

De nieuwe routes naar topfuncties

B. Groysberg is Associate Professor in Business Administration aan de Harvard Business School, L.K. Kelly is chief executive officer van Executive Search-firma Heidrick & Struggles, B. MacDonald is vennoot bij Heidrick & Struggles.¹

Hoe bereidt u zich voor op het grote werk? Een schets van de actuele en te verwachten veranderingen in de eisen die tegenwoordig worden gesteld aan 'de' zeven topmanagementfuncties.

Elke tijd heeft zo haar eigen kenmerken en stelt dienovereenkomstig andere eisen aan leiderschap. Hoe kan de loopbaanplanning daarop worden afgestemd? Welke capaciteiten dient een jonge manager te ontwikkelen – en vormen dus belangrijke criteria bij de keuze van nieuwe werkgevers en functies? En aan welke vaardigheden moet de gevorderde manager vooral werken om het volgende niveau te kunnen bereiken?

Dit zijn geen gemakkelijke vragen. De trends op dit gebied verschillen per type functie, land en bedrijfstak – en natuurlijk ook per onderneming. Wat een onderneming op dit moment allemaal van mensen verwacht kunnen we haarscherp in beeld brengen. Over de eisen die morgen gesteld worden kunnen we echter alleen maar speculeren. Toch valt er wel iets over te zeggen. Wij hebben ons verdiept in de honderden profielen voor topfuncties die in de afgelopen tien jaar zijn opgesteld bij Executive Search-firma Heidrick & Struggles. Ook hebben we veel topmanagers geïnterviewd over de eisen die gesteld worden aan hun functies – gisteren, vandaag en morgen. Dit onderzoek heeft enkele duidelijke aanwijzingen opgeleverd over de ontwikkelingen in topfuncties.

Ons onderzoek leverde in elk geval één opvallende constante op: voor iemand die eenmaal is doorgedrongen tot het topmanagement zijn technische of functiespecifieke kennis veel minder belangrijk dan leidinggevende vaardigheden en een goed inzicht in de kritieke succesfactoren van de onderneming. De Chief Information Officer (cio) moet een businessmodel kunnen

opstellen. De Chief Financial Officer (cfo) moet een strategie voor risicomanagement kunnen ontwikkelen. De Chief Human Resource Officer (chro) moet een opvolgingsplan en structuur voor talentontwikkeling kunnen maken die de onderneming concurrentievoordeel bezorgen. Met andere woorden, de vaardigheden die iemand naar de top brengen zijn niet langer afdoende zodra men die top heeft bereikt. We zien dat managers op directieniveau tegenwoordig meer gemeen hebben met andere managers op het hoogste niveau dan met de mensen in de taakgebieden die zij direct aansturen. Als lid van het topmanagementteam assisteert je tegenwoordig niet alleen de ceo maar draag je ook je eigen inzichten aan en praat je mee over belangrijke beslissingen.

In dit artikel zullen wij deze ontwikkeling nader bekijken. Ook bespreken we onze andere bevindingen over de nieuwe eisen die worden gesteld aan de topmanager van vandaag en morgen. We doen dat voor zeven verschillende topmanagementfuncties: automatisering, marketing en verkoop, financiën, juridische zaken, ketenmanagement, personeel en het voorzitterschap van de raad van bestuur. We bespreken welke eisen er in de afgelopen tien jaar werden gesteld aan kandidaten voor deze functies – en welke tegenwoordig en vermoedelijk in de toekomst. We laten ons hierbij leiden door de signalen die we daar nu over opvangen. (Voor details over ons onderzoek, zie het kader 'Over het onderzoek'.) We willen zo een soort routekaart opstellen aan de hand waarvan ambitieuze managers hun volgende carrièrestappen kunnen bepalen.

¹ I. Groysberg publiceerde eerder *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*, uitgegeven bij Princeton University Press, 2010. Zijn mede-auteurs zijn te bereiken via resp. kkelly@heidrick.com en bmacdonald@heidrick.com.

Chief Information Officer (cio)

Eind jaren tachtig tot medio jaren negentig waren er in de regel twee routes naar een toppositie in IT: de cio had ofwel carrière gemaakt in de IT zelf, door een vast loopbaanpad te doorlopen van businessanalyst naar een directiepositie, of kwam uit de accounting en had daar ervaring opgedaan met IT-systemen. Een baan als directielid was doorgaans het hoogste wat iemand langs deze routes kon bereiken. Topmanagers voor IT hadden oog voor detail en dachten op een logische, procesmatige manier. Vanaf het midden van de jaren negentig kwam echter de commerciële toepassing van internet nadrukkelijker in beeld. Ondernemingen kregen belangstelling voor de strategische toepassingsmogelijkheden van de technologie: met behulp van internet wilde men nieuwe markten aanboren, nieuwe klanten aantrekken en processen stroomlijnen.

