



Benden
Sonra Devam
Akin Öngör

После меня — продолжение

Акин Онгор

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: После
меня – продолжение. Акин Онгор**

«Смарт Ридинг»

2021

Smart Reading

Ключевые идеи книги: После меня – продолжение. Акин Онгор / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2021 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Акина Онгора «После меня – продолжение». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книга Акина Онгора «После меня – продолжение» описывает значимые нововведения с 1991 по 2000 год в турецком банке Garanti, названном лондонским журналом Euromoney самым лучшим в мире. Это не только история развития компании в ее золотые годы, но и личные уроки ее президента – бывшего игрока сборной Турции по баскетболу Акина Онгора, который увеличил рыночную стоимость банка со \$150 млн до \$5 млрд. Зачем читать • Посмотреть на банковскую деятельность глазами президента банка. • Почерпнуть интересные идеи нововведений для бизнеса. • Узнать, как менее чем за 10 лет традиционный неповоротливый бизнес может превратиться в адаптивный и кризисоустойчивый. Об авторе Акин Онгор – экс-баскетболист сборной Турции и экс-президент турецкого GarantiBank. Когда он начал управлять компанией, ее рыночная стоимость составляла около \$150 млн, а годовая прибыль – \$85 млн. Однако меньше чем за 10 лет, с 1991 по 2000 год, Онгор вместе со своей командой менеджеров увеличил стоимость Garanti до \$5 млрд, а прибыль – до \$500 млн.

© Smart Reading, 2021

© Смарт Ридинг, 2021

Содержание

Другой принцип	6
Как Онгор стал президентом	7
10 лет достижений	8
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Smart Reading

Ключевые идеи книги: После меня – продолжение. Акин Онгор

Оригинальное название:

BendenSonra Devam

Автор:

Akin Öngör

www.smartreading.ru

Другой принцип

В противовес распространенному подходу «после меня хоть потоп» экс-президент турецкого банка Garanti Акин Онгор говорит о важности соблюдения принципа «после меня – продолжение». «Если успех имеет продолжение, значит, это истинный успех!» – пишет он и доказывает это собственным примером. Даже после ухода Он-гора с поста президента банк продолжил успешно развиваться: его партнером стала американская корпорация General Electric, которая к концу 2009 года, когда автор писал книгу, владела 20,8 % акций Garanti.

В своей книге Онгор описывает преобразования, проведенные в течение 10 лет его руководства банком. В саммари мы расскажем о самых заметных из них, которые привели Garanti к званию «самого лучшего банка в мире».

Отметим, что автор взялся за написание «После меня – продолжение» спустя несколько лет после того, как перестал быть президентом Garanti, так как сначала хотел убедиться, что все внедренные им изменения пошли банку на пользу.

Как Онгор стал президентом

В июне 1990 года, когда Акин Онгор занимал должность вице-президента банка Garanti, ему впервые позвонил владелец банка (председатель совета директоров) Айхан Шахенк. До этого Онгор никогда с ним не общался. Руководители договорились встретиться на следующее утро в отеле Hilton в 7.00 (Шахенк был чрезвычайно пунктуальным «жаворонком»).

За завтраком с чаем на специальной воде и особым медом, которые лично подавал шеф-повар отеля, они говорили о Турции и о мире. За последующими завтраками (всего их было девять) обсуждались проблемы и пути их решения в стране, группа Doğuş Grup, которой принадлежал Garanti, возможности развития банка, положение других компаний в турецком банковском секторе, а также семья, образование и профессиональный опыт Акина Онгора.

На одном из последних завтраков Айхан Шахенк в присутствии своего сына Ферита Шахенка, бывшего тогда стажером банка, сообщил Акину Онгору, что планирует назначить его президентом банка вместо Ибрахима Бетиля, и попросил написать три-четыре страницы дальнейшего плана действий организации.

В своем плане Онгор указал, что нужно почти в два раза сократить число отделений, закрыв экономически невыгодные, и на две тысячи уменьшить количество сотрудников, чтобы затем с новыми сотрудниками открыть отделения по новым адресам. Через 10 дней после получения документа Шахенк одобрил его мысли и сказал, что сообщит, когда определится с датой его назначения президентом.

