



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

PREDSJEDNIK I GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR GILLETTEA

THE COMPANY · 08

Što je tvrtka veća, što služi više tržišta, što je šira njezina ponuda proizvoda, to se, paradoksalno, čini da predsjednik uprave ima manje izravnih odgovornosti.

Možda zvuči kao provokativna tvrdnja, ali vrlo često upravo tako funkcionira.

Kad ljudi gledaju veliku multinacionalnu tvrtku izvana, skloni su zamišljati predsjednika uprave kao apsolutnog zapovjednika broda. U stvarnosti, u modernim korporacijama predsjednik uprave često predstavlja institucionalni autoritet, kontinuitet i odnos s upravnim odborom i dioničarima.

Osoba koja svakog jutra doista izlazi na bojno polje netko je drugi: glavni izvršni direktor.

Glavni izvršni direktor je onaj koji mora donijeti rezultate.

Glavni izvršni direktor je onaj koji mora objasniti zašto prodaja raste ili pada.

Glavni izvršni direktor je onaj koji mora opravdati gubitak tržišnog udjela.

Glavni izvršni direktor je onaj koji se mora nositi sa štrajkovima, industrijskim krizama, povlačenjem proizvoda, strateškim pogreškama i organizacijskim promjenama.

Ukratko, glavni izvršni direktor živi pod stalnim nadzorom.

Svako tromjesečje donosi presudu.

Svaka godina donosi ocjenu.

Svaka odluka ima svoju cijenu.

Kad stvari idu dobro, zasluge se dijele.

Kad stvari idu loše, odgovornost obično padne na jedan jedini stol.

Na stol glavnog izvršnog direktora.

Predsjednik uprave, s druge strane, zauzima profinjenije područje.

Predsjednik uprave sudjeluje u strateškim odlukama.

Predsjednik uprave pomaže odrediti smjer.

Predsjednik uprave utječe na prioritete.

Predsjednik uprave razgovara s dioničarima.

Predsjednik uprave gradi odnose.

Predsjednik uprave upravlja ravnotežama i strukturama moći.

Ipak, predsjednik uprave rijetko se pojavljuje na operativnoj prvoj crti.

To je uloga izgrađena više na utjecaju nego na izvršenju.

Više na usmjeravanju nego na izravnoj odgovornosti.

Više na moći nego na izloženosti.

Zbog toga je u velikim korporacijama odnos između predsjednika uprave i glavnog izvršnog direktora jedna od najosjetljivijih dinamika u cijelom sustavu.

Na papiru se čine saveznicima.

U stvarnosti često služe različitim potrebama.

Predsjednik uprave želi zaštititi instituciju.

Glavni izvršni direktor mora zaštititi učinak.

Predsjednik uprave razmišlja u smislu stabilnosti.

Glavni izvršni direktor razmišlja u smislu rezultata.

Predsjednik uprave može čekati.

Glavni izvršni direktor mora odgovoriti odmah.

Kad su obje uloge usklađene, organizacija postaje jača.

Kad se pojavi sukob, cijela tvrtka brzo osjeti napetost.

Rukovoditelji više ne znaju koga slijediti.

Prioriteti postaju mutni.

Odluke se usporavaju.

Unutarnja politika počinje zamjenjivati natjecanje na tržištu.

I vrlo često na kraju cijenu plati glavni izvršni direktor.

Iz jednog vrlo jednostavnog razloga.

Upravni odbor može zamijeniti glavnog izvršnog direktora u nekoliko minuta.

Zamijeniti predsjednika uprave mnogo je složenije.

Zato glavni izvršni direktor velike korporacije zauzima jedinstven položaj.

Glavni izvršni direktor nosi goleme odgovornosti.

Glavni izvršni direktor upravlja tisućama ljudi.

Glavni izvršni direktor pokreće milijarde dolara.

Glavni izvršni direktor donosi odluke koje utječu na cijela tržišta.

Pa ipak, taj je položaj uvijek privremen.

Jednog dana glavnog izvršnog direktora mogu slaviti kao arhitekta uspjeha.

Nekoliko tromjesečja poslije isti glavni izvršni direktor može postati glavno objašnjenje problema tvrtke.

Predsjednik uprave, u međuvremenu, često predstavlja sjećanje i kontinuitet sustava.

Jedan izvršava.

Drugi nadzire.

Jedan trči.

Drugi gleda.

Jedan donosi rezultate.

Drugi štiti moć.

I upravo unutar te krhke ravnoteže postaje jasna jedna od najmanje spominjanih istina korporativnog upravljanja:

u velikim korporacijama moć i odgovornost ne sjede uvijek u istom uredu.

Ferdinando