



# Pobjeđivanje je fenomenalno

Rodžer Klesens  
prof. UBI Brussels<sup>1</sup>

## BANKAR €

*Brigom o gubitku  
ostajete pobjednik.*

*Nelson Mos<sup>2</sup>*

Predmet korporativne kulture je toliko opsežan da sam se držao procesa odabira koji nije zasnovan na mojim kriterijumima već na kriterijumima Džek Velča, bivšeg glavnog izvršnog direktora General Electric<sup>3</sup> (GE). Radi informacije, GE ima ogranak zvani GE Capital koji pod okriljem ima mnogo institucija finansijskog sektora. Džek Velč je u svojoj prvoj knjizi "Direktno iz intuicije"<sup>4</sup> objasnio kako je dospio tamo, ali još detaljnije navodi kako je promijenio korporativnu kulturu. U svojoj narednoj knjizi ističe neophodne sastojke za pobjedničku korporativnu kulturu<sup>5</sup>. Pratio sam njegov tok razmišljanja. Bil Gejts, predsjedavajući Microsoft Corporation, naveo je da je „Pobjeđivanje“ iskren i sveobuhvatan pogled na to kako uspjeti u poslu – za sve, od diplomaca sa fakulteta pa do glavnih izvršnih direktora. Stoga odabir pobjedničkih stavki koji treba pratiti nije nasumičan

Zbog čega ovaj glavni izvršni direktor? Mogao sam odabrati, recimo, M. Džozef Akermana iz Deutsche banke koji je transformisao ovu banku u impresivnu organizaciju, pri čemu je odjeljenje investicionog bankarstva sada smješteno u Londonu, Ujedinjeno kraljevstvo. Danas banka zapošljava više od 100.000 ljudi u 74 zemlje i ima veliko prisustvo u Evropi, obje Amerike, zemljama azijskog Pacifika i tržišta u sponu. Uz tržišno učešće od 21 procenat, Deutsche banka je najveći devizni diler u svijetu.<sup>6</sup> Kao alternativu mogao sam pratiti tok razmišljanja M. Ferdinanda Piča<sup>7</sup> koji je transformisao Volkswagen grupu u jednu od najvećih kompanija auto industrije u svijetu, uz prestižne brendove poput Audija, Bugatija, a da ne pričamo o svjetski poznatoj Bubi i Golfu.

Oh, pa dobro! Obožavao sam naslov najnovije knjige Džek Velča „Pobjeđivanje“ u kojoj navodi da je pobjeđivati fenomenalno. Ne dobro – fenomenalno. I to zato jer kad kompanije pobjeđuju, ljudi napreduju i razvijaju se. Otvara se sve više radnih mjesta i prilika. Moje misli su uvijek išle u pravcu utvrđivanja smislenog odgovora na pitanje: „Koja je pobjednička šema za bankarski sektor?“ ili „Koja je razlika iz-

među dvije banke?“ Pored toga, internet stranica<sup>8</sup> GE počinje sa: „Naša kultura – u GE, smatramo da je naša kultura jedna od naših inovacija. Decenijama su naši lideri izgrađivali kulturu GE da bi postala ono što je danas – mjesto za kreiranje i oživljavanje velikih ideja. Danas je ta kultura ujedinjajuća snaga za mnoge naše poslovne jedinice širom svijeta.“

Kameron i Kvin<sup>9</sup> ističu da je održivi uspjeh određenih kompanija koje su bile predmet analize imao manje veze sa tržišnim silama nego sa vrijednostima kompanije, manje veze sa prednostima u pogledu resursa nego sa vizijom. „U stvari, teško je navesti čak i jednu jedinu izuzetno uspješnu kompaniju, jednu koja je priznati lider u svojoj industriji a koja nema karakterističnu, lako prepoznatljivu organizacionu strukturu koju zainteresovane strane mogu lako utvrditi. Ovu kulturu nekad kreira inicijalni osnivač firme. Nekad se ona iskristališe vremenom kako se organizacija suočava i prevazilazi izazove i prepreke u svom okruženju. Nekada je menadžment timovi koji odlučuju da unaprijede učinak svoje kompanije svjesno razvijaju. Jednostavno rečeno, uspješne kompanije razvile su nešto posebno što prevazilazi korporativnu strategiju, prisustvo na tržištu i tehnološke prednosti. Iako su strategija, tržišno prisustvo i tehnologija očigledno važni, izuzetno uspješne firme su iskoristile prednost moći koja leži u razvoju i upravljanju jedinstvenom korporativnom kulturom.“

Bez sumnje, svrha korporativne kulture je da se ima pobjednička kultura, a ne ona koja gura cjelokupno osoblje u ambis. Moglo bi se reći da je ENRON imao posebnu korporativnu kulturu... i na kraju je 20.000 ljudi moralo da traži drugi posao. Bila je to kultura pohlepe i nepostojanja

1 Ovaj članak je izvod iz knjige "Korporativna kultura u bankarstvu" koju su napisali Rodžer Klesens & Dragana Marković, objavljene kod AuthorHouse, 2012, dostupne na Amazon.co.uk na engleskom i na srpskom u Udruženju banaka Srbije.

