích, jako je Alžírsko, Maroko nebo Ghana, naopak poměrně vysoké v Jižní Africe. V Egyptě platy rostou velice rychle, a začínají tak lákat manažery, aby se vrátili z lukrativních pozic v zahraničí. V některých zemích, jako je třeba Angola, je stále těžké nalákat manažerské talenty, a kvůli obecnému nedostatku manažerů v zemi jsou platy extrémně vysoké i u středního managementu. Opět ale je velice neschopné srovnávat africké platy s evropskými. Obecně se ale dá říct, že země jako Egypt se dají srovnat platově se zeměmi střední Evropy, zatímco Jižní Afrika je na stejné úrovni jako některé západoevropské země.

LN Na internetu se lze dočíst, že je velký zájem zejména o zahraniční manažery, podobně jako na začátku devadesátých let v Česku. O které národnosti je největší zájem? Jsou to tradičně Američané?

Napříč Afrikou je obecně zájem o seniorní manažery se zkušenostmi z rozvinutých trhů, kteří dokážou do firmy přinést know-how a manažerské dovednosti. Národ-

nost těchto manažerů je přitom velice různorodá, a rozhodně není americko-centrická. Například v Angole jsou nejvíc potřební portugalsky mluvící zaměstnanci. Nejlepší jsou proto Brazílci a Portugalci. Ve francouzsky mluvící severní a centrální Africe se nejvíc uplatní manažeři z frankofonních zemí. V afrických zemích, kde se mluví anglicky jako druhým mateřským jazykem, můžou získat práci téměř všechny národnosti. Podmínku zkušeností z rozvinutých trhů ale splňuje i řada manažerů z afrických zemí, jako je Nigérie nebo Keňa, kteří dnes pracují například ve Velké Británii nebo Spojených státech. Často také získali v zahraničí vyšší vzdělání a mohou být více nakloněni tomu, aby se vrátili domů a s sebou přinesli získané dovednosti. To jsou ti, kteří Africe dokážou přinést největší hodnotu v nejkratším čase s největší efektivitou.

LN Pracují v Africe nějací čeští manažeři?

Několik českých manažerů pracuje v různých zemích v Africe, zejména v segmentu rychloobrátkového zboží, konstrukčních materiálů a také v neziskovém sektoru. Zatím se nejedná o velkou skupinu, ale roste.

LN Hodně se mluví o snaze získat velký podíl v Africe ze strany Číny. Sledujete tyto snahy?

Čínský byznys je definitivně jeden z těch nejvíce agresivních, který se v Africe rozpíná, a to i přesto, že čínská přítomnost v současnosti nepůsobí tak silně jako na ostatních rozvojových trzích. Nemám pochyby o tom, že Čína se intenzivně tlačí do Afriky, zejména do sektorů, jako je stavebnictví a telekomunikace.

LN Šéf HP pro zmiňovaný region mi tvrdil, že o Afriku mají stále větší zájem právě telekomunikační společnosti. Souhlasíte s tím?

Telekomunikace jsou určitě jedním z nejvíce rostoucích byznysů v Africe, zejména pak mobilní operátory. Důvod je prostý – velice řídká infrastruktura pevných linek a velká část obyvatelstva, která potřebuje komunikovat. Mobilní komunikace zatím nezaznamenala takový úspěch jako v Evropě, a nejspíš kvůli koupěschopnosti obyvatelstva ani této hranice nedosáhne, stále zde existuje masivní zákaznická

základna, která mezinárodní telekomunikační společnosti zajímá a přinese jim zajímavá čísla.

LN Dostáváte zakázky převážně od zahraničních společností, které chtějí vstoupit do Afriky?

Poptávka po našich službách je různá. Někteří klienti už v Africe jsou, nejčastěji v Jižní Africe, která se jeví jako první krok k dobývání kontinentu, a následně chtějí expandovat na další africké trhy. Příležitostně se setkávám s klienty, kteří jsou na afrických trzích naprosto noví a poptávají po nás celé manažerské jádro k zahájení své činnosti.

