

HRÁ VÁŠ VÝKONNÝ TÍM PODĽA VČERAJŠÍCH PRAVIDIEL?

Maloobchodu už nestačí správna stratégia. Rozhodujúce je, či ju dokáže optimálne nastavený tím aj uskutočniť. Firmy čelia umelej inteligencii, prepájaniu fyzických a digitálnych kanálov, nestabilným dodávateľským reťazcom, tlaku na marže, meniacim sa očakávaniam zákazníkov a geopolitickej neistote – všetkému naraz. Do centra pozornosti vlastníkov, predstavenstiev či top manažmentu sa preto dostáva otázka: máme vo vedení ľudí, ktorí sú pripravení na prostredie, v ktorom podnikáme dnes? —

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop a Shutterstock; Daniel Roe, Unsplash



Ladislava Molnárová
Amrop Partner
Amrop Consumer & Retail
Global Practice Member

Retail dlhé roky fungoval v predvídateľných podmienkach. Úspech stál na škálovaní, expanzii siete, kvalitnej operatívke, efektívite a dôslednom opakovaní overeného modelu. Tímy otvárali predajne, optimalizovali procesy, strážili náklady a maržu. Predstavenstvá sledovali rast, výkon a prevádzkovú výnimočnosť. Tento model bol úspešný.

Dnes už však maloobchod nečelí jednej veľkej zmene, ale viacerým zásadným zmenám súčasne. AI mení spôsob rozhodovania, plánovania dopytu aj riadenia zásob. Zákazník nerozlišuje online a offline svet a očakáva jednotný, rýchly a relevantný zážitok. Dodávateľské reťazce zostávajú zrniateľné, náklady kolíšu a tlak na cenu i maržu je trvalý.

Regulácia, udržateľnosť a nedostatok talentov zvyšujú neistotu a skracujú čas na rozhodnutie.

Ani jeden z týchto faktorov nie je úplne nový. Nové je to, že pôsobia naraz, vo veľkom rozsahu a navzájom sa zosilňujú. Generálni riaditelia už neriadia jednu či dve transformačné témy. Riadia niekoľko oblastí súčasne, pričom každá spotrebúva kapitál, pozornosť a energiu.

Stratégia sa mení rýchlejšie ako riadenie

Väčšina retailových firiem vie, kam sa potrebuje posunúť. Hovoria o akcelerácii digitálu a AI, dátového riadenom rozhodovaní, integrovanej práci so zákazníkom, odolnejšej logistike a spolupráci naprieč funkciami.

Problém sa však neskryva v kvalite stratégie. Skôr v tom, že ju majú realizovať tímy vytvorené pre inú etapu. Nejde pritom o nedostatok skúseností. Retail má mnoho kvalitných a výkonných manažérov. Kľúčový je súlad schopností lídrov, ich kapacity a kontextu. Líder, ktorý bol úspešný v stabilnom prostredí založenom na prevádzkovej disciplíne, nemusí automaticky prosperovať v situácii plnej nejednoznačnosti, experimentovania a paralelných transformácií. Niektorí sa adaptujú dobre, iní pomalšie – no nie vždy tempom, ktoré firma potrebuje.

Vzniká pritom nenápadné, ale zásadné napätie: manažéri majú budovať nový model podnikania, no stále sú hodnotení najmä podľa výsledkov starého modelu. Očakáva sa investovanie do budúcnosti, ale každý týždeň musia obhájiť cenu, promočný výkon, zásoby a krátkodobú maržu. Stratégia sa môže zmeniť, avšak rytmus riadenia zostáva rovnaký.

Aj preto sa veľká časť transformácií končí pod očakávaniami. Nie nevyhnutne preto, že by bol nesprávny zámer, ale preto, že organizácia naďalej optimalizuje model, od ktorého sa chce odkloniť. Na papieri smeruje k integrovanej a dátovej budúcnosti. V každodennej praxi však dominujú rovnaké priority, rozhodovacie mechanizmy a definície úspechu ako pred rokmi.



