

Organizacijska kultura i Poslovni rezultati

Izreke o kulturi

The thing I have learned at IBM is that culture is everything –

Louis V. Gerstner, Jr. former CEO IBM

Organisational culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner so don't leave it unattended –

Peter Drucker, management „guru”

Culture is what people do when no one is looking –

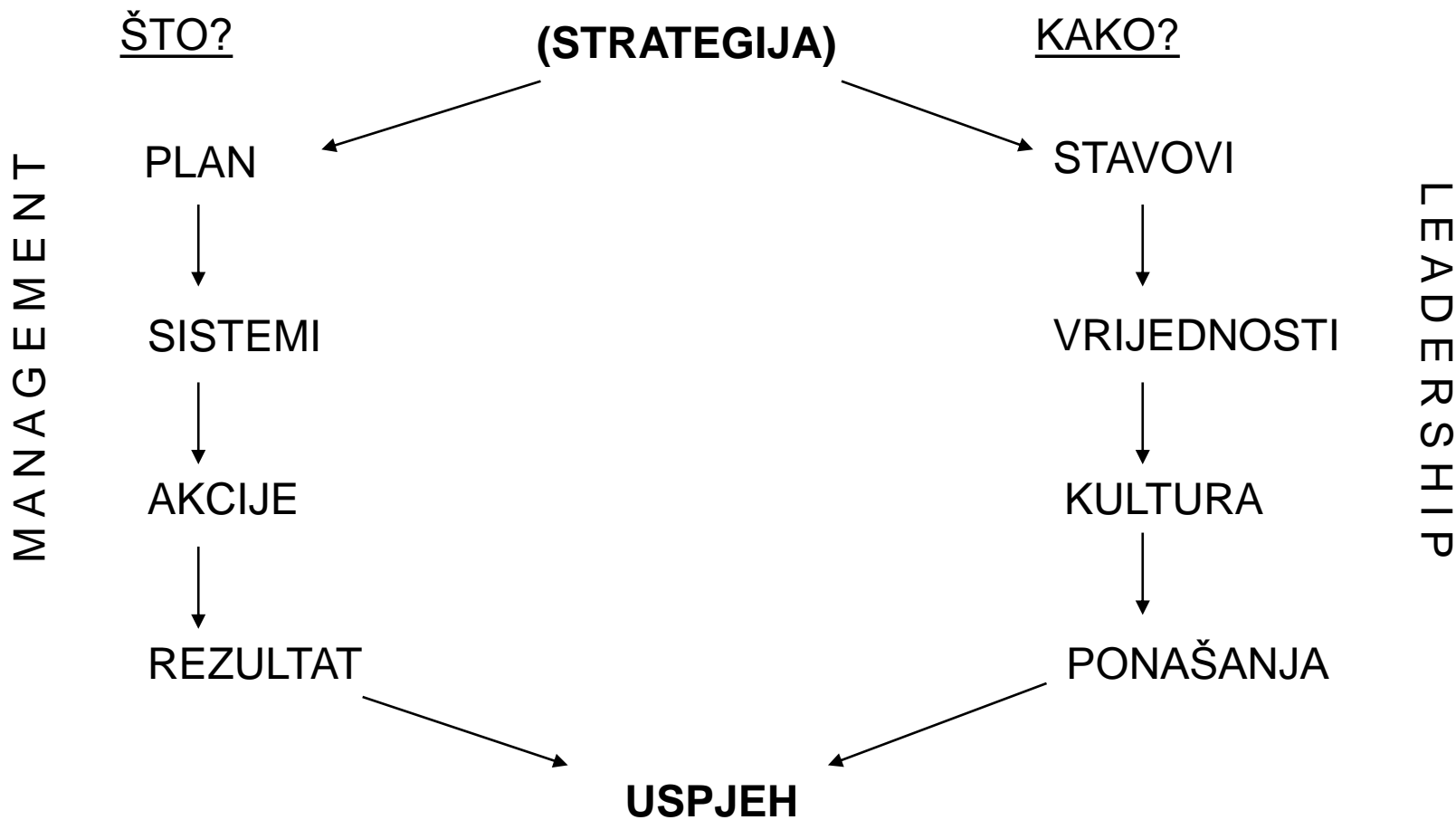
Herb Kelleher, Chairman, Southwest Airlines

Što je kultura

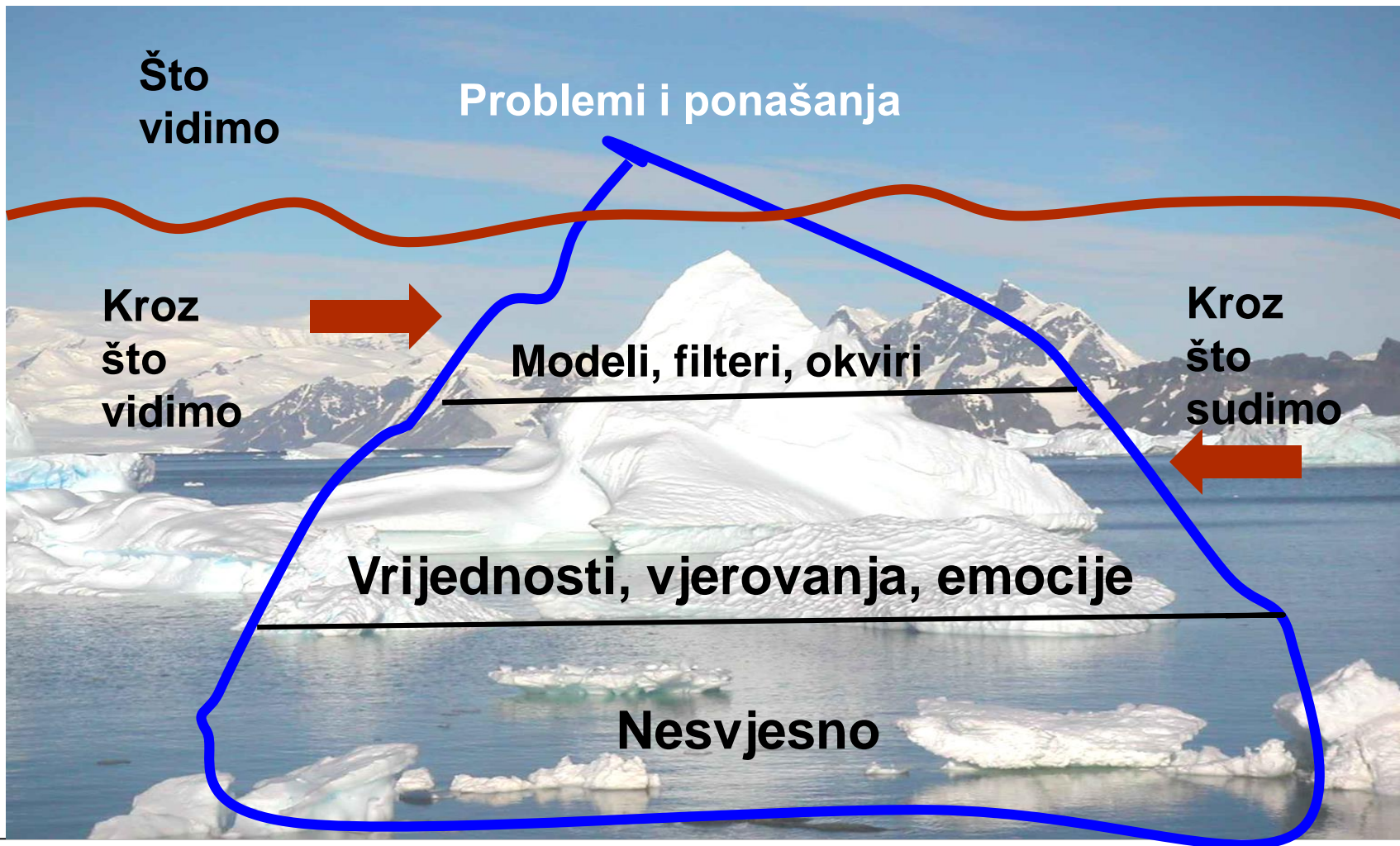
- Set očekivanih (zajedničke vrijednosti)
- Način na koji se stvari događaju i odvijaju u tvrtki
- Teško se može definirati ali se može osjetiti
- Socijalna poveznica, ljepilo, svake organizacije