Het gemiddelde Hoofd Automatisering in die dagen was niet of nauwelijks bedreven in bedrijfsstrategie en niet gewend om zaken vanuit een breder perspectief te bekijken. De afdeling IT was star en strak gericht op de eigen specialisatie. Men wist er niet snel in te spelen op nieuwe uitdagingen en kansen in de markt. Als de organisatie iets nieuws wilde, dan reageerde IT daar op met een technisch degelijk onderbouwde afwijzing of met een te gretige toezegging. In het laatste geval werden er meestal geen kritische vragen gesteld over de onderbouwing van het verzoek. Ook begreep IT de reikwijdte van een verzoek vaak niet. Het gevolg was, dat toezegging vaak niet werden waargemaakt. Wereldwijd groeiden het IT-management en het algemeen management steeds verder uit elkaar; de onderlinge kloof in capaciteiten en opstelling werd steeds groter. Topmanagers die thuis waren op beide terreinen waren met een kaarsje te zoeken en bijzonder gewild.

In de tweede helft van de jaren negentig leidde het gebrek aan bedrijfsmatig denken onder de IT'ers tot de opkomst van een nieuwe functie – de Chief Information Officer (cio). De cio was een topmanager die niet alleen verstand had van nieuwe technologie maar ook begreep hoe deze kon worden ingepast in de bedrijfsstrategie. Deze nieuwkomer in het managementteam ging de complexe brugfunctie vervullen tussen het bedrijfsmanagement en de afdeling IT. De cio staarde zich niet blind op de technologie als zodanig maar vroeg zich af, hoe er concurrentievoordeel mee kon worden opgebouwd. Ook had deze nieuwe topfunctionaris uitdrukkelijk oog voor

leiderschap en doeltreffend organiseren. Intussen diende zich alweer een nieuwe ontwikkeling aan: de mondialisering. IT-managers moesten nu processen en platforms met elkaar integreren en standaardiseren voor uiteenlopende werkmaatschappijen, functiegebieden en regio's.

Nieuwe eisen voor de cio

- **Beziet bedrijf als geheel (overstijgt grenzen tussen taakgebieden, werkmaatschappijen en regio's);**
 - **Overziet processen en kan de organisatie inrichten;**
 - **Heeft informatie-analytische kennis en zorgt ervoor dat de onderneming informatie kan zeven en benutten;**
 - **Kan met verstand van zaken investeringskapitaal toewijzen en op basis van ROI beslissingen nemen over toekomstige IT-uitgaven.**
-

Toen vervolgens in 2008 de kredietcrisis uitbrak, veranderde het eisenpakket opnieuw. IT was inmiddels beter afgestemd op de bedrijfsvoering – althans, de relatie tussen IT en de algehele bedrijfsvoering was verbeterd. Nu moest het topmanagement voor IT echter ook complexe beslissingen gaan nemen op basis van degelijke analyses van het te behalen rendement op investeringen. Projecten tot een goed einde brengen was niet langer voldoende – nu ging het erom, de *juiste* projecten tot een goed einde te brengen. Grote uitgaven aan technologie moesten gerechtvaardigd worden.

Dit ging sommige cio's boven de pet. IT had behoefte aan een leider die de toenemende complexiteit van een onderneming begreep – iemand die de IT-strategie bezag in samenhang met de bedrijfsstrategie, het risicomanagement en de financiering.

De cio van tegenwoordig dient dus een doorwrochte combinatie van vaardigheden mee te brengen. Deze eis zal in de afzienbare toekomst vermoedelijk alleen nog maar nadrukkelijker worden gesteld. Ondernemingen zullen een 'hybride' cio willen aantrekken. De 'hybride' cio is niet alleen bedrijfseconomisch goed onderlegd maar heeft ook ervaring met gegevensanalyse, organisaties structureren en infrastructuur. Bovendien weet de 'hybride' cio hoe een onderneming een holistisch systeem voor mondiale groei kan opbouwen.

'Dankzij de mondiale integratie kunnen we uitgebreider inspelen op de behoeften van onze klanten' – Cmo bij multinational in technologie en diensten

Een commerciële achtergrond zal vaak een pluspunt zijn. Voor initiatieven op het gebied van e-commerce zullen zowel kennis van marketing en verkoop als persoonlijke ervaring met ketenbeheer en logistiek wenselijk zijn.

De meest gewilde cio's begrijpen terdege hoe een onderneming de oceanen aan informatie,

'Veel cfo's waren tien jaar geleden waarschijnlijk goede beheerders, maar eerder boekhoudkundig dan strategisch en waarde scheppend' – Cfo bij een grote Amerikaanse detailhandelsorganisatie

die tegenwoordig worden vergaard, kan benutten. De cio van een multinational in consumentengoederen zei hierover tegen ons het volgende: 'De hoeveel gegevens waaruit we kunnen putten groeit ongelooflijk snel. Wij denken echter al het nodige in huis te hebben om deze kans te kunnen pakken en ons met

behulp van deze informatie te onderscheiden in onze markten. We werken met volstrekt nieuwe methoden voor het uitwisselen van ideeën en inwinnen van feedback van de klant. Dat is heel spannend.'

Chief Marketing & Sales Officer

Marketing en verkoop hadden in de twintigste eeuw lange tijd een vrij strak afgebakend mandaat en opereerden min of meer in isolement. Het waren ook verschillende aandachtsgebieden: verkoop concentreerde zich op de zakelijke markt en stuurde de vertegenwoordigers aan, marketing had de zeggenschap over op de markt voor particulieren. Het topmanagement voor marketing was bijna als enige verantwoordelijk voor creatieve, door het merk bepaalde reclameuitingen; het verkoopmanagement verzorgde het relatiebeheer. Organisaties waar marketing en verkoop evenwichtig met elkaar waren geïntegreerd bestonden nauwelijks; meestal had een van de twee de overhand in de organisatie.