2 Nelson Mos, glavna uloga u filmu "Slatki novembar"

3 General Electric, skraćeno GE, je napredna tehnološko-uslužna i finansijska kompanija koja se bavi najvećim svjetskim izazovima. Posvećena inovacijama u energetici, zdravstvu, saobraćaju i infrastrukturi, GE posluje u više od 100 zemalja i zapošljava oko 300.000 ljudi širom svijeta.

4 „Straight from the Gut“, Dž. Velč sa Dž.A. Bir; Warner Books, 2001

5 „Winning“, Dž. Velč sa Suzi Velč, Harper Collins, 2005

6 Procjena dnevnog obima trgovanja na deviznom tržištu je oko 4.000.000.000.000 USD.

7 „Autobiografija“, F. Pič, Hoffmann und Campe, 2002

8 www.ge.com

9 Op. cit.

# Winning is Great

Roger Claessens  
prof. UBI Brussels<sup>1</sup>

**The subject of corporate culture is so vast that I followed a process of selection, not based on my own criteria but on the criteria of Jack Welch, former chief executive officer (CEO) of General Electric<sup>3</sup> (GE). For information GE has a division called GE Capital which dwarfs many institutions in the financial sector. Jack Welch explains in his first book: "Straight from the Gut"<sup>4</sup>, how he got there but even more so how he changed the corporate culture. In his subsequent book he underlined the ingredients of a winning corporate culture<sup>5</sup>. I followed his line of thought. Bill Gates, chairman of Microsoft Corporation, stated that "Winning" was a candid and comprehensive look at how to succeed in business- for everyone from college graduates to CEOs'. Thus, the selection of winning items which follow is not random**

Why this CEO? I could have selected for instance M. Josef Ackerman of Deutsche Bank, who transformed the bank into an impressive organisation whereby the investment bank division is now head-quartered in London, United Kingdom. Today, the bank employs more than 100,000 people in 74 countries, and has a large presence in Europe, the Americas, Asia Pacific and the emerging markets. With a market share of 21 per cent, Deutsche Bank is the largest foreign exchange dealer in the world<sup>6</sup>. Alternatively, I could have taken the line of thought of M. Ferdinand Piëch<sup>7</sup> who transformed the Volkswagen group into one of the largest car manufacturing companies of the world with prestigious brands such as AUDI, Bentley, Bugatti, not to talk about the world famous Beetle and Golf.

Oh well! I loved the title of Jack Welch's latest book "Winning" in which he states that winning is great. Not good- great. Because when companies win, people thrive and grow. There are more jobs and more opportunities. My own thoughts have always aimed at determining a meaningful answer to the question: "What is a winning proposition in the banking sector?" or "What is the difference between one bank and another bank?" Besides, the website<sup>8</sup> of GE starts with: "Our culture – At GE, we consider our culture to be among our innovations. Over decades our leaders have built GE's culture into what it is today – a place for creating and bringing big ideas to life. Today, that culture is the unifying force for our many business units around the world".

Cameron and Quinn<sup>9</sup> underline that the sustained success of certain com-

BANKAR €

*Worrying about losing keeps you winning.*

*Nelson Moss<sup>2</sup>*

panies under study had less to do with market forces than with company values, less to do with resource advantages than with vision. "In fact, it is difficult to name even a single highly successful company, one that is a recognised leader in its industry that does not have a distinctive, readily identifiable organisational culture that is clearly identifiable by the stakeholders. This culture is sometimes created by the initial founder of the firm. Sometimes it emerges over time as an organisation encounters and overcomes challenges and obstacles in its environment. Sometimes it is developed consciously by management teams who decide to improve their company's performance. **Simply stated, successful companies have developed something special that supersedes corporate strategy, market presence, and technological advantages.** Although strategy, market presence, and technology are clearly important, highly successful firms have capitalised on the power that resides in developing and managing a unique corporate culture".

**Without any doubt, the purpose of corporate culture is to have a winning culture, not one that pushes its entire staff to the abyss.** One can state that ENRON had a specific corporate culture...and ultimately 20.000 people had to look for another job. It was a culture of greed and a lack of ethics, at least with the vast majority of the traders. ENRON's mission was to trade energy but it gradually changed to trade anything and everything, even the weather. That change was exciting at the time but obviously no one stopped to figure out and explicitly broadcast what values and corresponding

1 This article is an extract from the book "Corporate Culture in Banking" by Roger Claessens & Dragana Markovic, published with AuthorHouse, 2012, available at Amazon.co.uk in English and at the Serbian Bank Association in Serbian.