Organizacijska kultura i uspjeh

TVRKA



Vidimo samo vrh ledenog brijega



Primjer – vrijednosti i ponašanja

For reaching the destination and fulfilling the mission we strongly believe our values are the key enabler...

authenticity
We have deeply-held values, act with integrity, and do what is right, not just easy.

- » We live what we say
- » We are open, fair, and honest
- » We are always our real selves
- » We treat others with respect

WE NEVER

- » ACT ARROGANTLY
- » DEVIATE FROM OUR PRINCIPLES
- » ALLOW POLITICS TO GET IN THE WAY

excellence
We strive to amaze, with passion and speed.

- » We act as owners
- » We create sustainable value for all our Stakeholders
- » We excel in each and every one of the 5A's
- » We demand cost leadership in all we do

WE NEVER

- » EVER GIVE UP
- » SETTLE FOR LESS
- » SACRIFICE QUALITY

learning
We listen and have a natural curiosity to learn.

- » We "steal" ideas with pride
- » We take risks and learn from mistakes
- » We take ownership for our own learning
- » We listen, seek and provide feedback, encourage creativity, share learnings

WE NEVER

- » ACCEPT STATUS QUID
- » RE-INVENT THE WHEEL
- » STOP LOOKING FOR NEW IDEAS

caring for our people
We believe in our people, invest in them, and we empower them.

- » We are a diverse Company
- » We recognize and reward people who go the extra mile
- » We create a safe, fun, positive work environment
- » We own the development of our people and ensure personal and professional growth opportunities.

WE NEVER

- » QUIT LOOKING FOR TALENT
- » ACCEPT NON-PERFORMANCE
- » DELEGATE RESPONSIBILITY FOR RESOLVING CONFLICTS & ISSUES

performing as one
We believe in the power of working together, contributing in every interaction.

- » We embrace cross-functional partnerships
- » We work seamlessly with ' to refresh our consumers
- » We partner with suppliers for sustainability
- » We set the standards for corporate social responsibility everywhere we operate

WE NEVER

- » WORK IN SILOS
- » ACT WITHOUT CONSIDERING OTHERS
- » PUT A COUNTRY ABOVE THE GROUP

winning with customers
Our Customers are at the heart of everything we do.

- » We are easy to do business with
- » We get it right the first time
- » We always add Value
- » We make our best decisions in the marketplace

WE NEVER

- » BREAK A PROMISE
- » LET A CUSTOMER DOWN
- » ACT UNFAIRLY OR WITHOUT CLARITY

Primjer – vrijednosti i ponašanja

UVAŽAVANJE,

iskreno, tolerantno i otvorenog duha razumijemo, poštujemo i prihvaćamo pravo na različitosti

POSVEĆENOST,

strasni smo, odgovorni, usmjereni i potpuno angažirani u stvaranju oduševljenog, zadovoljnog i lojalnog kupca

IZVRSNOST,

ustrajno podižemo granice radeći svoj posao iznad prosječno kvalitetno

PRIPADNOST,

svojim radom razvijamo organizaciju koja dijeli iste vrijednosti i pruža sigurnost i zadovoljstvo

Primjer – vrijednosti i ponašanja

POSVEĆENOST,

strasni smo, odgovorni, usmjereni i potpuno angažirani u stvaranju oduševljenog kupca

- Slušamo i prepoznajemo potrebe kupaca.
- Kompanijske resurse i imovinu koristimo i prema njoj se odnosimo kao njeni vlasnici.
- U svaki posao kojeg radimo unosimo strast, želju i oduševljenje.
- Svaki, pa i najjednostavniji posao radimo posvećeno do kraja.
- Usmjereni smo na rješenja, a ne na probleme i prepreke.

POVJERENJE – Stvaramo povjerenje u odnosima prema kupcima, potrošačima, zaposlenicima te eksternim partnerima

USMJERENOST NA KLIJENTA – Svakodnevne aktivnosti povezujemo s utjecajem na krajnjeg potrošača – zadovoljstvo klijenata

INOVATIVNOST/KREATIVNOST – prepoznajemo prilike za inovacije i kreativnost

STRAST – Strastveni smo u postavljanju ciljeva, ponosno i strastveno djelujemo prema ostvarenju ciljeva

IZVRSNOST – Naš stav je izvrsnost – primjenjujemo ga u svemu što radimo

INOVATIVNOST/KREATIVNOST – prepoznamo prilike za inovacije i kreativnost

- Slobodno iznosimo svoje ideje
- Preispitujemo postojeće stanje
- Uvažavamo tuđe ideje (ili ih konstruktivno preispitujemo)
- Podržavamo implementaciju tuđih ideja
- Težimo pronaći originalne ideje