Zo'n tien jaar geleden waren marketing en verkoop nog steeds twee gescheiden terreinen maar begonnen zij door de opkomst van nieuwe distributiekanaal allebei hun aandachtsveld te verbreden. Bij B2B-bedrijven stond marketing als voorheen in de schaduw van verkoop. Bij initiatieven in e-commerce moesten de verkoopmanagers zich echter bepaalde taken eigen maken die van oudsher bij marketing hadden gehoord, bijvoorbeeld direct via internet

Nieuwe eisen voor de directeur Marketing en Verkoop – de Chief Commercial Officer (cco)

- Heeft grote ervaring in en met de bedrijfstak;
 - Weet uit ervaring hoe de marketinguitdagingen en -kansen van nieuwe distributiekanaal moeten worden opgepakt;
 - Kan fungeren als enige aanspreekpunt voor de ceo voor marketing, verkoop en e-commerce;
 - Heeft geavanceerde technologische kennis (distributie wordt deels kanaal-neutrale) en kan relatie tussen commerciële en technische managers managen;
 - Is bedreven in crisis- en reputatiemanagement;
 - Bevordert transparantie en weet hoe groepen klanten en het publieke debat moeten worden gemanaged.
-

merkbodschappen uitzenden. De toenemende behoefte aan dit bredere profiel bracht steeds meer bedrijven ertoe een directielid voor marketing en verkoop aan te stellen.

Inmiddels zijn we alweer tien jaar verder en vervagen de grenzen tussen de beide aandachtsgebieden steeds meer. Door ontwikkelingen als *crowd sourcing* verlopen innovatieprocessen steeds sneller. Communicatietechnologie, interactiviteit en mobiliteit zijn niet meer weg te denken uit de consumentenmedia. Marketing en verkoop moeten in naadloze eendracht reageren op nieuwe kansen – en dus wordt de gecombineerde topfunctie allengs gangbaarder.

Deze ontwikkeling wordt verder onderstreept door de opkomst van weer een nieuwe rol, die van Chief Commercial Officer. Deze rol is tegen 2000 voor het eerst gesignaleerd en in 2009 had Heidrick & Struggles inmiddels tweehonderd benoemingen tot cco geteld – waarvan ruim een kwart in 2008. Alleen al het feit dat deze post wordt gecreëerd laat wel zien hoezeer de ceo behoefte heeft aan één enkel aanspreekpunt aan de commerciële kant: iemand die zowel innovatie als productontwikkeling als marketing en verkoop kan aansturen – voor alle platformen, zowel digitale als traditionele.

Ook in de toekomst zal technologie grote invloed hebben op de strategievorming in marketing en verkoop. De diversiteit onder klanten neemt toe; daarmee groeit ook de behoefte aan segmenteringsmogelijkheden. De klant verwacht een product of oplossing op maat en een betere dienstverlening. De topmanager voor marketing en verkoop zal medewerkers aansturen die opgegroeid

Over het onderzoek

Wat waren gisteren de doorslaggevende kenmerken van een topmanager? En wat moet de topmanager vandaag en morgen allemaal in huis hebben? Om dat in kaart te brengen, hebben we een analyse van gegevens gecombineerd met onderzoek van functiebeschrijvingen opgesteld door deskundigen in kennismanagement.

Allereerst hebben we ons verdiept in de beknopte instructies waarin ondernemingen hun wervingsbehoefte toelichten. Voor de functie van Chief Information Officer, bijvoorbeeld, keken we naar ruim honderd profielen opgesteld voor de bureaus die kandidaten moesten aanleveren. We letten daarbij vooral op de thema's in de functieomschrijvingen en het belang van de uiteenlopende gevraagde vaardigheden ('vereist' of 'bij voorkeur'). Eerst hebben we de gegevens uitgezet in een tijdbalk voor de afgelopen tien jaar, daarna ook per bedrijfstak en ten slotte ook geografisch.

Vervolgens hebben we functiespecialisten bij *executive search*-firma's gevraagd welke eisen er volgens hen in de toekomst zullen worden gesteld voor die banen. Zo probeerden we een beeld te krijgen van de toekomstige eisen voor bijvoorbeeld de cio. We brachten ook kenners van de markt voor IT-functies van diverse *executive search*-firma's bij elkaar. Samen met hen bespraken we de nieuwe behoeften die ondernemingen krijgen als gevolg van nieuwe technologie – bijvoorbeeld aan innovatievermogen in combinatie met minder complexe IT.

Tot slot hebben we onze analyse gecontroleerd en hebben we aanvullende inzichten verzameld door topmanagers te interviewen die een bepaalde rol vervulden of hadden vervuld.

zijn in het digitale tijdperk. Samen zullen zij klanten moeten bedienen die verwachten dat alles steeds sneller en gemakkelijker gaat.