2 Nelson Moss, principal leading role in the movie "Sweet November"

3 General Electric, usually referred to as GE is an advanced technology, services and finance company taking on the world's toughest challenges. Dedicated to innovation in energy, health, transportation and infrastructure, GE operates in more than 100 countries and employs about 300.000 people worldwide.

4 "Straight from the Gut", J. Welch with J.A.Byre, Warner Books, 2001

5 "Winning", J. Welch with Suzy Welch, Harper Collins, 2005

6 The foreign exchange market is estimated to reach a daily volume of about 4.000.000.000.000 USD

7 "Auto.Biographie", F. Piëch, Hoffmann und Campe, 2002

8 www.ge.com

9 Op. cit.

10 "The smartest guys in the room", B.McLean & P.Elkind, Penguin, 2006

etike, barem kod velike većine trgovaca.<sup>10</sup> Misija ENRON-a bila je trgovina energijom, ali se ona postepeno mijenjala u trgovinu bilo čim i svačim, čak i vremenskim prilikama. Ta promjena bila je uzbudljiva u to vrijeme, ali očigledno niko nije zastao da shvati i eksplicitno navede koje vrijednosti i odgovarajuće ponašanje podržavaju takav euforičan stav. Dilersko mjesto je bilo pravo mjesto na kojem treba biti. Nažalost, nije bilo procesa koji bi obezbijedili provjere i balanse. I to je bilo u tom kontekstu – bez konteksta – u kom se kolaps ENRON-a dogodio.<sup>11</sup> Ovo nije nešto što želite!

**Šta podrazumijeva pobjeđivanje?** Šta je potrebno da bi se pobijedilo? Pod pretpostavkom da imamo pravu misiju, šta je ono što nas razlikuje od drugih? Koje su to prave stvari koje treba uraditi? Šta trebamo da uradimo da bismo se postarali da ljudi učestvuju kako bi postigli niz ciljeva? Ako ne, šta treba unaprijediti? Kako možemo izvući najbolje iz ljudi? Počnimo sa *prvim ključnim stavom* pomenutim u knjizi „Pobjeđivanje“.

### EFEKAT ISKRENOSTI KAO SUŠTINSKO OBIKLJEŽJE USPJEŠNE KULTURE

Ključni faktor uspjeha je ono što Džek Več naziva **efekat iskrenosti**. „Često se ljudi ne izražavaju iskreno. Ne komuniciraju otvoreno niti predlažu ideje kojima žele da stimulišu stvarnu debatu. Uzdržavaju se od komentara ili kritike. Drže jezik za zubima kako bi se ljudi osjećali bolje ili da bi izbjegli konflikte i uljepšavaju loše vijesti kako bi održali privid. Zadržavaju stvari za sebe, gomilajući informacije. Sve ovo znači nepostojanje iskrenosti i apsolutno je štetno. Nepostojanje iskrenosti prisutno je u skoro svakom aspektu poslovanja. Nepostojanjem iskrenosti nagomilavaju se birokratija, raslojavanje, politički aktivizam i lažna ljubaznost i lažno ocjenjivanje učinaka.

Kada sam pristupio Banci Amerike kao diplomirani pripravnik, prikazan nam je priličan broj prezentacija. Kao što se može i očekivati, jedna od prezentacija bila je o očekivanim stavovima budućih zaposlenih. Naglašeno je da je stav osnivača iskrenost i volja da se saslušaju sve zainteresovane strane. Ovo se danas možda čini kao normalna stvar, ali je bilo prilično neobično početkom prošlog vijeka, naročito u bankarstvu. Jedna od poruka za pripravnike bila je: „kritika je dobrodošla samo ako je konstruktivna“, to jest, otvorenost, iskrenost i dodavanje vrijednosti su bili ono što se očekuje. Banka se nije libila da doda da treba da budemo svjesni da smo mi poput ambasadora naše organizacije, čak i u naše slobodno vrijeme ili kada samo sa svojim porodicama.

Kritika treba da bude konstruktivna... ovo bi trebalo da je uvijek tako i zapravo bi trebalo da bude dio naše lične kulture. Trebalo bi da bilo ko, očigledno s dobrim razlogom, može da kontaktira najviše rukovodioce. Politika otvorenih vrata bila je dio naše kulture. Iskrenost je stvarno bila pozdravljena sve dok je dodavala vrijednost. Iskrenost vodi pobjeđivanju. Otvorenost uvodi više ljudi u razgovor. Više ideja izranja. Ona omogućava **organizaciju koja uči**. Pored toga, iskrenost generiše brzinu. Kada ideje izrone na površinu, one mogu brže postati predmet debate i djelovanja. INTERNET može na čaroban način povezati ljude kako bi razmjenjivali ideje i transfer ideja obogaćuje sve zainteresovane strane.