Primjer – vrijednosti i ponašanja

OSLONCI

Profesionalnost

Posvećenost

Preuzimanje inicijative

Timski rad

Pobednički mentalitet

**JER SMO JEDNI DRUGIMA ČVRST
OSLONAC**

Primjer – vrijednosti i ponašanja

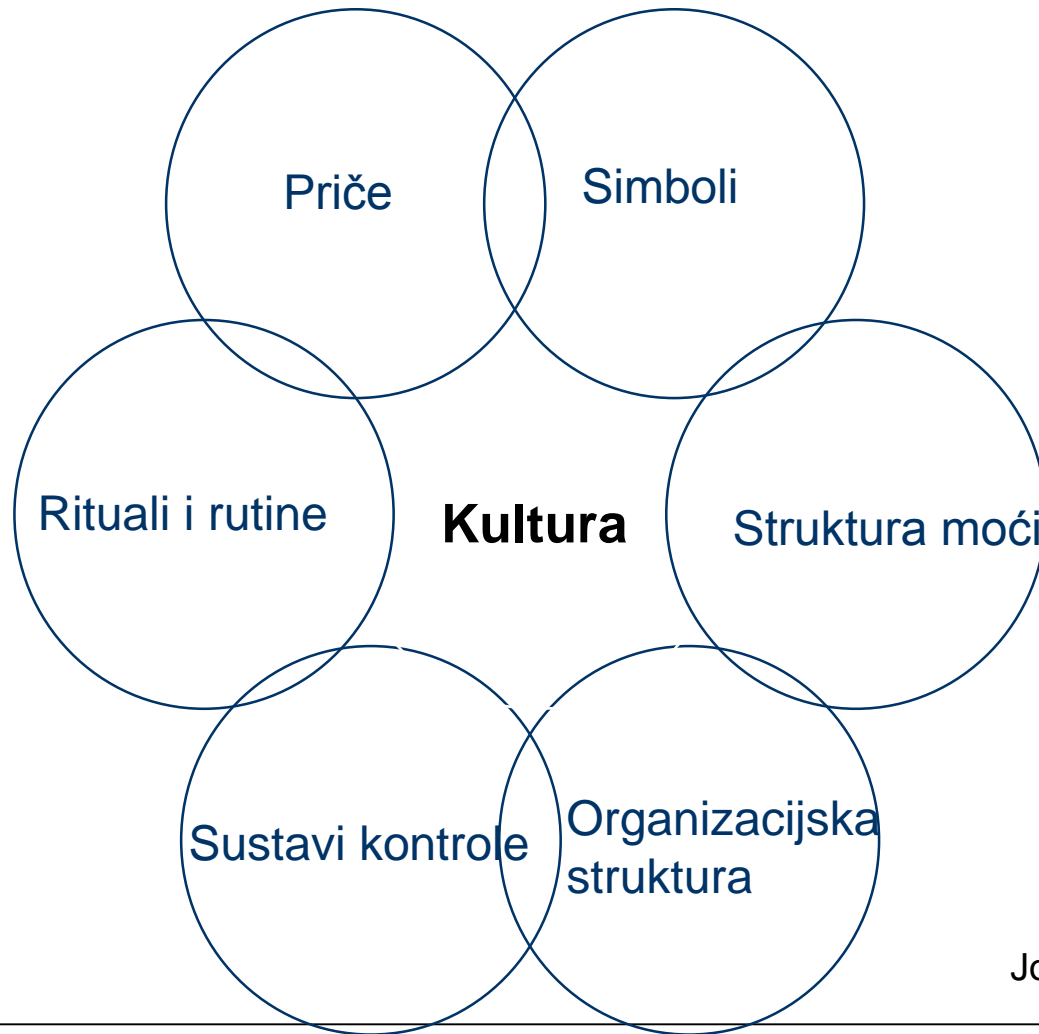
Preuzimanje inicijative

- podstičemo diskusije i nove predloge
- ne prihvatamo status quo kao najbolju opciju
- predlažemo ideje
- pokrećemo akciju
- učimo iz sopstvenih grešaka

Koje su vrijednosti vaše firme?

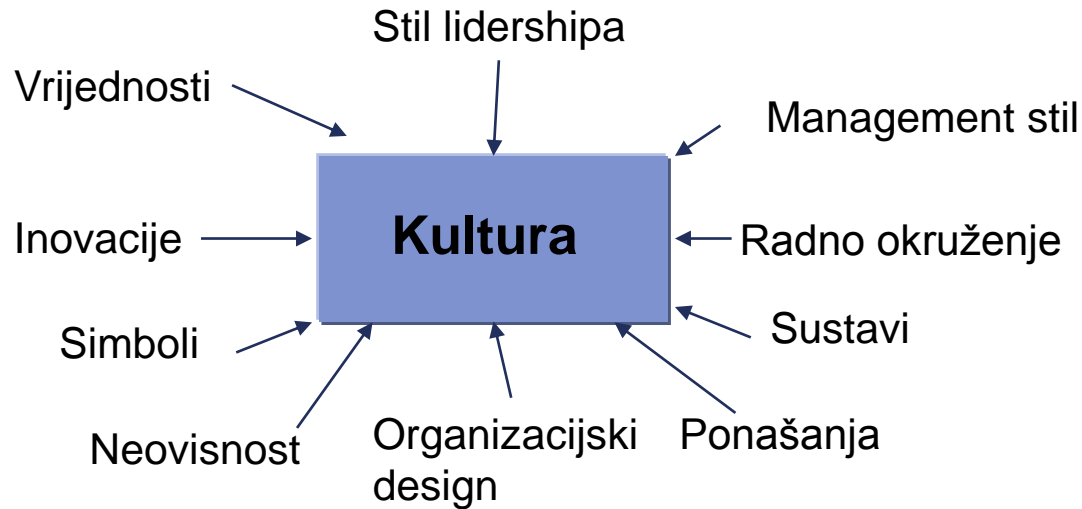
Čime pokazujete da ih živite?

Mreža kulture



Johnson & Scholes

Što utječe na kulturu



Denison model

Adaptability

Pattern..Trends..Market

Translating the demands of the business environment into action

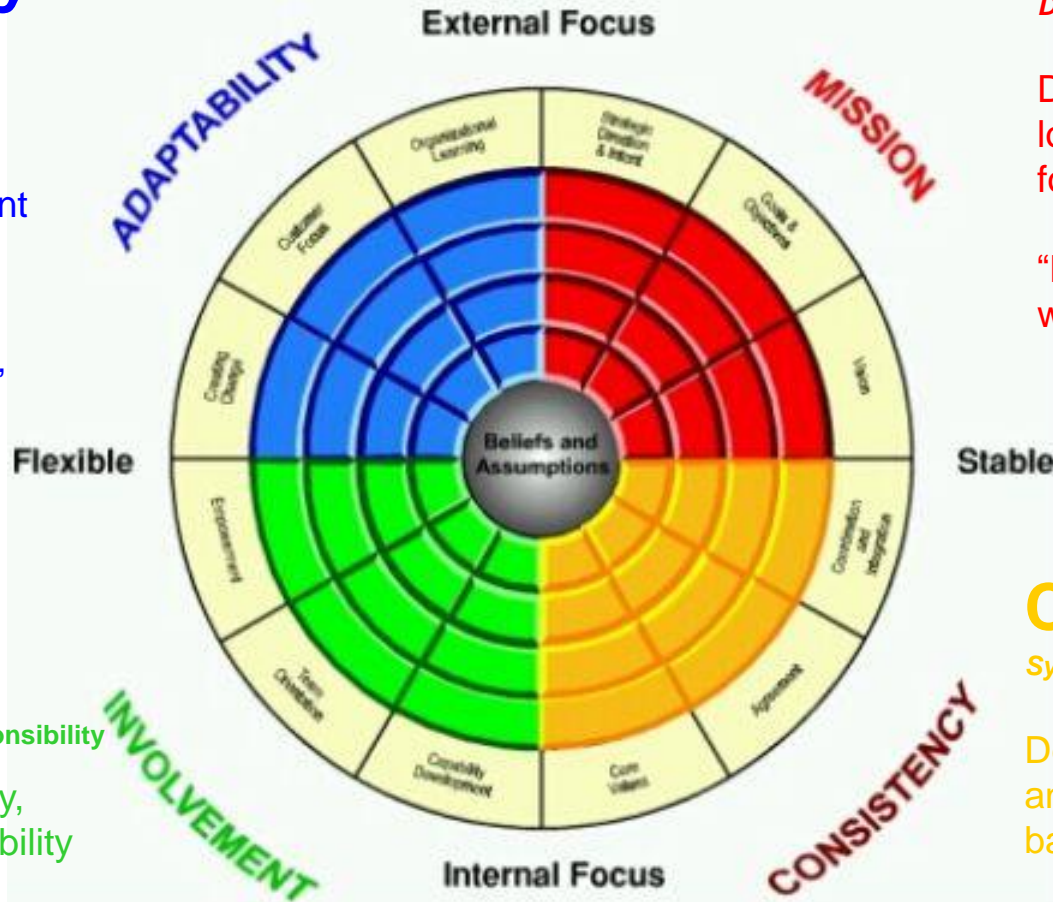
“Are we listening to the marketplace?”

Mission

Direction..Purpose..Blueprint

Defining a meaningful long-term direction for the organization

“Do we know where we are going?”



Consistency

Systems..Structures...Processes

Defining the values and systems that are the basis of a strong culture

“Does our system create leverage?”

