

Může být obchodní ředitel dobrým CEO?

TEXT: JIŘÍ ŠINDELÁŘ
VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ (VŠFS)

Ve své manažerské praxi jsem se často setkal se situací, kdy bylo „následnictví“ ve firmě často předurčeno po linii obchodu a korunním princem na pozici CEO byl obchodní ředitel. Je to vlastně logické: obchod většinu firem živí, zatímco back-office sám o sobě hodnotu nepřináší. Tím spíše v odvětví služeb, jako je finanční zprostředkování (poradenství), kterého se moje zkušenost a tedy i studie týká primárně. Ostatně jak praví trochu šovinistické manažerské rčení: obchod je jako táta, back-office jako máma.

I přes tuto obecnou logiku jsem se však také překvapivě často setkal s tím, že zmíněné nástupnictví nevyšlo a pro obě strany, akcionáře i manažera, přineslo spíše rozčarování. Proč tomu tak je a kde leží důvody, kvůli kterým povýšení CSO na CEO nedopadne dobře?

Na úvod poznamenejme, že výše uvedené manažerské kazuistiky o zásadní roli obchodu jsou samozřejmě v obecné rovině pravdivé. Je ale také pravdou, že bez podpory back-office, případně vlastního výrobního procesu u výrobních firem, je sebelepší obchodní deal jen cárem papíru.

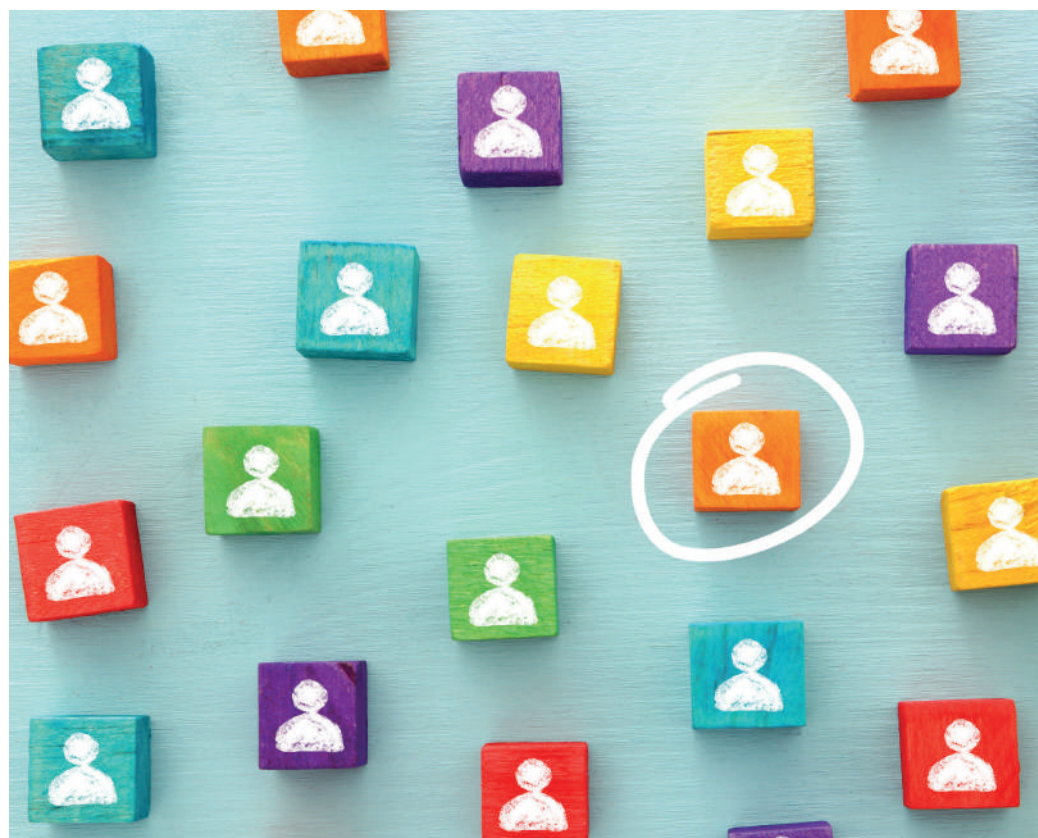
To je první zásadní změna, protože CEO musí být schopen přemýšlet i ve světě back-office, který je orientován mnohem víc technicky a dost často i byrokraticky. Pro dynamic-

ký svět obchodu je to vždycky nuda a vlastně i „opruz“, jak ilustruje známý korporátní vtíp, kde se ptali nejmenovaného obchodního ředitele, kdo je jejich největší konkurencí. Odpověď byla Operations.

Pohled generálního ředitele však musí být fundamentálně odlišný, protože integruje obě funkce a musí zajistit jejich symbiózu. A také proporcionální rozvoj, protože nestačí-li podpora obchodu, unikají nám příležitosti a naopak: „přepálený“ rozvoj podpory znamená jen utopené náklady bez pozitivního efektu.