Poskladať neznamená nadizajnovať

Výkonné tímy v mnohých firmách nevznikli ako premyslený celok. Postupne sa skladali z jednotlivých nominácií, ktorými organizácia riešila konkrétnu potrebu. Pri stabilnom vývoji to môže fungovať dobre. Keď sa však podnikateľský kontext zmení zásadne, naakumulovaný model vedenia sa môže stať obmedzením.

Silní jednotlivci ešte nezaručujú správnu kombináciu schopností tímu. Môže mu chýbať technologická gramotnosť, schopnosť pracovať s neistotou, odvaha meniť zaužívané pravidlá, transformačná skúsenosť či schopnosť prepojiť obchod, operatívu, dáta, zákazníka a ľudí do jedného rozhodovacieho rámca.

V spotrebiteľskom a maloobchodnom sektore vidíme viacero opakujúcich sa vzorcov. Transformačné stratégie realizujú tímy navrhnuté pre stabilitu, čo vytvára medzeru medzi ambíciou a reálnym doručením výsledkov. Technologická a dátová gramotnosť sa pritom presúva do strategického jadra prakticky každej vrcholovej roly.

Prevádzkoví lídri už nevyvažujú iba náklady a kvalitu. Musia spájať odolnosť, flexibilitu, udržateľnosť, produktivitu a schopnosť rýchlo reagovať. Obchodní lídri pracujú s dynamickejšou cenotvorbou, sofistikovanejšou reklamou, dátami v reálnom čase a oveľa jemnejším riadením marže. Marketingoví lídri sa posúvajú od kampaní k práci s cieľovými skupinami, lojalitou a celou zákazníckou cestou. HR lídri sú spolutvorcami organizácie schopnej zvládnuť zmenu.

Roly sa zmenili – a s nimi aj schopnosti potrebné na úspech. Napriek tomu sa pri výbere a hodnotení manažérov ešte vždy príliš často opierame o minulé výkony v podmienkach, ktoré sa už nemusia zopakovať. Minulý úspech je dôležitý, avšak zároveň môže posilňovať správanie, ktoré už organizácii neslúži.



Nie je to otázka silných jednotlivcov

Správne orgány si čoraz viac uvedomujú, že nestačí posúdiť každého člena vedenia samostatne. Rozhodujúci je kolektívny „fit“: súlad tímu s úrovňou komplexity, rýchlosťou rozhodovania a typom transformácie, ktorú firma podstupuje.

Najväčším rizikom nemusí byť jedna zjavná kompetenčná medzera. Rizikom je, že sa celý tím v náročnej situácii podvedome vráti k modelu, vďaka ktorému v minulosti uspel. Keď sa zvýši tlak, ľudia prirodzene siahajú po známych postupoch. V retaili sa to prejavuje napríklad v týždennom obchodnom rytme, spôsobe schvaľovania cien, opatrnosti pri zásobách alebo v tom, že transformačné iniciatívy strácajú tempo, keď narastie ich komplexnosť.

Navonok stratégia vyzerá správne. Vo vnútri firmy sa však realizácia spomaľuje. Rozhodnutia trvajú dlhšie, pretože manažéri hľadajú istotu v situáciách, kde úplná istota neexistuje. Projekty začínajú s energiou, ale neskôr sa rozplynú medzi operatívnymi prioritami. Firma mení roly či technológie, nie však logiku rozhodovania.

Riešenie nemusí priniesť ani výmena manažéra. Bez pochopenia fungovania celého tímu, rozhodovacích návykov a skutočných očakávaní môže nový líder naraziť na rovnaké limity ako jeho predchodca. Najmä ak má priniesť zmenu, ale systém ho od prvého dňa odmeňuje za zachovanie status quo.