Involvement

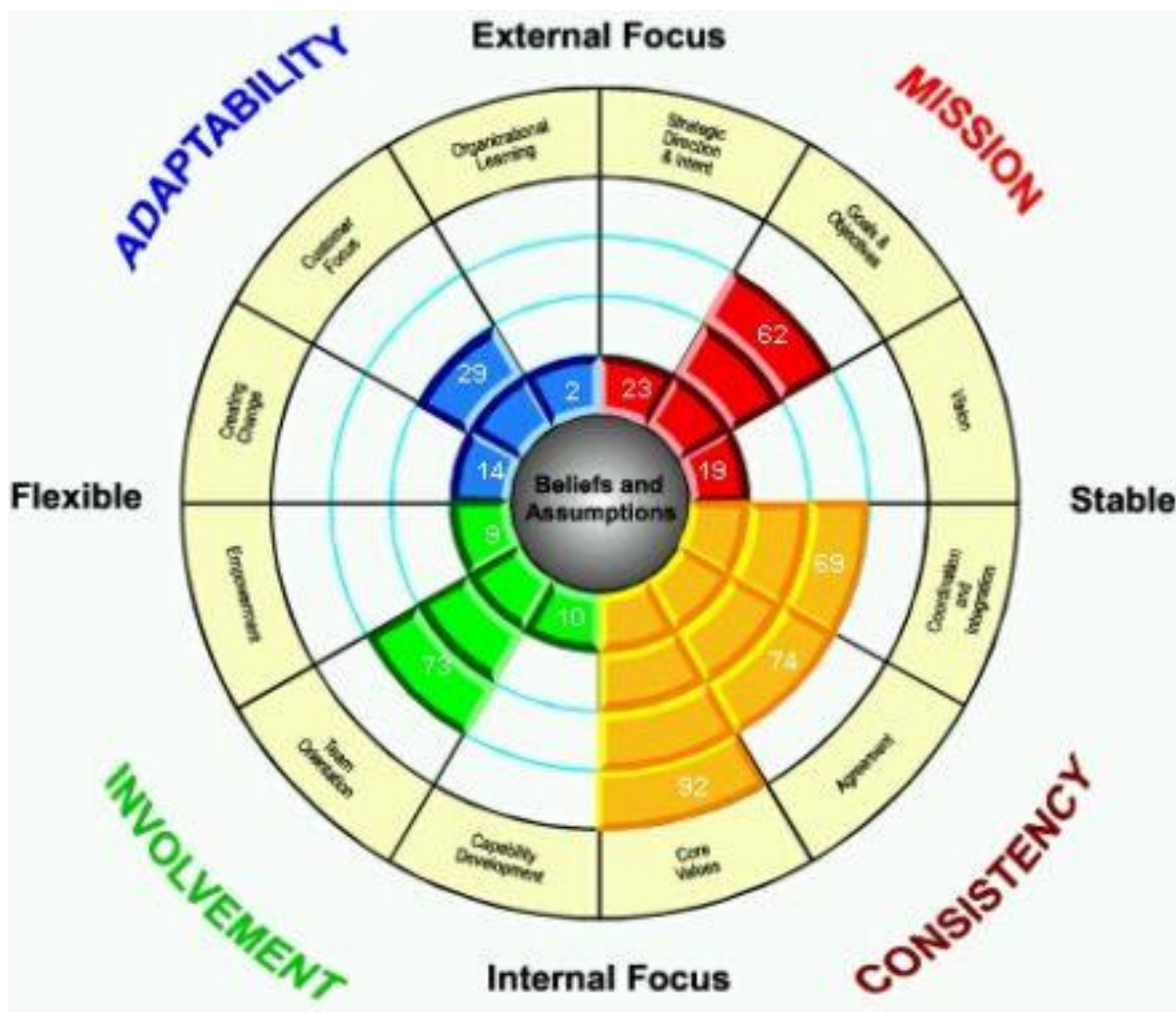
Commitment..Ownership Responsibility

Building human capability, ownership, and responsibility

“Are our people aligned and engaged?”

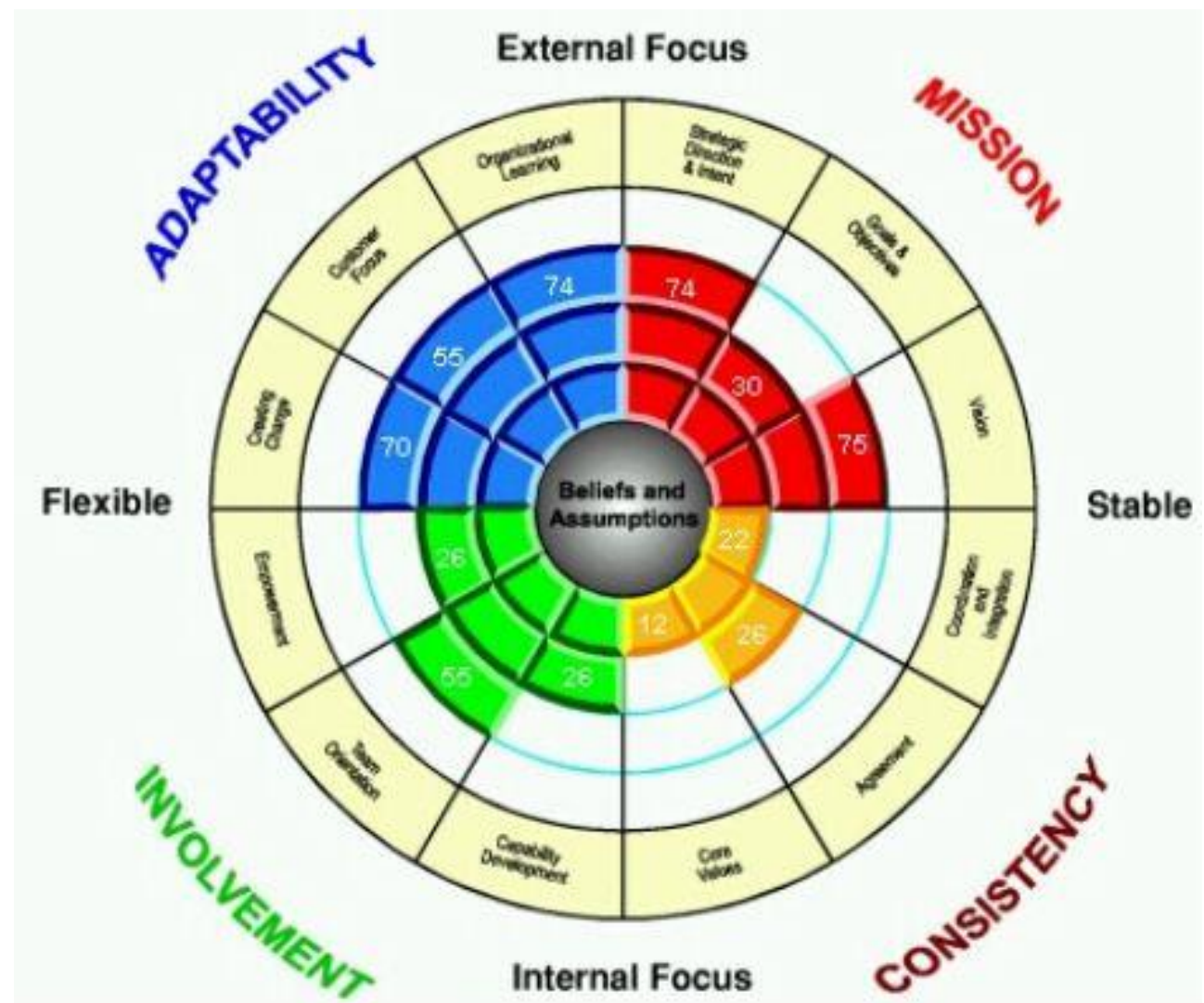
Sto godina stara proizvodna tvrtka

- Još uvijek br. 1 u industriji ali u opadanju
- Prvi puta u 20 godina nisu ostvarili poslovne ciljeve
- Konkurencija ih namjerava preuzeti
- Glavni čovjek usmjeren na operacije-proizvodnju
- “Kad tonemo, tonemo skupa.”
- Pokušavaju se držati prošlosti