Zbog čega onda tako često vidimo odsustvo iskrenosti? To je stvar korporativne kulture! U nekim kompanijama ljudi ne govore ono što misle jer je tako jednostavno lakše. Ne biti iskren je često pitanje samozastite ili sopstvenih interesa, ono što čovjekov život čini lakšim. To je upravo ono za šta se korporativna kultura ne bi trebala zalagati jer je to samoporažavajuće na duge staze i uništava posao. Zadnje, ali ne i najmanje važno, je da se iskrenošću **izbjegavaju troškovi**. Pomislite samo na vrijeme uštedeno na sastancima, tajnim sastancima! Pomislite na ideje koje se stvaraju zahvaljujući dijeljenju informacija u kvalitetnim krugovima ili čak internom umrežavanju.

### IZBJEGAVANJE TROŠKOVA KAO KLJUČNA KARAKTERISTIKA USPJEŠNE KORPORATIVNE KULTURE

Ključna je razlika između izbjegavanja troškova i smanjivanja troškova. Ako **kultura izbjegavanja troškova** dobro funkcioniše, brutalno smanjivanje troškova ne bi trebalo da bude nužnost, barem ne u normalnim poslovnim okolnostima. „Jedino stalnim preispitivanjem prihvaćenih konvencija i troškova možemo nastaviti da smanjujemo troškove i cijene karata, istovremeno unaprjeđujući našu uslugu klijenata.“<sup>12</sup> To stvarno i jeste pitanje kulture. To je rezultat stalnih napora da se izbjegne zaludno trošenje.

Šta je zaludno trošenje? Zaludno trošenje znači svaki element ili proces koji zahtijeva više vremena, napora ili troškova, ali ne dodaje vrijednost. Zaludno trošenje je suprotno vrijednosti. Zaludno trošenje je svaka aktivnost koja ne dodaje vrijednost. Upečatljivi primjer zaludnog trošenja bio bi zaludno trošenje talenta zbog nemotivisane radne snage. Primijetićete kako su međusobno povezani svi ključni ciljevi, kao i ključne funkcije jedne organizacije. Eliminisanje za-

ludnog trošenja treba da bude dio kulture i svakodnevna praksa kako bi se postiglo kontinuirano poslovanje i isto unaprijedilo. Eliminisanje zaludnog trošenja povećava profit i zadovoljstvo klijenata! To pomaže kompaniji da pobijedi. Kultura izbjegavanja zaludnog trošenja pomoći će u sprječavanju drastičnih mjera. Strategija izbjegavanja zaludnog trošenja počinje sa utvrđivanjem postojećih principa i uvjerenja i procjeni onih potreba koje bi trebalo **promijeniti**.

*Nedavno smo sa prvoklasnim klijentom, koji je aktivan u oblasti stručnog usavršavanja u sektoru finansijskih usluga, pokrenuli seminar pod nazivom „Izbjegavanje smanjivanja troškova kroz izbjegavanje troškova“. Ciljane banke nijesu bile zainteresovane i izjavile su da one već decenijama izbjegavaju troškove. Te iste banke koje smo pozvali su na lošem glasu po tome što imaju previše zaposlenih, nemotivisan niži menadžment i očigledan nedostatak zainteresovanosti izvršnog menadžmenta za dobrobit zaposlenih! Koliko novca se zaludno troši u ovakvoj situaciji nije, po mišljenju izvršnih rukovodioca ili barem odjeljenja zaduženog za obuku, ključno pitanje. Novi IT sistem bi se smatrao troškom, a ne nemotivacijom! Na duge staze, ovo je samoporažavajuće i svakako nije dobitna kombinacija.*

*U poslu postoje dvije glavne poluge za povećanje akcionarske vrijednosti: povećana penetracija na tržištu ili smanjivanje troškova. Što je veća grupa ljudi, to je sve teže da se kontrolišu troškovi. U velikim polovnim jedinicama ljudi rijetko gase svjetlo kada odu kući! Zaposleni se rijetko pitaju da li se ono što rade može uraditi brže, jednostavnije, bolje, uz ulaganje manje energije. Ovo je pitanje stava, to jest, korporativne kulture. Mala kompanija ovo brzo shvati kako bi opstala jer je lako trošiti novac, ali je mnogo teže napraviti dovoljan tok novca!*

*Šta god kompanija odluči da uradi, to povlači donošenje odluka o troškovima. Često je jedna od najinefektivnijih praksi menadžmenta utvrđivanje budžeta. „Često, kada kompanije pobjeđuju, to je u većini slučajeva uprkos njihovim budžetima, a ne zbog njih.“ Ispravni proces utvrđivanja budžeta zapravo može promijeniti način na koji kompanija funkcioniše i čini pobjeđivanje mnogo lakšim! I ovo je dio*

10 „Najpametniji momci u prostoriji“, B.Meklin & P. Elkind, Penguin 2006

11 „Pobjeđivanje“, op. cit.