Прошли месяцы, прежде чем Шахенк снова дал о себе знать. На нервной почве у Онгора даже вскочил фурункул. В этот период ему предлагали должность вице-президента в других банках с зарплатой в два раза выше, но он лишь благодарил людей за проявленный интерес. Наконец, 29 апреля 1991 года Шахенк позвонил автору и сказал, что на следующий день встретится с владельцем Koç Group: «Если мы сможем с ним договориться, я продам банк. Если нет, нам с тобой придется самим выкручиваться, и тогда ты станешь президентом». Шахенк попросил совета: за какую цену стоит продавать Garanti. Онгор, несмотря на то что рыночная стоимость учреждения составляла \$150 млн, рекомендовал продавать банк не менее чем за \$1 млрд наличными. В результате 1 мая 1991 года Онгор официально стал президентом, или, по-другому, гендиректором Garanti (приказ был напечатан на турецком и английском языках, чтобы сообщить о назначении иностранным партнерам).

10 лет достижений

Развитие банка по годам

Год	Количество отделений	Количество сотрудников	Достижения
1991	317–254	сократилось почти на 600	Garanti впервые за время своего существования сообщил сотрудникам о своих планах
1992	205	4708	Garanti занял первое место в турецком банковском секторе по уровню зарплаты (на 40% выше средней), стал первым многофилиальным банком, предоставившим топ-менеджерам по автомобилю Opel Vectra и объединившим отделения с помощью компьютерной сети с контролем в онлайн-режиме, а также создал круглосуточную горячую линию для жалоб и предложений клиентов

1993	Нет данных	Нет данных	Garanti получил высшую оценку «А» от иностранного рейтингового агентства Capital Intelligence, а также первым среди турецких банков продал свои акции (8,3%) европейским инвесторам — они стали котируются на Лондонской фондовой бирже
1994	170	3743	Группа Dođuş Grup выкупила рухнувший во время турецкого экономического кризиса Bank Ekspres
1995	151–168	3776	Банковские отделения стали работать без перерыва на обед. После их реконструкции и создания в них более современной обстановки лондонское издание Lafferty Publications признало отделения Garanti «образцом для подражания» в банковской мировой сфере
1996	176	4208	Группа Dođuş Grup приобрела Ottoman Bank, увеличив семью Garanti до пяти банков: Garanti в Турции, UGBI в Голландии, Garanti Bank Moskow в России, Bank Ekspres и Ottoman Bank. Garanti стал первым банком в мире, получившим премию ООН за охрану окружающей среды. Некоторые отделения банка стали работать по субботам
1997	214	5177	Bank Ekspres был выгодно продан. Тогда же Garanti приступил к реорганизации бизнес-процессов (BPR), созданию интернет-банкинга и первым в мире провел секьюритизацию дебиторской задолженности в иностранной валюте, обеспечив долгосрочные источники финансирования. Впервые в Турции Garanti внедрил прямой дебет и открыл свое представительство в Китае

1998	Нет данных	5404	История Garanti вошла в курсы лекций Гарвардской и Лондонской школ бизнеса. По чистой прибыли в расчете на одного сотрудника Garanti занял первое место среди турецких банков. Банк разработал единые условия выдачи кредита. Услугами банка стали пользоваться через интернет около четырех тысяч клиентов
1999	233	5400	Издающийся в Лондоне журнал Euromoney признал Garanti «самым лучшим банком в мире». После землетрясения банк установил кабинки банковских услуг в пострадавших регионах в первые 24 часа. Статичный логотип Garanti заменили на динамичный
2000	Нет данных	Нет данных	После успешного тестирования официально заработал единый операционный центр Abakus. Впервые в Турции банк сообщил на пресс-конференции о смене своего президента за несколько месяцев до нового назначения

После назначения Акина Онгора работа в банке велась в двух основных направлениях: внутренние коммуникации, направленные на совершенствование команды, и внешние.

В те годы одновременно реализовывалось несколько проектов, так как понадобилось бы слишком много времени, чтобы сначала завершить один, а затем запустить следующий.

Внутренние коммуникации

В отличие от распространенного принципа «каждый сам за себя», в Garanti стали развивать командную работу.

Оглашение видения. В конце 1991 года все сотрудники Garanti получили по две брошюры, в которых освещались прогнозы будущего банка: «Банковский сектор и Garanti в свете экономического и социального развития» и «Итоги совещания руководства, посвященного плану на 1992 год». До этого персоналу не сообщали о перспективах организации.

В то время как другие банки хотели стать крупными, Garanti намеревался стать лучшим. В частности, в 1991–1994 годы – в Турции, после 1997 года – в Европе. Это означало, что банк должен стать гибким и эффективным, чтобы принести пользу клиентам (соответствовать их ожиданиям и даже превзойти их), а также акционерам, сотрудникам, обществу и окружающей среде.

Чтобы научиться прогнозировать будущее, Акин Онгор рекомендует учиться у других и всегда стремиться к успеху. Если бы он рассуждал: «Расслабься, ты уже стал президентом

банка, теперь как минимум три–пять лет можешь наслаждаться своим высоким положением», то ничего из описанного в книге не произошло бы.