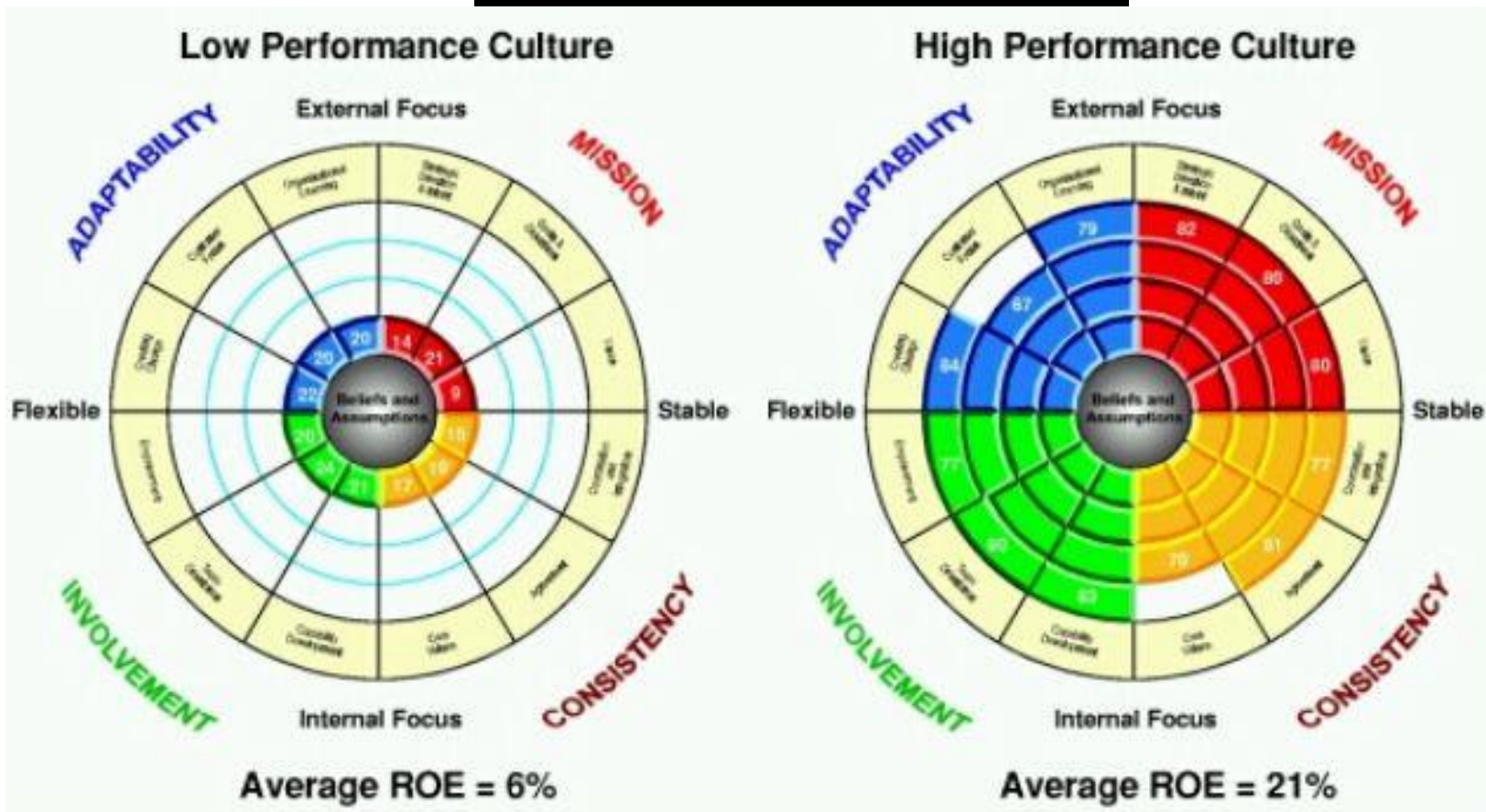


Brzo rastuća maloprodajna tvrtka

- Jedan od najbrže rastućih retailera na svijetu
- Jako svjesni svog smjera i svrhe
- Izuzetna sposobnost prepoznavanje potreba klijenata
- Customer service im je Ahilova tetiva
- Nisu jaki u operacijama



Return on Equity



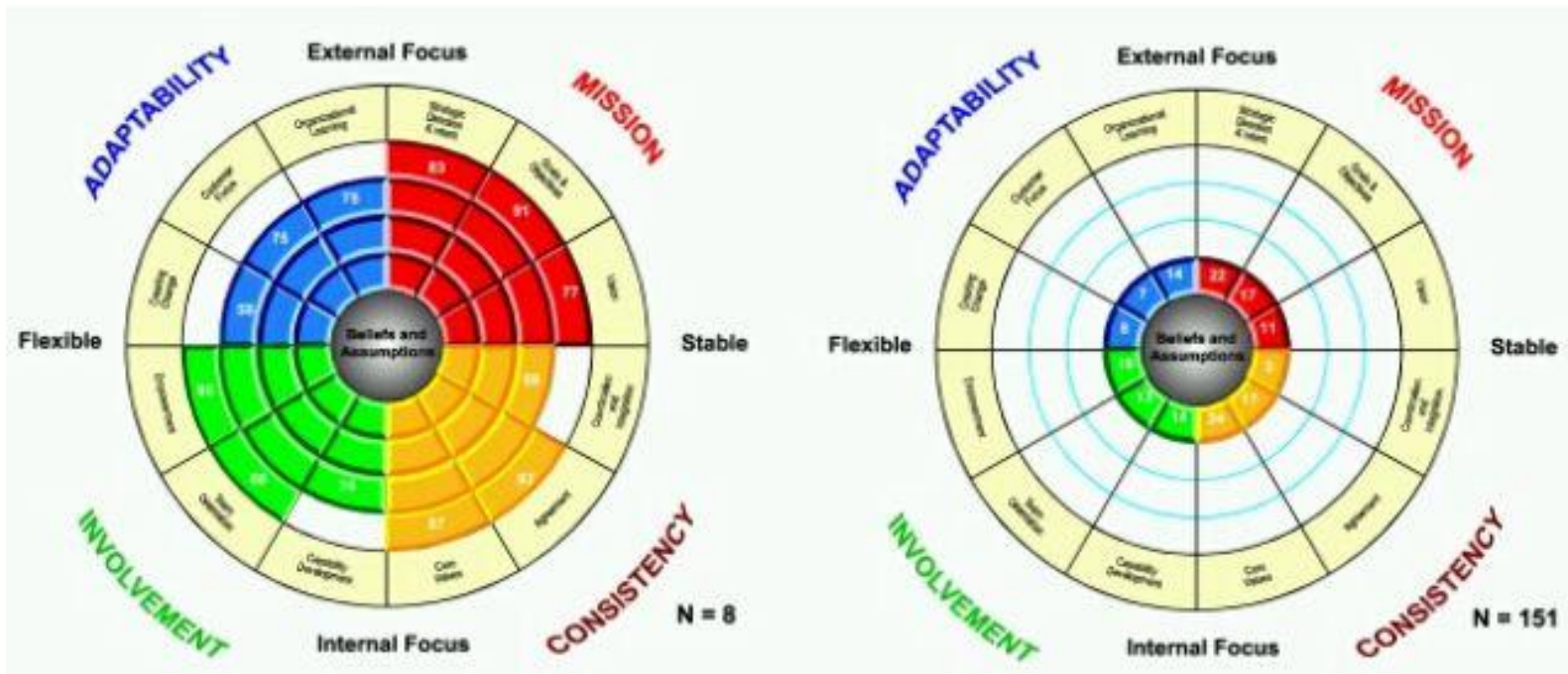
- Istraživanje na 161 privatnoj kompaniji iz različitih industrija
- Uspoređuje rezultate 10% organizacija sa najslabijim rezultatom organizacijske kulture s rezultatima 10% kompanija sa najboljim rezultatom
- Prosječni ROE za organizacije s najnižim rezultatima iz kulture je 6%, a prosječni ROE za one s najvišim rezultatima je 21%
- Jako slični su i rezultati na povrat na investiciju