LN Kam si myslíte, že Afrika do budoucna směřuje? Kde si najde v globálním byznysu své místo, co bude produkovat, vyrábět?

V budoucnu bude Afrika stejně tak velkým vývozcem jako dovozcem. Bude schopná vyvázet přírodní bohatství jako plyn, ropu nebo drahé kameny, které jsou celosvětově stále velmi žádané. S tím, jak se zvyšuje kapacita továren v zemích například jižní Afriky, bude zboží ze sektorů, jako je farmaceutika, stále víc expandovat mimo Afriku.

LN Které africké státy jsou na tom podle vás ekonomicky nejlépe?

Ekonomická situace je v afrických zemích velice různorodá, a to proto, že v některých případech jsou vlády a politické systémy nestabilní. Obecně je ale nejsilnějším trhem subsaharská Afrika, jíž kontinentu a pak Nigérie, Keňa, Ghana a Angola. Na severu je to bezpochyby Egypt, Alžírsko a Maroko.

LN V japonských firmách se říká, že do Afriky se manažeři vysílají za trest. Stále to tak funguje?

Časy se mění. Před dvaceti lety manažeři, kteří byli posláni do střední Evropy, dostávali ke svému finančnímu ohodnocení i příplatek za strádání. To už je dávno pryč, střední Evropa a podobně i Afrika jsou považovány za destinace, kde manažeři mohou udělat zajímavou zkušenost, která zvýší jejich cenu. Ovšem platí, že některé země jsou pro život a práci vhodné, další jsou složitější, a jiné dokonce riskantní. Přesto si myslím, že jít pracovat do Afriky by mělo být viděno jako pozitivní výzva a kariéerní příležitost.

LN Jaké mají manažeři v Africe podmínky? Na co se mají připravit?

Pracovat v Jižní Africe je, jakmile se naučíte některé základní aspekty, docela standardní a není tam rozdíl od některých neafrických trhů. Na druhou stranu Angola může být trochu víc na okraji. Manažeři expati však obecně dostávají bonusy, které často obsahují vlastního řidiče – kvůli bezpečnosti, ale i kvůli tomu, že v zemi platí zcela odlišné řídicí zvyky. Bývají ubytováni v privilegovaných čtvrtích, někdy i na chráněných územích, takže jakákoliv rizika jsou minimalizována. Zároveň to znamená, že jejich soužití s okolím je velice limitováno. Obecně se dá říct, že zaměstnavatelé si dávají veliký pozor, aby o manažery i jejich rodiny bylo velice dobře postaráno.

LN Může být pro manažery lákavé, že se o ně zaměstnavatelé starají luxusněji než jinde? Například vlastní řidič je v Evropě už poměrně nadstandardní benefit.

Nevěřím, že rozhodnutí přijmout manažerskou pozici v Nigérii je dělané jen na základě toho, že ta osoba bude mít řidiče nebo jiné služné, nebo proto, že bonusy jim zajistí luxusnější život. A přestože podpora, jako je vlastní řidič, není v Africe vnímána jako luxus, ale spíše jako nutnost, je pravda, že život manažerů expatů v Africe může být velice pohodlný. Za zmínku stojí jeden fenomén. Manažeři vracející se z Afriky často zjišťují, že jim schází určitý nadstandardní komfort, který v Africe měli.

Lovce pro Afriku

Michael Al-Nassir Jako headhunter působí ve střední a východní Evropě od roku 1996. Za svoji kariéru dosadil okolo 300 manažerů. Byl viceprezidentem Britské obchodní komory v Praze a je jedním ze zakládajících členů International Business Forum. Předtím než začal působit v headhuntingu, pracoval šest let ve Velké Británii pro IT konzultační společnost. Vystudoval počítačovou vědu na Polytechnic of Central London Londýně.