Повышение качества персонала. Целью постепенного уменьшения количества отделений банка с 317 до 151 (с 1991 по 1995 год) было не только сокращение расходов, но и повышение качества персонала. В 1991 году средний возраст персонала Garanti был 50 лет, и только около 10 % сотрудников можно было послать в загранкомандировку. После того как часть работников отправилась на пенсию, а большинство малокомпетентных сотрудников заменили более квалифицированными, английский язык отлично знали уже 30 % «помолодевшего» до 30,5 лет коллектива. В частности, чтобы набрать лучших сотрудников, банк проводил презентации для выпускников ведущих турецких университетов.

Для централизованного управления кадрами, контроля за назначениями на руководящие должности, уровнем образования сотрудников и эффективностью их деятельности была создана компания Humanitas.

Обучение. Для возвращения кандидатов на руководящие позиции внутри организации банк пользовался услугами лучших консультантов мира, таких как Boston Consulting Group, McKinsey, Walker, LoBue и IBM Consulting.

Так, в 1991 году Boston Consulting Group провела для президента банка и его замов курс «Управление переменами» на английском языке. А чтобы его понимали даже те, кто недостаточно владел английским, использовался синхронный перевод. При этом на одном из занятий сотрудников научили откровенности, попросив раскритиковать президента банка сначала внутри групп, а затем высказав замечания ему в лицо.

Поскольку в турецком языке даже нет аналога слова «эмпатия», менеджеры банка прошли еще и обучающий курс по коммуникативным аспектам общения.

Также в начале 1990-х в отделениях установили мониторы, на которые транслировались важные сообщения и номер факса президента. В определенные дни и часы сотрудники смотрели на них видеозаписи, созданные профессиональными кинематографистами. В том числе о правилах ухода за собой.

Когда Онгор приступил к работе в должности президента, сотрудников, следивших за своим внешним видом, было очень мало. Многие мужчины приходили на работу со щетиной, а женщины – с неаккуратным макияжем и облупленным лаком на ногтях. И те и другие плохо одевались и не использовали антиперспирант. «Только представьте: вы заходите по своим делам в отделение банка, а там вас встречают сотрудники с растрепанными волосами, в неопрятной одежде и с двухдневной щетиной на лице, а помещение пропитано запахом пота и сигарет. Разве можно от них ждать качественного обслуживания?!» – пишет Акин Онгор. Проблему удалось решить благодаря обучающему видео, в котором было показано, как тщательно бриться, завязывать галстук, наносить макияж и лак на ногти, подбирать одежду для работы в банке и использовать дезодорант.

Позже был создан образовательный центр в отдельном здании. Чтобы обеспечить поголовную явку на занятия, президент заявил, что прогульщиков уволят (кое-кого и впрямь пришлось уволить). Каждый сотрудник обучался в среднем по 14 дней в году, а некоторые при желании могли пройти две-три образовательные программы за год.

В 1997 году сотрудники Garanti готовились к падению инфляции, изучая опыт успешных банков стран с похожим экономическим положением – Бразилии, Аргентины, Израиля, Португалии. На основе книг типа «Как бразильским банкам удалось сократить свои позиции и приумножить успех в период развала банковского сектора, вызванного катастрофическим паде-

нием процентных ставок» и информации, которой с Garanti поделился экс-министр финансов Израиля, они разработали собственную антикризисную программу.

С 1998 года президент стал отправлять по два вице-президента в год на трехмесячные курсы «Современный менеджмент» в Гарвард, а по возвращении дарить им по портфелю Hartmann. После такого обучения топ-менеджеры за круглым столом стали бурно обсуждать, как работать, чтобы повысить конкурентоспособность банка.

С развитием технологий работники – от водителей до руководителей – стали учиться без отрыва от основной работы, а банк подготовил собственных тренеров. Акин Онгор участвовал в некоторых программах как преподаватель и собирал мнения стажеров о банке: «От нас могло ускользнуть то, на что обращали внимание новички. Я очень часто получал от них ценные советы».

Мотивация персонала. Еще одним мотивирующим каналом общения внутри банка, помимо видения, стал ежемесячный корпоративный журнал с колонкой президента, в которой он фокусировал внимание сотрудников на приоритетных темах.

Когда банк удостоился оценки «А», каждый сотрудник получил четырехстраничную брошюру с обращением президента и большой буквой на обложке: «В банковских кругах мы стоим на отметке «А», покажите ее членам вашей семьи, пусть они вами гордятся!». В последующие годы Garanti продолжил выпускать поздравительные брошюры, добавляя на последней странице текст о том, что предстоит сделать, чтобы добиться еще лучших результатов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.