Zadovoljstvo klijenata



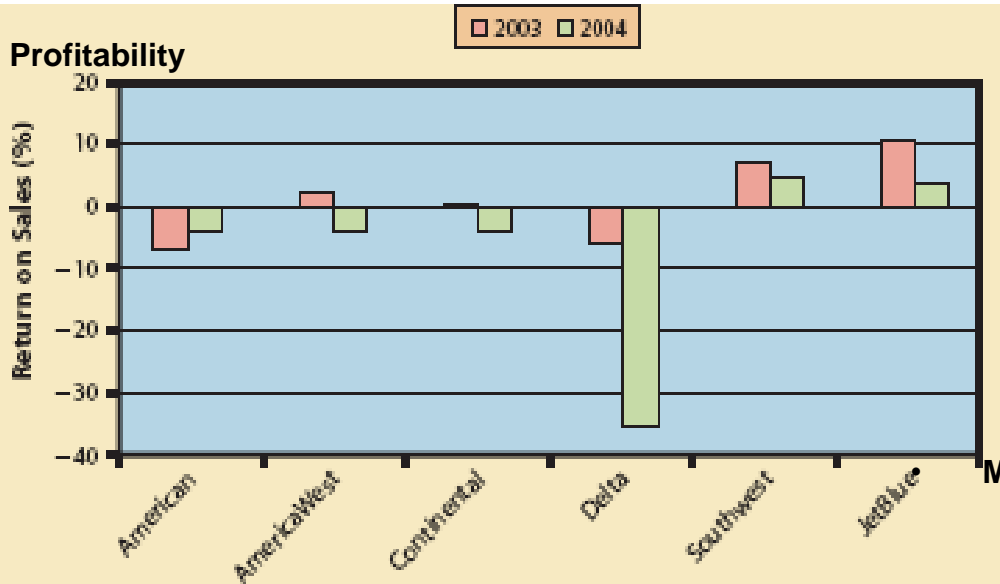
- Donjih i gornjih pet građevinskih kompanija po zadovoljstvu klijenata
- Korelacija sa zadovoljstvom klijenata je značajna za svih 12 kategorija-indexa
- Prosječna razlika na svih 12 indexa je 24% postotna poena

Globala distribucija: Executives Globalana distribucija: Specijalisti

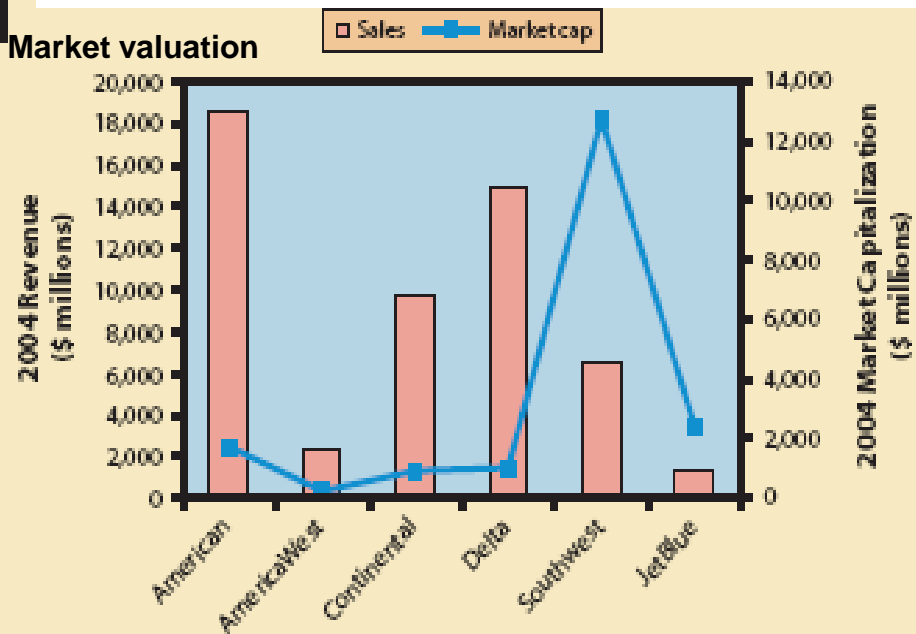


Kultura i poslovni rezultati

Profitability



Market valuation



Source: "JetBlue Airways Corporation," Hoover's (accessed August 4, 2005).