Chief Financial Officer (cfo)

Nog maar een kleine tien jaar geleden was de gemiddelde cfo vooral een rekenaar. Hij (of zij) zag vooral toe op de financiële verslaglegging, eerlijke en accurate prestatiemeting, en interne procedures en controle. Een cfo was boekhoudkundig en financieel sterk en beschikte over sterke kwantitatieve vaardigheden. De rol had echter geen verrekende verantwoordelijkheden – de zeggenschap beperkte zich doorgaans tot het eigen taakgebied. Bovendien had de gemiddelde cfo een sterk nationale kijk en aanpak, zelfs bij internationaal opererende ondernemingen; een mondiaal financieel beleid werd namelijk

onhaalbaar geacht in verband met de vele verschillen in nationale regelgeving.

Gelet op de almaar grotere regionale verschillen kunnen multinationals zich echter niet langer veroorloven om financiële zaken strak binnen geografische grenzen aan te sturen. De financiën van een onderneming zijn steeds complexer geworden. Bij veel grote ondernemingen werkt het hoofd Accounting nauw samen met de cfo, en is het werk van de cfo veel strategischer van karakter geworden.

De cfo van een grote Amerikaanse detailhandelsonderneming vertelde ons dat hij zo'n tien jaar geleden vermoedelijk een goede 'beheerder' was, maar waarschijnlijk eerder als boekhouder naar de onderneming keek dan vanuit de optiek van strategie of waardecreatie. Dat is bij de meeste cfo's tegenwoordig volstrekt anders.

De cfo van tegenwoordig moet de ceo en de leiding van de businessunits helpen om nieuwe kansen te vinden; hij moet hen daarbij helpen, de strategische en financiële voordelen en risico's van die kansen in te schatten. Door alle commotie rond de millenniumwisseling en vervolgens de nasleep van de aanslagen van 11 september 2001 en de diverse schandalen in het bedrijfsleven is de aandacht voor risicomanagement sterk toegenomen. De financiële topman of -vrouw is daardoor veel nauwer betrokken geraakt bij de ambitieuze maar rationele keuzen die de ceo moet maken over uiteenlopende vraagstukken. Was risicomanagement voorheen een tamelijk obscure bezigheid, tegenwoordig staat het nadrukkelijk op de agenda van de directie. De cfo dient hierop voorbereid te zijn.

De financiële toppositie vergt tegenwoordig een veel bredere achtergrond dan vroeger. We spraken onder meer met een voormalig financieel directeur van een Amerikaanse fabrikant. Hij meende dat de cfo van nu ervaring dient te hebben met financiële markten, met fusies en overnames, en met informatietechnologie. Bij veel ondernemingen wordt de cfo ook geacht actiever betrokken te zijn bij het managen van externe belanghebbenden. Vooral de communicatie met de aandeelhouder/belegger is belangrijk. Ook wordt van de cfo verwacht dat hij of zij

'De meer geavanceerde onderneming verwacht dat de bedrijfsjurist verschillende rollen vervult: crisismanager, deskundige bij fusie en overname, katalysator'
– Executive Recruiter

ervaring heeft met operationele bedrijfsvoering en andere aandachtsgebieden. Bovendien moet de cfo zijn/haar mensen stimuleren om een multifunctioneel loopbaanpad te volgen teneinde zo hun teamvaardigheden te verbreden en te verdiepen.

De nieuwe eisen aan de cfo

- **Ervaring die aansluit bij de actuele behoeften van de onderneming – bijvoorbeeld ervaring in fusies en overnames bij een sterk groeiende onderneming, of in interne controle bij een onderneming die winst-verwachtingen heeft moeten bijstellen, of die fouten heeft gemaakt bij het inboeken van omzet;**
 - **Minder nadruk op boekhoudkundige vaardigheden, meer op strategisch denkvermogen;**
 - **Verband kunnen leggen tussen accounting en nieuwe businessmodellen en strategie;**
 - **Inzicht in risico en hoe dit kan worden verenigd met prestatievermogen;**
 - **Grotere blik naar buiten, vooral de relatie met de aandeelhouder (hoewel van de cfo als voorheen ook een goed boekhoudkundig toezicht wordt verwacht);**
 - **Internationale in plaats van nationale financieringsbenadering.**
-

De cfo van morgen opereert wereldwijd, in verschillende tijdzones. Hij of zij werkt vaak nauw samen met niet-financiële specialisaties in de onderneming aan groei-initiatieven en internationale expansie. Dit vraagt om commercieel talent en een mondiale mentaliteit. (Sommige vooraanstaande ondernemingen geven hun financiële topmensen internationale opdrachten om ervoor te zorgen dat zij dit wereldwijde perspectief ontwikkelen.) De cfo van vandaag wordt geacht systemen voor budgettering en prestatiemeting te ontwikkelen en te implementeren; de cfo van morgen zal het managementteam moeten voorzien van actuele operationele en financiële gegevens en analyses. De traditionele rol – financieel beheer, kostenreductie, invoering van passende controles – blijft een onderdeel van de rol. Maar strategisch denken wordt belangrijker. Eén gepensioneerde Chief Financial Officer die meedeed aan ons onderzoek verwoordde de ontwikkeling die de rol van cfo doormaakt als volgt: ‘Een belangrijke bijdrage leveren aan het concurrentievoordeel van de onderneming wordt belangrijker dan de nalevingsaspecten van de traditionele rol.’