12 Majkl O'Liri, www.ryanair.com



behaviours would support such a heady goal. The trading desk was the place to be. Unfortunately, there were no processes to provide checks and balances. It was in that context – of no context – that ENRON's collapse occurred<sup>11</sup>. This is not what you want!

**What does winning imply?** What is required to win? Assuming we have the right mission, what makes us stand out? What are the right things to do? What do we need to do to assure that people will participate in order to reach a set of goals? If not, what needs to be improved? How can we get the best out of people? Let us start with the *first key attitude* mentioned in the book "Winning".

### THE CANDOUR EFFECT AS AN ESSENTIAL FEATURE OF A SUCCESSFUL CULTURE

A key factor of success is what Jack Welch calls the **candour effect**. "Often people do not express themselves with frankness. They do not communicate straightforwardly or put forth ideas looking to stimulate real debate. They withhold comments or criticism. They keep their mouths shut in order to make people feel better or to avoid conflict, and they sugar-coat bad news in order to maintain appearances. They keep things to themselves, hoarding information. That is all lack of candour and it is absolutely damaging. Lack of candour permeates almost every aspect of business. Lack of candour spawns bureaucracy, layers, politicking and false politeness and false performance appraisals.

When I joined Bank of America as a graduate trainee, we had quite a few presentations. As can be expected one presentation was about the expected attitudes of future members of staff. It was underlined that the founder's attitude was one of candour and of listening to all the stakeholders. This may seem quite natural nowadays but was quite unusual at the beginning of last century, certainly in banking. One of the messages for the trainees was: "criticism is welcome only if it is constructive", i.e. openness, candour, adding value was expected. The bank was prone to add that we should be aware that we were acting like ambassadors for the organisation, even in our spare time or with family members.

Criticism should be constructive... this should always be the case and in

fact should be part of our own personal culture. Anyone, obviously with a good reason, could contact an executive. The open door policy was part of the culture. Candour was indeed welcome as long as it added value. Candour leads to winning. Openness gets more people in the conversation. More ideas get surfaced. It allows for a **learning organisation**. Furthermore, candour generates speed. When ideas get surfaced they can be debated more rapidly and acted upon. INTERNET in a magic way can link people to share ideas and uploading enriches every stakeholder.

Why is it that we see so often the absence of candour? It is a matter of corporate culture! In some companies, people don't speak their minds because it is simply easier not to. Not being candid is often a matter of self-protection or self-interest, about making one's life easier. It is precisely what corporate culture should not stand for as it is self-defeating in the long run and erodes business. Last but not least candour **avoids cost**. Think about the time saved in meetings, off site conclaves! Think about the ideas that are generated thanks to the uploading of information in quality circles or even internal networking.

### THE COST AVOIDANCE AS AN ESSENTIAL FEATURE OF A SUCCESSFUL CORPORATE CULTURE

There is an essential difference between cost avoidance and cost cutting. If a **cost avoidance culture** functions well, brutal cost cutting should not be a necessity, at least in normal business circumstances. "Only by continuously challenging accepted conventions and questioning cost can we continue to lower cost and fares, whilst improving our customer service<sup>12</sup>." It really is a matter of culture. It results in a permanent effort to avoid waste.

What is waste? Waste means any element or process that is adding time, effort or cost but no value. Waste is the inverse of value. Waste is any non-value added activity. A striking example of waste would be: talent waste because of a demotivated workforce. You will notice how interrelated all the key goals are as well as the key functions of an organisation. Eliminating waste should be part of the culture and should be an everyday practice in order to perform consistently and to improve performance. Eliminating waste increases profits and

customer satisfaction! It helps a company to win. A waste avoidance culture will help preventing drastic measures. A waste avoidance strategy starts with the identification of the current principles and beliefs and an assessment of what needs to be **changed**.

*With a prime customer, active in professional training in the financial services sector, we recently launched a seminar called "Avoiding cost cutting through cost avoidance". Target banks were not interested and stated that they had been avoiding cost for decades. The same banks, we called upon, where notorious for being overstaffed, having demotivated middle management and an evident lack of interest by executive management of the well-being of staff! How much money was being wasted by this situation was, apparently, in the view of the executives or at least the training department not a key issue. A new IT system would be considered as cost, not de-motivation! In the long run, this is self-defeating and certainly not a winning proposition.*

*In business one has two major levers to increase shareholder value: increased market penetration or decreasing cost. The larger the group of people the more difficult it becomes to control cost. In large units people seldom switch of the lights when they go home! Staffs seldom wonder if what they are doing can be done faster, more simply, better, with less energy. This is a matter of attitude, i.e. of corporate culture. A small company quickly learns this in order to survive as it is easy to spend money but much more difficult to generate a sufficient cash-flow!*

*Whatever a company decides to do, it entails decisions on cost. Often one of the most ineffective practices of management is budgeting. "Often, when companies win, in most cases it is despite their budgets, not because of them." The right budgeting process can actually change how a company functions and make winning so much easier! Again this too is part of corporate culture! In line with how things are done and the objectives of the company, budgeting should really focus on what needs to be done in order to become a winning organisation and translate strategy into success.*

<sup>11</sup> "Winning", op. cit.