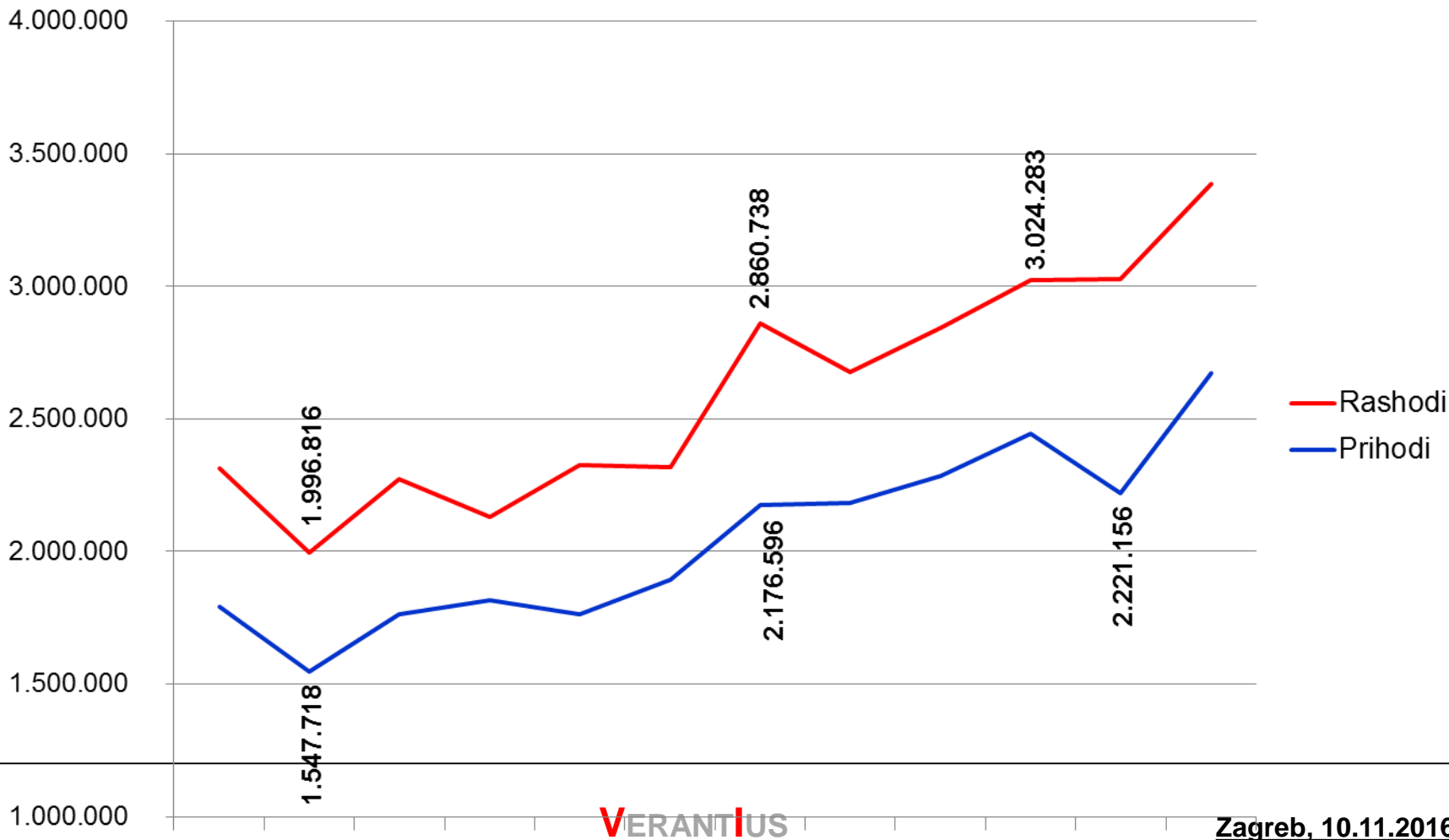
Kultura i poslovni rezultati

- Primjer akcija za unapređenje kulture, Southwest Airlines:
“Piloti organiziraju roštilj kako bi zahvalili mehaničarima, posade potpisuju sigurnosne instrukcije u avionu, prodajni agenti kraj kompjutera imaju ogledala kako bi mogli vidjeti da se smješkaju klijentima kod rezervacija, Kelleher (CEO) se svima zahvaljuje poljupcima i zagrljajima”

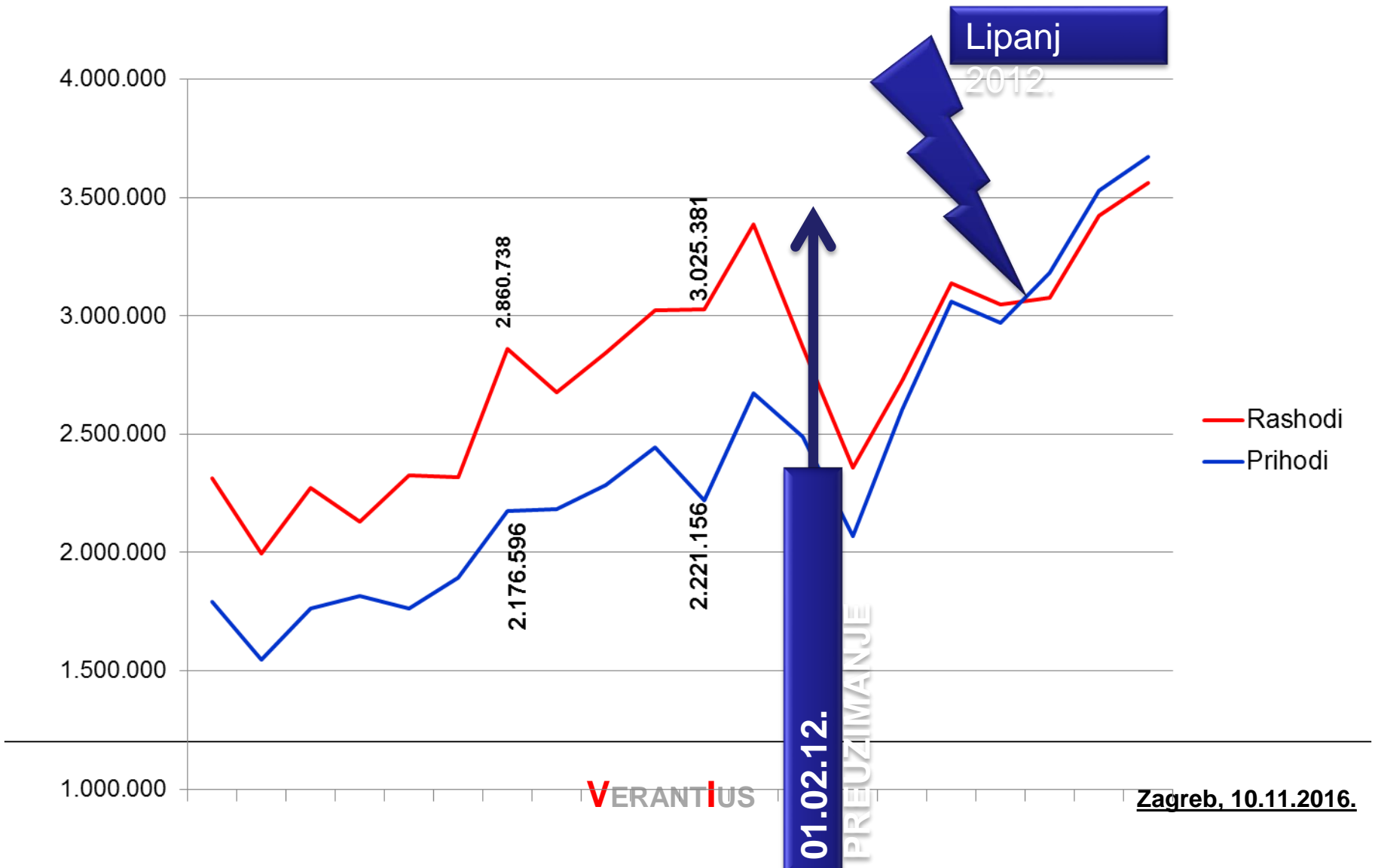
Jasno pozitivni poslovni rezultati, a na 5000 radnih mjesta u 1996 prijavilo se ukupno 137000 ljudi.

Primjer iz Hrvatske

Prihodi – rashodi X TVRTKE, 2011.



01.11. do 08.12.



PROD Težina

· · · · 2012 M 2	· · · · 2012 M 3	· · · · 2012 M 4	· · · · 2012 M 5	· · · · 2012 M 6	· · · · 2012 M 7	· · · · 2012 M 8	M8 vs M2
47.456	46.578	52.068	55.414	57.310	64.573	68.240	144%

PROD Količina

· · · · 2012 M 2	· · · · 2012 M 3	· · · · 2012 M 4	· · · · 2012 M 5	· · · · 2012 M 6	· · · · 2012 M 7	· · · · 2012 M 8	M8 vs M2
120.442	132.537	139.362	149.068	133.983	144.819	151.421	126%

PROD Iznos Prodaje bez PDV-a

· · · · 2012 M 2	· · · · 2012 M 3	· · · · 2012 M 4	· · · · 2012 M 5	· · · · 2012 M 6	· · · · 2012 M 7	· · · · 2012 M 8	M8 vs M2
1.923.189	2.226.801	2.520.488	2.454.169	2.473.192	2.749.311	2.849.162	148%

PROD Iznos Popusta

· · · · 2012 M 2	· · · · 2012 M 3	· · · · 2012 M 4	· · · · 2012 M 5	· · · · 2012 M 6	· · · · 2012 M 7	· · · · 2012 M 8	M8 vs M2
37.453	38.062	37.645	30.068	25.358	32.138	33.318	89%

Što se dogodilo od veljače?