Hoofd juridische zaken

Op enkele opvallende uitzonderingen na had de bedrijfsjurist zo’n twintig jaar geleden niet veel macht of invloed in het bestuur van een onderneming. Wie een advocatenkantoor verruilde voor een baan als bedrijfsjurist was een watje; de bedrijfsjurist gold veelal als tweederangsburger in de juridische wereld – in zo’n baan werd minder hard gewerkt en ook minder verdiend. De bedrijfsjurist zag toe op de naleving van de regelgeving, keurde transacties goed, controleerde documenten en vertegenwoordigde de onderneming bij arbeidsrechtelijke conflicten. Echt uitdagende en belangrijke zaken gingen meestal rechtstreeks naar de externe advocaat.

Net als de cfo is echter ook de bedrijfsjurist gaandeweg een bredere rol gaan spelen als gevolg van de toegenomen aandacht voor risicomanagement. Veiligheid, beveiliging en reputatierisico werden cruciale aandachtspunten voor het topmanagement. Ondernemingen kregen behoefte aan juristen die deze risico’s tijdig wisten te signaleren en te ondervangen voordat ze publiekelijk bekend werden. Het hoofd Juridische Zaken schoof steeds vaker aan bij discussies over nieuwe initiatieven; de risico’s daarvan moesten terdege worden onderzocht voordat het groene licht kon worden gegeven. Veel bedrijfsjuristen werden ook kansrijke kandidaten voor de functie van ceo – een duidelijk teken dat zij waren uitgegroeid tot volwaardige gesprekspartners in het topmanagement.

Deze veranderingen leidden ertoe dat de functie van bedrijfsjurist aan gewicht won. Het toezicht op de regelgeving is tegenwoordig veel strenger dan vroeger. De eindverantwoordelijke voor juridische zaken opereert tegenwoordig onder even grote druk als een vennoot bij een advocatenkantoor, werkt ook even hard en verdient soms meer.

Wie tegenwoordig deze topfunctie ambieert, dient als jurist ervaring te hebben in onderhandelingen met instanties in wet- en regelgeving en toezichthouders. In de Verenigde Staten hebben we het dan over partijen als het Department of Justice (ministerie van Justitie), de Financial Industry Regulatory Authority (toezichthouder financiële markten), de Securities and Exchange Commission (toezichthouder effectenverkeer), de Federal Trade Commission (behartiging consumentenbelangen, oorspronkelijk kartelbestrijder), the Treasury Department (ministerie van Financiën) en het Office of the Controller of the Currency (bancaire regelgever). Ook is kennis van uitsluitend de

eigen, nationale regelgeving niet langer voldoende. Juridische kennis geldt niet langer als sterk land gebonden, en de ceo wil nu een jurist naast zich die internationaal kan opereren.

De kandidaat die kan bogen op een goudgerande externe reputatie en een sterk extern netwerk – en dan vooral relaties met overheidsinstellingen – maakt meer kans. Gaat het om een topfunctie in een sterk gereguleerde bedrijfstak, of in een sector waarin vaak om kritieke belangen wordt geprocedeerd, dan komt pleitervaring van pas. In weer andere sectoren zal een achtergrond in ondernemingsrecht juist de voorkeur genieten. Alles wijst erop dat de bedrijfsjurist in toenemende mate direct aan de ceo zal rapporteren en zich ontwikkelt tot adviseur van directie en commissarissen. Degene die deze rol vervult, zal ook goed moeten kunnen omgaan met externe advocatenkantoren. Dat vraagt om nieuwe strategische en zakelijke capaciteiten, nieuwe vaardigheden op financieel gebied en nieuwe vormen van samenwerkend vermogen. Ook zal de topjurist de flexibiliteit van geest moeten hebben om nieuwe honorariastructuren te kunnen bedenken voor externe advocaten – zonder dat de kwaliteit van de ingekochte juridische diensten eronder lijdt. Een goed voorbeeld van de moderne, veelzijdiger bedrijfsjurist van tegenwoordig is Amy Schulman, hoofdjurist bij Pfizer. Zij voerde een grote reorganisatie door bij Pfizers afdeling Juridische Zaken. Ook leidde zij de oprichting van Pfizer Legal Alliance, een groep van negentien advocatenkantoren die niet langer op uurbasis maar op basis van een jaartarief voor Pfizer werken en geacht worden onderling juridische informatie

met betrekking tot Pfizer uit te wisselen. Schulman is onlangs benoemd tot zakelijk leider van Pfizer Nutrition, een bedrijfssonderdeel dat in meer dan zestig landen baby-geneesmiddelen en andere producten voor kinderen levert.

De moderne bedrijfsjurist moet met energie en kennis van zaken allerlei nieuwe en veranderende uitdagingen te lijf kunnen gaan. Dit varieert van piraterij en schending van persoonsgebonden informatie tot milieu-maatregelen. Ook in de toekomst zullen ervaren vennoten van

advocatenkantoren overstappen naar het bedrijfsleven. Toch zullen ondernemingen voor de invulling van hun hoogste juridische functie vermoedelijk steeds minder naar advocatenkantoren kijken. Wij verwachten dat steeds vaker de voorkeur zal worden gegeven aan een kandidaat die intern ervaring heeft opgedaan; die weet hoe de medewerkers en financiën van een juridische afdeling moeten worden aangestuurd; en die beseft hoe men in een directieteam dient te opereren.