<sup>12</sup> Michael O'Leary, [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

*korporativne kulture! U skladu sa tim kako stvari funkcionišu i koji su ciljevi kompanije, utvrđivanje budžeta bi zapravo trebalo da se usredsrijedi na ono što bi trebalo uraditi da bi se postala pobjednička organizacija i da bi se strategija pretočila u uspjeh.*

### NALAZENJE NAČINA „DA SE NEŠTO URADI“ KAO DIO USPIJEŠNE KORPORATIVNE KULTURE.

Strategija, strateški, strateški značajan su izrazi koji su u širokoj upotrebi...ali šta to zapravo znači? Strategija se sastoji samo u tome **kako** da se nešto uradi kako biste nešto postigli. Primijetio sam da na mnogim seminarima, generalno gledano, učesnici nemaju stvarni problem sa utvrđivanjem onoga što žele postići: teškoće leže u tome **kako** bi oni i njihovi timovi to mogli ostvariti. Sporno pitanje je skoro uvijek odgovornost nekog drugog odjeljenja ili nedostatak komunikacije ili nepostojanje jasnog poznavanja tržišta ili nezainteresovanost višeg menadžmenta. Uvijek ima puno razloga zbog kojih se to ne može uraditi. Generalno, oni skoro nikad ne povezuju uzroke nedjelovanja sa sobom...

Stav, to jest, korporativna kultura treba da bude upravo obrnuta! Koja god stvar da je u pitanju, kakve god prepreke bile, šta god bi trebalo da se uradi, **može se uraditi!** To je stvar stava i vrijednosti. U stvarnom životu, strategija bi trebalo da bude veoma jasna...u pitanju je implementacija. To nije teoretsko pitanje već pragmatični pristup tome kako bi ciljeve trebalo postići i da li to podrazumijeva **promjenu**: kako promijeniti stavove, procedure, i linije izvještavanja, šta god, samo da funkcioniše! Nijesu sve kompanije „šetači po mjesecu niti šetači po vodi“, ali sve kompanije mogu da se potrudu da budu bolje i drugačije sutra nego što su danas.

Džek Velč naglašava sljedeće: „Ukoliko želite da pobijedite, a kada je u pitanju strategija, manje razmišljajte, a radite više.“ Strategija je interaktivni proces koji se često revidira i redefiniše u skladu sa uslovima na tržištu.

Autor predlaže sljedeća tri jednostavna koraka:

1. Prvo, jasno osmislite svoj posao, pame-tan, realističan, relativno brz način da ostvarite održivu konkurentnu prednost. Proces procjene treba da obavi grupa informisanih ljudi.
2. Drugo, postavite prave ljude na prave radna mjesta kako bi bili pokretačka snaga. Dobijate mnogo bolje rezultate kada su strategija i vještine usklađeni.

3. Treće, neprekidno tražite najbolje prakse, usklađujte ih i kontinuirano ih unaprjeđujte.

Dozvolite mi da naglasim prvu poentu. Skoro da nemam sumnju da se glavna razlika između dvije banke svodi na ljude – to jest, kulturu i/ili vrijednosti – i sisteme... I stvarno su, barem kod poslovanja sa stanovništvom, proizvodi i distributivni kanali rijetko kada faktor po kome se banke razlikuju među sobom...ali ljudi jesu. Ovdje često naglašavam i povezujem sa uvodnim poglavljem o brendiranju činjenicu da mnogi pružaoci usluga reklamiraju vještine zaposlenih i ljudi, a ne hardver i softver neophodan da se obezbijede usluge koje se prodaju. Pogledajte avio kompanije – rijetko kada vidite reklamu o kvalitetu aviona ili obuci pilota, ali vidite reklamu o brizi u avionu ili uslugama čekiranja karata.

Džek Velč dodaje: „Strategija se sama oslobodi kada imate **organizaciju koja uči** i gdje su ljudi žedni postizanja sve boljih rezultata svakog dana. Oni će učiti iz najboljih praksi bilo gdje iz svijeta i činiće sve da još više premaše granice njihove efikasnosti. Bez ovako utvrđene kulture učenja bilo kakva konkurentna prednost neće dugo potrajati. Strategija je definisanje pravca i postavljanje pravih ljudi koji će ga gurati, i realizacija te strategije uz beskompromisni naglasak na kontinuiranom unaprjeđenju. Stoga strategija znači pravljenje izbora.“

Ne možete biti sve svakome! Prava strategija treba da vodi pravoj **kombinaciji kvaliteta-troškovi-usluga**.