Što se promijenilo?

Koga nema među nama?

Koje vrijednosti su oni zastupali?

Koja ponašanja su zagovarali?

Kakvi su bili model?

Što smo napravili?

Sistematizirali posao. Smanjili troškove. Povećali zaradu.

Uveli odgovornost za rad, kao obvezu prema kolegi (internom kupcu).

Uveli etikete/cijene. Uveli novo brendiranje akcija.

Inventure, Inventure, Inventure. (očistili stanja). Automatizirali ZOP.

Sistematizirali kategorizaciju artikla. Optimizirali i fokusirali marketing.

Uveli edukaciju o robi/asortimanu. Uveli edkaciju novih ljudi (ZG).

Uveli novog koordinatora maloprodaje.

Uveli nova ponašanja međusobno i prema centrali i centrala prema vama!

Uveli povjerenje. Uveli novu kulturu rada.

Kako to ostvariti?

**KOJIM PONAŠANJIMA?
KOJIM UVJERENJIMA?
KOJIM STAVOVIMA?**

Kultura i poslovni rezultati

	Average Increase for Twelve Firms with Performance-Enhancing Cultures	Average Increase for Twenty Firms without Performance-Enhancing Cultures
Revenue Growth	682%	166%
Employment Growth	282%	36%
Stock Price Growth	901%	74%
Net Income Growth	756%	1%

- *John P Kotter and James L Haskett, Corporate Culture and Performance; Free Press, 1992*

Važnost „prvih ljudi” u org. kulturi



AOL – Time-Werner CEOs

Kako promijeniti organizacijsku kulturu

ZAMIJENITI
CEO

PROMJENA
SUSTAVA
VRIJEDNOSTI

DODATI NOVE
ZAPOSLENE

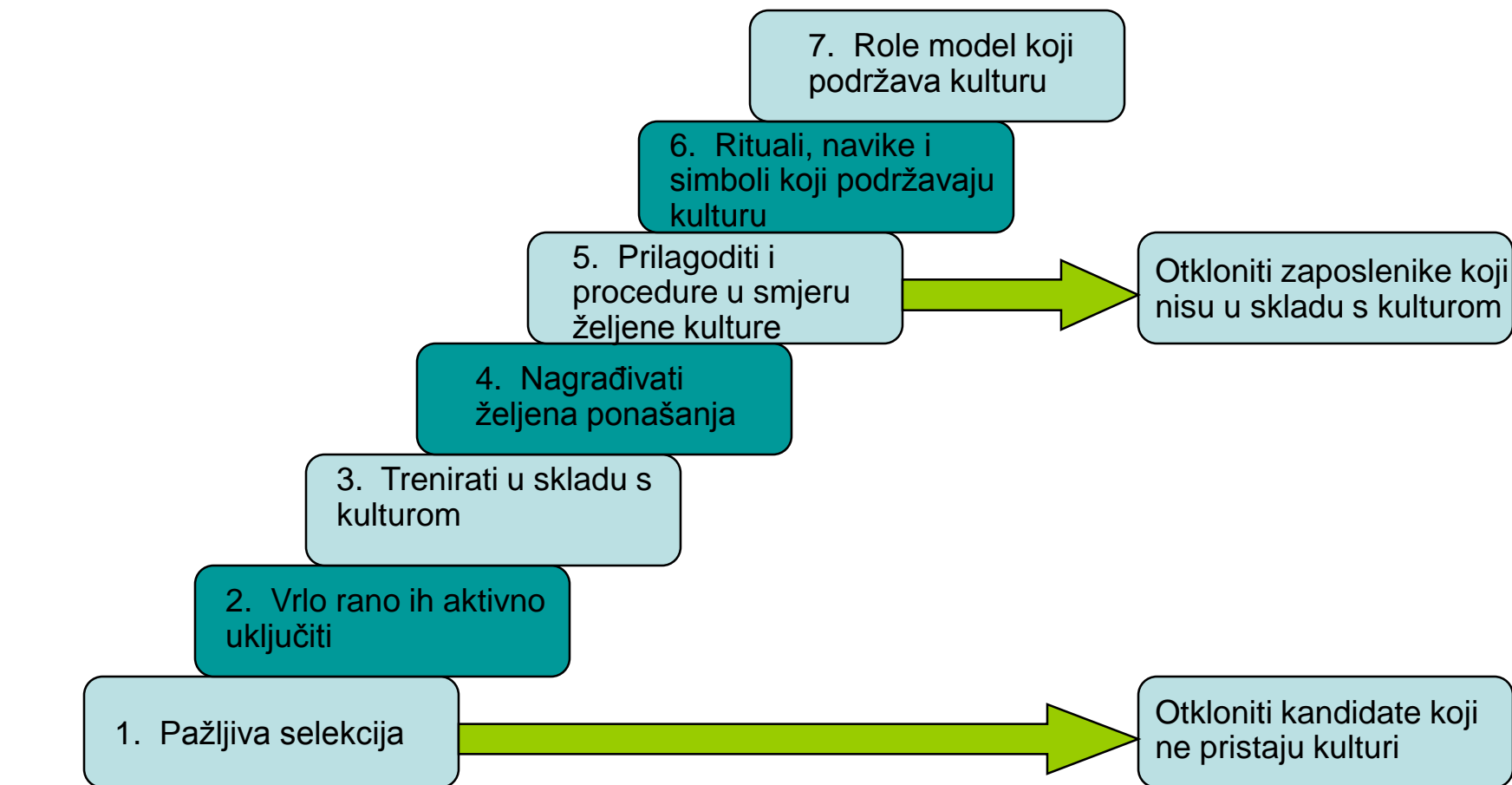
KULTUROLOŠKI
ŠOK

UKLJUČITI
ZAPOSLENE

PROMJENITI
SUSTAV
NAGRAĐIVANJA

PREPOZNATI I NAGRADITI ŽELJENA PONAŠANJA

Koraci u socijalizaciji i izgradnji kulture



Ključne vrijednosti

- Opisati ih kroz konstruktivne i željene aktivnosti i ponašanja
- Uključene u
 - Business Plan
 - Godišnji Performance Appraisals
 - Stalni razvoj i trening managementa

Kako upravljati vrijednostima

- 1. Utvrditi**
- 2. Definirati**
- 3. Opisati**
- 4. Objasniti**
- 5. Brendirati**
- 6. Prepoznavati**
- 7. Poticati**
- 8. Komunicirati, komunicirati, komunicirati...**

Organizacijska kultura i uspjeh

TVRTKA

ŠTO?

(STRATEGIJA)

KAKO?

MANAGEMENT

PLAN



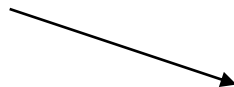
SISTEMI



AKCIJE



REZULTAT



STAVOVI



VRIJEDNOSTI



KULTURA



PONAŠANJA



USPJEH

LEADERSHIP

Organizacijska kultura i uspjeh