De *law schools* proberen hun studenten inmiddels beter voor te bereiden op de nieuwe uitdagingen door veel sterker op het bedrijfsleven georiënteerde en internationale juridische cursussen aan te bieden. Verder zal de moderne bedrijfsjurist vloeiend verscheidene talen moeten kunnen spreken en kennis dienen te hebben van andere culturen.

Directeur Ketenbeheer (Chief Supply-Chain-Management Officer, scmo)

Zo'n twintig (en eigenlijk ook nog tien) jaar geleden was ketenbeheer doorgaans een vrij onsamenhangend geheel van disciplines. Door de voortschrijdende internationale expansie in het bedrijfsleven werd het echter te duur en ondoeltreffend om schakels als inkoop en opslag allemaal apart aan te sturen. De kosten moesten omlaag. Ketenmanagers moesten de inkoop daarom strategisch gaan aanpakken en samenwerkingsrelaties gaan opbouwen met leveranciers. Ceo's kregen behoefte aan ketenmanagers die de kostenefficiëntie konden

'Ik wil dat mijn mensen zich opstellen als zakelijk verlengstuk van de andere businessunits, als lid van een multifunctioneel team. Als ketenmanager moet je naar de hele onderneming kijken.' – Hoofd Inkoop bij een internationale luchtvaartmaatschappij

Nieuwe eisen voor de bedrijfsjurist

- Beschikt over zakelijk inzicht;
- Kan goed omgaan met de *board* (directie en commissarissen);
- Heeft ervaring in het leiden van een interne afdeling Juridische Zaken;
- Kan onderhandelen met regelgevers en toezichhouders;
- Beschikt over een sterk extern netwerk;
- Heeft het benodigde inzicht en denkvermogen om juridisch werk naar behoren en kosteneffectief uit te besteden;
- Is bekend met nieuwe regelgeving en overwegingen op het gebied van milieu.

verbeteren en thuis waren in operationele bedrijfsvoering en uitbesteding. Zo'n tien jaar geleden rapporteerde een directeur ketenbeheer (scmo) echter nog maar zelden direct aan de ceo. Het topmanagement had geen al te nadrukkelijke aandacht voor dit taakgebied.

Sindsdien is de rol van de scmo echter veranderd. Tegenwoordig stuurt ketenmanagement het hele proces van begin tot eind aan. Planning, inkoop, productie/bedrijfsvoering en de logistiek ontwikkelen samen optimaal efficiënte oplossingen.

'HR functioneert goed als de onderneming eigen mensen kan laten doorstromen naar topfuncties'
- Executive Recruiter

De scmo dient deze vier terreinen goed te kennen en te zorgen voor een omgeving waarin zij onderling kennis uitwisselen en naadloos met elkaar samenwerken. Bovendien wordt duurzaamheid nu snel een

cruciaal aandachtspunt voor het topmanagement in ketenbeheer. In het bedrijfsleven begint men steeds meer te beseffen dat er waarde kan worden gecreëerd door de keten te 'verduurzamen' – van leverancier tot klant. Deze ontwikkeling zet managers aan tot een steeds grotere transparantie; naarmate er door de hele keten heen meer wordt samengewerkt, ontdekt een onderneming ook meer mogelijkheden om voordeel te behalen.

De topmanager voor ketenbeheer (de scmo) zal naar verwachting blijven werken aan verdere kostenverlaging, door nog meer variatie aan te brengen in de inkoop, zowel in eigen land als in het buitenland. De scmo zal logistiek en transport over grote afstanden moeten aansturen. Hij of zij zal daarbij rekening moeten houden met onvoorspelbare externe factoren die van grote invloed kunnen zijn op de kosten. Denk aan politieke instabiliteit of de olieprijs. Ook zal de scmo samen met de cio nieuwe manieren ontwikkelen om contact te onderhouden met klanten en leveranciers. Deze topfunctionaris zal dus ook verstand moeten hebben van technologie. Bovendien zal de scmo de hele onderneming in haar totale context moeten kunnen bezien. Hij of zij zal deelnemen aan de strategische en operationele besluitvorming op het allerhoogste niveau – als actief en gelijkwaardig lid van het topmanagementteam. De moderne scmo heeft bij voorkeur ervaring in het leiden van een werkmatschappij, in winstverantwoordelijk leiderschap, en in de omgang met klanten.

Om alle externe veranderingen bij te benen,

zullen ondernemingen blijven schaven aan hun businessmodellen. Ook de toelevering zal moeten worden herzien. Dit betekent dat de scmo ook ervaring zal moeten hebben in het inrichten van een organisatie. Door het toenemende internationale karakter van distributie, en het groeiende belang ervan voor het concurrentievermogen, wordt ook internationale ervaring belangrijker voor deze topfunctie. De scmo zal verstand moeten hebben van opkomende markten; die zullen vaak aanleiding geven om te innoveren. In India bijvoorbeeld, vraagt het bijzonder complexe en uitdagende karakter van distributie en logistiek om ongewone oplossingen.