Otázky, ktoré si treba položiť

Diskusia o líderstve by sa preto nemala začínať iba opisom voľnej pozície. Mala by sa začať oveľa fundamentálnejšou otázkou: **dokáže dnešná konfigurácia vedenia splniť to, čo od**

nej vyžaduje stratégia a prostredie? Keď sa zmení stratégia, urýchľuje vedenie zmenu alebo ju nevedomky spomaľuje? Je digitálne a AI myslenie skutočne zabudované naprieč výkonným tímom alebo len aplikujeme nové technológie prostredníctvom starej prevádzkovej logiky? Kde môže minulý úspech posilňovať správanie, ktoré už nie je užitočné? Ktoré roly budú v nasledujúcich troch až piatich rokoch pod najväčším tlakom? Máme vo vedení ľudí, ktorí sa dokážu učiť aj mimo vlastného sektora a súčasne si zachovať kontextový úsudok? Tie to otázky nie sú iba otázkami náboru. Sú otázkami pripravenosti organizácie.

Treba tiež preskúmať, podľa čoho sa robia kompromisy. Čo má v praxi prednosť, keď sa stretne krátkodobý výsledok s dlhodobou transformáciou? Ktoré rozhodnutia zostávajú centralizované len zo zvyku? Kde je tím preťažovaný, kde sa kompetencie prekrývajú a kde naopak zostáva prázdne miesto? **Má CEO dostatok rôznorodých pohľadov alebo tím uvažuje príliš podobne?**

Až táto jasnosť umožňuje správne rozhodnúť, či treba rozvíjať existujúcich lídrov, urýchliť nástupníctvo, upraviť rozdelenie zodpovedností alebo priniesť novú schopnosť zvonka.

Prečo na tom záleží práve teraz

V stabilnom prostredí kvalitná realizácia kompenzovala aj nedokonalosti vedenia. V dnešnom komplexnom prostredí je to oveľa ťažšie. Líderstvo už nie je iba jeden zo zdrojov organizácie. Je priamym nástrojom výkonu. Silná stratégia sa môže zastaviť, ak tím funguje podľa zastaraného modelu. Naopak, vedenie, ktoré je zosúladené s realitou

trhu, rozhoduje rýchlejšie, lepšie pracuje s neistotou a prepája krátkodobé výsledky s dlhodobou hodnotou.

Dôležitá je pritom rovnováha medzi novými schopnosťami a hlbokou znalosťou sektora. Príliš veľký obrat smerom k „čisto digitálnemu“ pohľadu môže byť rovnako riskantný ako zotrvanie pri starom modeli. Poučný je príklad spoločnosti Nike, ktorá v roku 2020 stavila na digitálne orientovaného CEO a priamy predaj zákazníkom. Odklon od dôležitých veľkoobchodných partnerov sa však ukázal ako nákladný a firma neskôr opäť siahla po lídrovi s hlbokou znalosťou odvetvia.

Nejde o odmietnutie externého či digitálneho talentu. Pointou je pochopiť, akú kombináciu transformačnej energie a kontextovej skúsenosti firma skutočne potrebuje.

Transformácia nezlyháva na papieri

Pre mnohé maloobchodné a FMCG firmy nie je najväčšou výzvou definovať stratégiu. Výzvou je zabezpečiť, aby ju vedenie dokázalo premeniť na každodenné rozhodnutia, priority a výsledky. **Transformácia totiž nezlyháva na papieri. Zlyháva v realizácii. A realizácia je výsledkom líderstva.**

Vlastníci, predstavenstvá a CEO by preto mali odstúpiť od organizačnej schémy a pozrieť sa na vedenie ako na celok. Nielen na to, kto sedí na ktorej stoličke, ale ako tím uvažuje, rozhoduje sa a či má kapacitu viesť firmu ďalej.

Cena nesprávne nastaveného líderstva je vysoká. Jeho správne nastavenie však môže rozhodnúť o tom, kto bude v retaili budúcnosti iba reagovať – a kto ho bude aktívne formovať.

www.amrop.sk

© Spracované podľa reportu
Consumer & Retail Global
Practice Why Retail Boards Are
Rethinking Leadership Capability
od The Amrop Partnership SC.
Prečítajte si jeho úplné znenie.



Amrop

Leaders For
What's Next



Executive
Search



Leadership
Advisory



C-Suite Search
& Succession



Board
Services



Strategic Talent
Acquisition



Sustainable &
Wise Leadership