

9 POZÍCIÍ, BEZ KTORÝCH SA FIRMY DNES A ANI ZAJTRA NEZAOBÍDU

6.
časť

Riadenie obchodnej stratégie, plnenie obchodných plánov a dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov je hlavným hnacím motorom každej organizácie ponúkajúcej tovar alebo služby. Všetky tieto atribúty totiž majú priamy dosah na vývoj a celkový úspech. Na zvládnutie týchto úloh sú nevyhnutní lídri, ktorí disponujú excelentnými komunikačnými a prezentačnými zručnosťami a analytickými a logickými schopnosťami, sú orientovaní na dosahovanie výsledkov, sú vytrvalí, dokážu sa rýchlo adaptovať na neustále zmeny a nechýba im ťah na bránku. Ľudia pohybujúci sa na špičke tejto – obchodno-strategickej funkčnej úrovne sa najčastejšie označujú ako Chief Commercial Officers. Tejto skupine venujeme šiestu časť seriálu, v ktorom predstavujeme deväť pre organizácie zásadných pozícií a vlastnosti optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia.



Miroslav Jankovič
Jenewein Group Senior Client Partner

CHIEF COMMERCIAL OFFICERS

Na začiatok krátky slovník na sumarizáciu používaných pojmov. Ako ústrednú sme pre toto pokračovanie zvolili krv a miazgu takmer každej komerčnej organizácie: pozíciu Chief Commercial Officer, pre ktorú sa používa skratka CCO. V slovenčine jej zodpovedá označenie obchodný riaditeľ, v angličtine nie je zriedkavé ani Chief Business Officer, Chief Sales Officer, Sales Director, Sales Manager či Vice President Sales. K skratke CCO jedna krátka poznámka: v praxi nie je v takej hojnej miere používaná ako obľúbenejšie skratky CEO, COO alebo CIO.

Misia Chief Commercial Officers zahŕňa tieto základné dimenzie: marketing, predaj, rozvoj produktov a zákaznícky servis, pričom oblasť

strategického riadenia obchodu pokrýva tieto funkčné špecializácie (samozrejme, s prihliadnutím na trhovú segmentáciu):

- Commercial Strategy/Growth/Business Development
- B2B a B2C
- Field Force Management
- Key Account Management
- Purchasing Management
- Category Management
- E-commerce
- Multilevel Marketing
- Omni-Channel Management

Chief Commercial Officer zvyčajne patrí medzi najvyššie postavených manažérov v organizácii. Človek na tejto pozícii zodpovedá predovšetkým za predaj výrobkov alebo služieb, marketing, riadenie vzťahov so zákazníkmi a za zosúladovanie cieľov organizácie s potrebami zákazníkov. Jeho hlavnou zodpovednosťou je však predaj a plánovanie predaja. Často spolu s CEO stanovuje produktovú stratégiu, produktové portfólio, vyvažuje potreby organizácie a jej zákazníkov, rozhoduje o nastavení optimálnych predajných kanálov a udržiava strategické vzťahy s kľúčovými zákazníkmi.

V niektorých organizáciách je vyššie opísaná pozícia rozdelená na obchodného riaditeľa zodpovedného iba za predaj a obchod a marketingového riaditeľa zodpovedného za propagáciu a marketing (pozíciu Chief Marketing Officer sme sa osobitne venovali v piatom pokračovaní seriálu).

TYPICKÉ ČINNOSTI CHIEF COMMERCIAL OFFICERS V SÚČASNOSTI

- implementácia a plnenie poslania, cieľov a finančných záležitostí
- nastavenie strategického smerovania a plánov so zreteľom na všetky obchodné funkcie vrátane nákupu, predaja, marketingu, rozvoja obchodu, zákazníckej podpory, zákazníckej skúsenosti a business intelligence
- vypracovanie dlhodobých plánov a rozpočtov, pravidelný monitoring pokroku
- správa organizácie predaja v teréne a budovanie celého spektra distribučných kanálov pre produkty/ služby v súlade so stratégiou
- vytváranie prostredia, ktoré priťahuje, udržiava a motivuje kvalitných členov tímu
- vypracovanie ročných marketingových plánov podľa regiónov a trhových vertikál
- rozvoj a udržiavanie iniciatív zameraných na ciele monitoring konkurencie
- reprezentácia spoločnosti a udržiavanie osobných vzťahov s kľúčovými zákazníkmi
- spolupráca s obchodnými tímami s cieľom zabezpečiť plynulý tok procesov v systéme CRM
- nastavenie a monitoring pokroku v porovnaní s kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti
- identifikácia a rozvoj nových trhových príležitostí
- biznis analýzy a prognózy – využívanie analytických dát na tvorbu nových metód a prístupov
- nastavenie stratégie obchodného rastu prostredníctvom omnichannel prístupu



Red, Zdroj: Amrop Jenewein, Foto: Shutterstock.com, Amrop Jenewein

ČO SA OČAKÁVA OD LÍDRA NA POZÍCII CHIEF COMMERCIAL OFFICER V BUDÚCNOSTI?