Nieuwe eisen voor de topmanager Ketenbeheer (Chief Supply-Chain-Management Officer)

- Heeft verstand van de keten van begin tot eind;
 - Onderzoekt met scherp kostenbewustzijn uitbestedingsmogelijkheden en interne oplossingen;
 - Verbetert samen met de cio de interacties met klanten en leveranciers, en heeft verstand van technologie;
 - Heeft ervaring in het leiden van een businessunit, winstverantwoordelijk leiderschap en omgang met klanten;
 - Kan samenwerken met alle businessunits, alle mondiale taakbereiken en de ondersteunende organisatie.
-

Directeur Personeel (Chief Human Resource Officer)

Talentontwikkeling geldt algemeen als een cruciale pijler onder het concurrentievermogen van een onderneming. Maar nog steeds moet HR vechten om een grotere stem te krijgen in de directiekamer. Personeelswerk is altijd beschouwd als een hoofdzakelijk administratief aandachtsgebied; alleen de meer vooruitstrevende ondernemingen keken er anders tegenaan. HR-managers waren er om het beleid en de interventies in de bedrijfscultuur die door de directie werden bedacht uit te voeren.

Tien jaar geleden raakte de mondialisering echter in een stroomversnelling. Multinationals boorden met nog meer energie dan voorheen nieuwe markten aan. Dit maakte het aantrekken en aansturen van talentvolle mensen ingewikkelder. Cultuurverschillen leidden tot interne spanningen en onduidelijkheid bij werving en selectie. Doeltreffende programma's voor

talentontwikkeling werden belangrijker dan ooit. Maar hoe moest men leiders uit sterk verschillende markten met elkaar gaan vergelijken? Er ontstond behoefte aan systemen voor de ontwikkeling van mensen die in uiteenlopende situaties konden worden toegepast. Desondanks kampt HR bij veel ondernemingen tot op de dag van vandaag met een imago probleem. Ook lijkt HR, op enkele uitzonderingen na, doorgaans nog steeds eerder te reageren op veranderingen in het bedrijfsleven dan er actief mede vorm aan te geven.

Dit is ten dele de fout van de ceo. Die maakt vaak onvoldoende duidelijk wat hij van zijn Hoofd Personeelszaken (Chief Human Resource Officer, chro) verwacht. Allerlei aspecten van personeelsbeleid liggen op het bord van de ceo – denk aan naleving, risico en topmanagementbeloning. Toch weten veel ceo's niet hoe HR hen daarmee zou kunnen helpen. Howard Schultz, de ceo van Starbucks, heeft hier ooit een veelzeggende opmerking over gemaakt tegen de *New York Times*: 'HR vind ik een ongelooflijk belangrijk aandachtsgebied, maar het is het sluitstuk van de begroting. Marketing en productie zijn allemaal heel erg belangrijk, maar dat het hoofd HR vaak niet meedoet aan het topmanagementoverleg is een grote fout.'

Nu lijkt er echter toch verandering in te komen. Ondernemingen zoeken voor de topfunctie voor HR minder vaak een HR-specialist en steeds vaker iemand met een bedrijfsachtergrond – bijvoorbeeld iemand met ervaring in operationale bedrijfsvoering, marketing of ondernemingsrecht. Zo is onlangs bij een ons bekende financiële instelling iemand met een juridische achtergrond tot chro benoemd. Bij dit bedrijf gold HR altijd al als belangrijke factor voor het concurrentievermogen. Men koos er voor een jurist vanwege de alsmaar complexere regelgeving in de financiële wereld. Juridische kwesties vergen steeds meer tijd en aandacht van de directeur HR. Daardoor blijft er minder tijd over voor andere zaken. Bij een andere financiële dienstverlener merkte men dat het personeelsverloop opliep doordat de directeur Personeel er het merendeel van haar tijd kwijt was aan regelgevings- en beloningskwesties; zij kon niet langer voldoende aandacht besteden aan andere aspecten van haar baan.

Als de functie van directeur HR naar kandidaten van buiten HR blijft gaan, dan wordt de chro van morgen vermoedelijk iemand met commercieel inzicht en met ervaring in veranderingsmanagement, iemand

die praktische oplossingen kan bedenken voor ingewikkelde vraagstukken. Ook zal deze chronieuwe stijl de HR-specialisten voor bijvoorbeeld talentmanagement aansporen tot een meer bedrijfsmatige in plaats van theoretische aanpak.

Naarmate ondernemingen meer overnames plegen in het buitenland, zal de topmanager voor HR ook in cultureel en internationaal opzicht beter beslagen ten ijs moeten komen. De chro heeft bij

voorkeur in verschillende delen van de wereld gewoond en gewerkt. Het is een ervaring waarmee men een genuanceerder inzicht ontwikkelt in de interactie tussen verschillende culturen. Dit helpt de chro om mensen met uiteenlopende achtergronden optimaal in te zetten en met zo min mogelijk ongewenste neveneffecten een organisatie voor topprestaties op te bouwen (een hele uitdaging!).

Gezien de veranderingen in de personeels-samenstelling zal de chro zich soepel moeten kunnen verstaan met personeel dat veel diverser is van samenstelling. Hij/zij zal bijvoorbeeld behendig moeten kunnen omgaan met de behoeften en bijdragen van zowel ervaren babyboomers als aanstormend jeugdig talent en professionals uit opkomende economieën, om maar eens wat te noemen.