Prema M. Velču, razmišljanje o strategiji obuhvata sljedeći pet osnovnih pitanja:

1. Kakvo je tržišno okruženje trenutno?
2. Šta konkurencija smjera?
3. Šta mi namjeravamo?
4. Šta nas čeka iza ugla?
5. Koji je naš pobjednički potez?

„Dok ne budete imali realističan odgovor na ova pitanja, već bi trebalo da vam bude jasno šta je potrebno da pobijedite i šta bi trebalo da se promijeni. Čak iako niste imali strategiju prije, ovaj proces bi trebalo da vam pomogne da je osmislite. Ali, u svakom slučaju, tek ste na početku.“

„Svaka strategija, bez obzira koliko je dobro osmišljena, mrtva je u samom startu ukoliko ne uvedete prave ljude u igru. Pored toga, strategija i pobjeđivanje znače i upravljanje ljudima i poslovima! Ti ljudi treba da se uklope u **korporativnu kulturu**, dijele vrijednosti grupe i budu orijentisani ka ciljevima utvrđenih strategijom. Ne treba previše dugo da brinete o tome. Samo od-

redite pravac, postavite prave ljude, radite kao ljudi da vam učinak bude bolji nego od svih drugih, iznalazite najbolje prakse i unaprjeđujte ih svaki dan. Ne morate da imate radnju na uglu, ali kada pripremate strategiju, ponašajte se kao da je imate.“

Za Velča se sve svodi na dva najbitnija pitanja:

Kako možemo da nadmašimo prošlogodišnji učinak?

Šta radi naša konkurencija i kako možemo da je nadmašimo?

Majkl Porter<sup>13</sup> naglašava da je uobičajena greška prilikom analize strategije povlačenje vojnih ili sportskih paralela. I činjenica je da vojni pristup podrazumijeva da se neprijatelj na kraju uništi, a to ne bi trebalo da bude cilj ni u jednom poslu i za to se staraju antimonopolski zakoni. Drugo, za razliku od sporta, u poslu može biti raznih pobjednika. „**Suština strategije je izabrati šta nećete uraditi!**“

#### KLIJENT PLAĆA PLATE

*Divna stvar kod pobjeđivanja nije samo novac već i činjenica da zaposlene do kraja njihovih karijera povezuju sa njihovim odličnim učinkom. „Dugoročno gledano, sreća igra manju ulogu u životu od faktora koji su pod kontrolom organizacije ili osobe. Pobjeđivanje ima puno veze sa stavom. Pozitivan stav je dio pobjedničke korporativne kulture. Klijent je taj koji na kraju priznaje vrijednost koju donosi kultura, svjesno ili čak nesvjesno. U konačnoj analizi, klijent je taj koji plaća plate!*

#### PRAVA KOMPENZACIJA KAO DIO USPIJEŠNE KORPORATIVNE KULTURE

Znamo da ljudi imaju različite faktore koji ih motivišu.<sup>14</sup> Kada se ovo pitanje analiziralo na seminarima o upravljanju filijalom, prvi odgovor koji bi učesnici širom svijeta ponudili je novac. Znamo da novac nije jedini motivišući faktor, postoji mnogo toga poput statusa, osjećaja dostignuća, priznanja, odgovornosti, rotacije poslova, promocije i tako dalje. Postoji veoma dugi spisak toga zbog čega su zaposleni zadovoljni ili ne u radu kod nekog određenog poslodavca.

Čini se da je nužno povezati nadoknadu (platu i dodatne beneficije) i učinak, istovremeno uzimajući u obzir ekonomsko okruženje i prilike. Promocije treba da prate istu logiku. Ovo ide ruku pod ruku sa kulturom odgovornosti i iskrenosti! Vraćamo se na ovaj ključni element u poglavlju „Ljudi su faktor koji gradi ili uništava“ jer je to ključni element uspjeha ■

<sup>13</sup> „Konkurentna prednost“, Majkl Porter, Free Press, 2004

<sup>14</sup> „Upravljanje filijalom banke“, R. Clesens & P. Virc, Promoculture & Udruženje banaka Srbije, 2005



## FINDING A WAY “TO DO THINGS” AS PART OF A SUCCESSFUL CORPORATE CULTURE.

Strategy, strategic, strategically significant, are widely used expressions...but what does it mean? Strategy is all about **how** to do things so that you get there. I have noticed in numerous seminars that, in general, participants have no real problem in determining what they want to achieve: the difficulties are in **how** they, and their teams, could do it. Almost invariably the issue is always the responsibility of some other department or lack of communication or lack of clear market knowledge, or lack of interest shown by senior management. There are always plenty of reasons why it cannot be done. Invariably, they almost never relate the causes for inaction to themselves...