- skúsenosti z prostredia rýchleho rastu a decentralizovaného prostredia
- aby vedel, na akom poli má hrať, ako má hrať a s kým má hrať
- aby bol interným stratégom a externým hovorcom pri komunikácii so zákazníkmi
- orientácia na výkon, presnosť, silné tvorivé, strategické, analytické, organizačné a osobné vyjednávacie schopnosti, agilita, vodcovstvo
- schopnosť kontrolovať a riadiť viac projektov súčasne v geograficky rôznorodom prostredí
- schopnosť nielen nasledovať trendy, ale ich aj vytvárať

ČLOVEK S OBCHODOM V DNA

Napriek úvodnej úvahe o rôznych pojmoch a viacerých názvoch je isté jedno: pri ľuďoch pôsobiach na pozícii CCO je určujúca DNA takéto človeka – je nevyhnutné, aby bol telom i dušou obchodník. Aby správne rozumel slovu obchod, jeho podstate, ktorá je napriek tomu, že „všetko je inak“, po stáročia rovnaká: nastaviť a uzavrieť obchodnú dohodu tak, aby s ňou boli spokojné obidve strany. Toto pravidlo platilo v minulosti a platí aj v súčasnosti.

Mnohé sa však zmenilo. Ešte pred desiatimi rokmi sa pozícia obchodného riaditeľa definovala slovami „...obchodný riaditeľ koordinuje a zodpovedá za implementáciu a rozvoj obchodnej stratégie, rozhoduje o realizácii obchodnej politiky a využíva aktívne interné zdroje, reprezentuje spoločnosť pri vytváraní a udržiavaní obchodných vzťahov a rokovaní s partnermi...“. V súčasnosti sa od CCO očakáva oveľa viac... Svet obchodu dnes funguje v digitálnej ére, ktorá spôsobila prievan

takmer na všetkých pozíciách a vo všetkých sektoroch. Podľa niektorých zdrojov až 80 % popredných spoločností tvrdí, že im digitálna transformácia zvýšila ziskovosť.

Takže aj lídri pohybujúci sa vo svete obchodu sa musia hravo orientovať a fungovať v digitálnom prostredí, v ktorom nie sú stanovené pevné hranice možností, sektorov či jednotlivých krajín. Digitálna transformácia sa prejavila aj pri B2C a B2B. Dnes sa obchoduje kdekodkoľvek – nielen v reálnom, ale aj vo virtuálnom svete. Lepšia integrácia so zákazníkmi si však vyžaduje efektívnu viackanálovú stratégiu predaja a náležitú formu na jej uplatnenie. Na uspokojenie súčasných požiadaviek a udržanie konkurencieschopnosti je potrebné, aby organizácie optimalizovali svoje obchodné procesy vo všetkých zdrojových kanáloch, a tak zabezpečili spokojnosť zákazníkov na všetkých frontoch.

V biznis DNA ľudí úspešne zvládajúcich pozíciu CCO sa očakáva oveľa širší záber ich znalostí. V súvislosti so zložitým 21. storočím a s rýchlo sa meniacim prostredím sa preklápujú na manažérov so širším otvoreným srdcom bijúcim síce pre obchod, avšak so schopnosťou empatie, vnímania a porozumenia smerom k ľudskému potenciálu (nielen smerom ku klientom, ale aj ku kolegom).

OBCHOD JE OSOBNÝ VZŤAH

Jednoducho, ľudia dosahujúci v tejto funkčnej skupine top úroveň nemajú v malíčku len základné obchodné zručnosti. Očakáva sa od nich viac - znalosti a prehľad v celej finančnej oblasti, aby vedeli zanalyzovať obchodné prostredie cez dáta. CCO zároveň musí byť v tíme, ktorý vedie, skutočným lídrom, aby dokázal vytvoriť aktívne, inšpiratívne a dynamické prostredie. V niektorých ohľadoch sa na svojich ľuďoch musí pozrieť očami HR manažéra, aby skutočne dôkladne poznal svojich obchodníkov a aby s nimi vedel aktívne pracovať v meniacom sa prostredí.



Emočná inteligencia je nevyhnutná aj na strane klientov, resp. odberateľov – tí neočakávajú len dodanie kvalitného tovaru alebo služby, to je dnes samozrejmosť. Vo väčšej miere rozhoduje to, či obchodník aj bez slov rozumie ich potrebám a či prináša pridanú hodnotu nad bežný rámec. Nevyhnutnosťou sú excelentné zákaznicke služby a unikátna zákaznicke skúsenosť. Organizácie, ktoré rozvíjajú naozaj účinnú viackanálovú stratégiu, nielen generujú nové väzby, ale aj zvyšujú svoje výnosy a dosahujú nezanedbateľný obchodný rast.

Základom podpory a prijímania strategických obchodných rozhodnutí je dostatočná business intelligence. Zároveň je dôležité, aby CCO bol psychológom a mentorom, ktorý dokáže usmerniť a navigovať myšlienky iných. Musí byť inovátorom, ktorý prináša nové nápady a nový smer a pozornosť sústreďuje na to, aké potreby budú mať súčasní i potenciálni klienti v budúcnosti. Nosiči vody už zajtra v obchode určite nebudú mať svoje miesto. Na trhu je veľa dobrých produktov, avšak ak sa k tomu pridá aj dobrý servis a kus človečiny, je vyhraté.



i4 NEUROLEADER



Jenewein.leadership

LEADERSHIP CONSULTING