Ook de beloning blijft een belangrijk aandachtspunt, niet alleen in de financiële sector. De chro van morgen zal dus ook terdege bekend moeten zijn met mondiale beloningspraktijken, met financiële modellen, en met de fiscale, boekhoudkundige en juridische aspecten van beloningsvraagstukken. Daarmee helpt de chro de onderneming om de capaciteiten op te bouwen die ze nodig heeft. Bovendien maakt hij/zij zich op deze manier als persoon geloofwaardig voor hoofddirectie en commissarissen. Ook zal de chro volledig betrokken dienen te raken bij het plannen en uitvoeren van de opvolging voor het topmanagement – een thema waar de meeste ondernemingen veel te weinig aandacht voor hebben.

Het lijkt misschien een cliché, maar de belangrijkste taak voor de ceo is om talentvolle mensen aan te trekken en te ontwikkelen. De topmanager voor HR dient hier samen met de managers van de bedrijfsactiviteiten leiding aan te geven.

'De ceo van tegenwoordig moet vooral kunnen luisteren, luisteren en luisteren... en communiceren, communiceren, communiceren'

- Executive Recruiter

Nieuwe eisen voor de Chief Human Resource Officer

- Is commercieel ingesteld;
 - Heeft inzicht in cultuurverschillen en beseft hoe de samenstelling van het personeel verandert;
 - Beschikt over vaardigheden in veranderingsmanagement; weet raad met initiatieven op het gebied van cultuurverandering;
 - Is geloofwaardig als intern adviseur voor ceo en bestuur;
 - Weet samen met het bestuur de opvolging voor topfuncties te managen;
 - Heeft verstand van technologie;
 - Weet hoe beloning en prestaties moeten worden ingebouwd in bestuurlijke structuren;
 - Weet de positie van directeur HR (chro) te 'verkopen' aan de rest van de organisatie.
-

Chief Executive Officer (ceo)

Over de ontwikkeling van de rol van ceo is al heel veel geschreven; daarom gaan wij er in dit artikel niet al te diep op in. Wel willen we wijzen op enkele trends die wij signaleren en die van invloed zijn op de verdere ontwikkeling van de rol van de ceo. Allereerst worden directieleden steeds minder vaak benoemd door de ceo; tegenwoordig bepalen de directie en de benoemingscommissie steeds vaker wie de functie krijgt. Ook de ceo heeft zijn baan tegenwoordig eerder te danken aan de directie dan aan zijn voorganger. Deze verandering vergroot de aansprakelijkheid aan de top. Verder valt op dat de ceo steeds vaker door een van de zittende directieleden wordt opgevolgd. Het aantal ceo's dat gerekruteerd is uit het zittende bestuur is in het afgelopen jaar sterk gestegen.²

Tentweedestaaansterkecommunicatievaardigheden, invoelingsvermogen, samenwerkingsvermogen en het vermogen om vertrouwen op te bouwen steeds prominenter op het lijstje met eisen voor een nieuwe ceo. Steeds belangrijker wordt

ook het vermogen om de onderneming een vertrouwenwekkend gezicht naar buiten te geven. Dit betekent onder meer ook dat de ceo op een geloofwaardige manier 'smoel' zal moeten geven aan initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Er loopt een duidelijke rode draad door onze bevindingen: een topmanager moet in toenemende mate beschikken over zakelijke capaciteiten en 'zachtere' leiderschapsvaardigheden. Technische vaardigheden zijn niet meer dan een startkwalificatie, de absolute minimumeis waaraan men moet voldoen. De moderne topmanager moet goed kunnen communiceren, samenwerken en strategisch denken. De trend is dat een algemeen bedrijfsmatig perspectief belangrijker wordt dan aandacht voor een bepaald functiegebied – en deze trend zet volgens ons door. Als een onderneming een nieuwe markt wil aanboren, zal de ceo van de cio verwachten dat deze zich mengt in de discussie daarover en hoe de systemen van de onderneming aan die expansie zou kunnen bijdragen. Welke uitdagingen zijn er te verwachten? Wat is het effect op de lange termijn van de IT-uitgaven die ervoor moeten worden gemaakt? De cio zal dergelijke vragen moeten kunnen beantwoorden. Een directielid stuurt in de toekomst niet alleen de eigen portefeuille aan maar is actief lid van het topmanagementteam en adviseert de ceo bij cruciale beslissingen. In de woorden van een *executive recruiter*: 'De moderne topmanager moet meer een teamspeler zijn, moet onophoudelijk kunnen multitasken, moet leiding kunnen geven zonder hiërarchisch de leiding te hebben, en moet stressbestendig zijn en ervoor kunnen te zorgen dat zijn mensen niet overspannen raken. Dit alles moet hij bovendien doen met een brede glimlach op zijn gezicht en vanuit een open, gezamenlijke kantoorruimte zonder wanden. Kortom, we krijgen een geheel nieuw soort topmanager.'

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New Path to the C-Suite', by Groysberg, B., L.K. Kelly, & B. MacDonald, the March 2011 issue of the Harvard Business Review, pp. 60-68. Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.