Změna způsobu přemýšlení je nutná

Možná ještě zásadnější je ale druhý bod a tím je nutná změna celkového stylu myšlení ve funkci CEO. Obchodní ředitel, a vlastně trochu i ten



Jak se liší uvažování CEO, CSO a COO? Zkušenost z finanční distribuce

Oblast	Obchodní ředitel (CSO)	Provozní ředitel (COO)	Generální ředitel (CEO)
Typicky uvažovaný horizont:	Krátkodobý (měsíce)	Střednědobý (půlrok – rok)	Dlouhodobý (rok – více let)
Orientace na:	lidi	procesy	lidi a procesy
Styl řízení:	demokratický	direktivní	participativní
Strategický long-term cíl:	maximalizace obratu	minimalizace nákladů, provozní efektivita	maximalizace zisku
Vztah ke konkurenci:	válka	inspirace	válka i inspirace
Vztah k riziku:	podceňuje	přeceňuje	vnímá realisticky
Odpovědnost:	částečná	částečná	úplná

provozní, nutně přemýšlí na mnohem kratším horizontu. Čtvrletní, maximální půlroční cíle jsou gró jeho práce, protože kdo se v obchodě vypne být na čtvrt roku, vypne se zpravidla definitivně. Představíme-li si firmu jako plachetnici na rozbouřeném moři, je to vlastně mistr plachet. Neustále mezi lidmi a neustále pobízející jeho část posádky k akci, bez jeho drajvu by se loď nehnila z místa. Ale role generálního ředitele leží o úroveň výše. Je to lodivod a zároveň kapitán, který určuje cíl a taky kurz, promýšlí, kde loď doplní zásoby a musí dohlédnout i na správné fungování kuchyně, aby nasýtil hladové „plachtaře“.

Ve firmě analogicky musí, a to je možná největší změna, obchodní ředitel s přechodem na

CEO posunout své přemýšlení na strategickou úroveň a vymanit se z operativního uvažování typu „řeším jen, jak dopadne měsíc a ostatní jde stranou“. Tak funguje obchod, ale generální ředitel musí už v předstihu řešit kapacity & rozvoj na podpoře a paralelně přemýšlet o tom, jak bude čelit hrozbám či příležitostem, které postupně zasahují jeho odvětví a byznys model. Zásadní dimenze, které dle mých zkušeností odlišují uvažování obchodního, generálního a také provozního ředitele shrnuje tabulka (viz nahore).

Co na to akcionář?

Uvedené shrnutí rozvádí také jeden ze zásadních vztahů, které jsme dosud opomíjeli. A tím

je pohled a také očekávání akcionáře. To je samozřejmě zásadní bod, neboť jak se říká: kdo platí, rozhoduje. A tady jsou úkoly obou funkcí výrazně odlišné. Zatímco CSO typicky sleduje maximalizace prodeje, obratu či tržního podílu, CEO bude téměř vždy (v dlouhém období) zodpovědný za maximalizaci zisku. Ta může mít samozřejmě různou formu, zvláště u složitých nadnárodních skupin, ale je třeba vnímat zmíněné konotace.

Zprvce zisk má vždy dvě strany: výnosovou a nákladovou a vzniká maximalizací jejich rozdílu. Zároveň ale platí, že příliš překotný nárůst prvního anebo podvázání druhého long-term profit omezuje, oboje musí jít ruku v ruce.

Zadruhé poukážme na kritérium dlouhodobosti, neboť krátkodobé vybičování profitu za cenu ignorování rizik, nebo sjednávání neudržitelných obchodů, vede zpravidla v konečném součtu ve výrazně menší sumu zisku, což většinu akcionářů těšit nebude. Vráťme-li se do svého domovského oboru, zářným příkladem je (investiční) životní pojištění, kde krátkodobé profity a obchodní rekordy stírá nyní boletní hlavy mnohých zúčastněných a hromadné žaloby.

V neposlední řadě bychom neměli zapomenout také na náklady ušlé příležitosti, coby jedno ze stěžejních ekonomických kritérií. Předčasné vytržení obchodního ředitele z jeho funkce bez zajištění nástupnictví může snadno způsobit propad obchodu, který vlastně firmu živí, byť by byl skvělým CEO. To stejné je pravdou i pro sloučení obou funkcí do jedné. Více než kdy jindy platí, dvakrát měřme, jednou řežme.

Shrnutí

Závěrem chci poznamenat, že jsem ve své kariéře viděl a stále vidím mnoho úspěšných přechodů obchodních šéfů na stolec CEO, jeden z nich zrovna v nedávné době. Bohužel ale také hodně případů zkratkovitého uvažování, kdy se bere za automatické, že výborný obchodník = skvělý generál.

To je paradoxně často i případ mnoha menších firem, kde se pozice CEO a vlastníka prolíná a oboje zastává výborný obchodní šéf. Který ale nezládl „dorůst“ na svou pozici a firmu řídí v podstatě operativně, bez strategického přehledu. Jak ale pravil Michael Porter: *operational excellence is not a strategy*. Mějme toto na paměti, když plánujeme střídání strážů v jednotlivých organizacích. ■

INZERCE

Rozvíjíme vaše lidi a váš byznys

humancraft

www.humancraft.cz