The attitude, i.e. the corporate culture should just be the opposite! Whatever the issues, whatever the obstacles, whatever needs to be done, **it can be done!** It is a matter of attitude and values. In real life strategy should be very straightforward... it is a matter of implementation. It is not a theoretical issue but a pragmatic approach of how objectives should be reached and if it entails **change**: how to change attitudes, procedures, and reporting lines, whatever, so that it works! Not all companies are “moon walkers or water walkers” but all companies can try to be better and different tomorrow than they are today.

Jack Welch underlines that: “If you want to win, when it comes to strategy, ponder less and do more”. Strategy is an interactive process, frequently revised and redefined in line with market conditions.

The author suggests three simple steps which are relayed below:

1. First come up with a clear idea of your business, a smart, realistic, relatively fast way to gain a sustainable competitive advantage. The assessment process should be made by a group of informed people.
2. Second, put the right people in the right jobs to drive forward. You get a much better result when strategy and skills fit.
3. Third, relentlessly seek out the best practices, adapt them and continually improve them.

Let me underline point one. There is little doubt in my mind that the major difference between one bank and another bank often boils down to people – i.e. culture and or values - and systems...

Indeed, in retail banking at least, products, as well as distribution channels, are hardly a differentiating factor...but people are. I often underline, and make the link here with the opening chapter on branding that many service providers advertise on staff and people skills rather than on the hardware and software needed to provide for the services sold. Look at airlines, you seldom see an advertisement on the quality of the planes or the training of the pilots, but you see advertisement related to on-board care or check in facilities.

Jack Welch adds that: “Strategy is unleashed when you have a **learning organisation** where people thirst to do everything better every day. They draw on the best practices from anywhere, and push them to ever-higher levels of effectiveness. Without this learning culture in place, any sustainable competitive advantage will not last. Strategy is defining the direction and putting the right people behind it and executing with an unyielding emphasis on continual improvement. Therefore, strategy means making choices”.

You cannot be everything to everybody! The right strategy should lead to the right **quality-cost-service combination**.

According to M. Welch thinking about strategy entails the following five fundamental questions:

1. How is the playing field right now?
2. What has competition been up to?
3. What have we been up to?
4. What is around the corner?
5. What is our winning move?

“By the time you have a realistic answer to those questions, it should be clear what you need to win and what needs to be changed. Even if you didn’t have a strategy before, this process should help you get one. But either way, you have just begun.”

“Any strategy, no matter how smart, is dead on arrival unless you bring in the right people. Furthermore, strategy and winning also means matching people with jobs! Those people need to fit into the **corporate culture**, share the values of the group and be as goal oriented as the strategy determines. You should not agonise too long over it. Just set the direction, put the right people in place, work like crazy to execute better than everyone else, finding best practices and improving them every day. You may not run a corner store, but when you are ma-

king strategy, act like you do.”

For Welch, it all boils down to be focused on two questions:

How can we beat last year’s performance? What is our competition doing, and how can we beat them?

Michael Porter<sup>13</sup> stresses the common error to think along either military lines or sporting lines when reviewing strategy. Indeed, a military approach assumes that the enemy is ultimately destroyed, which should not be the aim of any business and is enforced by anti-monopoly laws. Secondly, in business, unlike in many sports there can be various winners. “**The essence of strategy is choosing what not to do!**”

### CUSTOMER PAYS SALARIES

*The wonderful thing about winning is not just the money but the fact that for the rest of a career, staff members are associated with great performance. “In the long run, luck plays a smaller role in life than the factors within the control of an organisation or a person. Winning is so much about attitude”. A positive attitude is part of a winning corporate culture. Ultimately it is the customer who recognises the value generated by a culture, consciously or even unconsciously. In the final analysis, it is the customer who pays the salaries!*

### THE RIGHT COMPENSATION AS PART OF A SUCCESSFUL CORPORATE CULTURE

We know that people have different motivating factors<sup>14</sup>. When reviewing this issue during seminars on branch management, the first answer, from the participants from all over the world, is money. We know that money is not the only motivating factor, there are many more such as status, sense of achievement, recognition, responsibility, job rotation, promotion and so on. There is a very long list why staff is pleased or not to work for a given employer.

It seems essential to link compensation (salary and additional benefits) to performance, whilst taking into account the economic environment and opportunities. Promotions should follow the same logic. This goes hand in hand with a culture of accountability and candour! We revert on this key element in the chapter “People are a make or break factor” as it is an essential element of success ■

<sup>13</sup> “Competitive Advantage”, Michael Porter, Free Press, 2004

<sup>14</sup> “Bank Branch Management”, R. Claessens & P. Wiertz, Promoculture & Serbian Bank Association, 2005