



George Zimmer osnivač i predsjednik Men's Warehousea, vodeće kompanije u maloprodaji muških odjevnih predmeta. Član je World Business Academy

George Zimmer

Napisao: David Zweig

"Tradicionalni način poslovanja potiskuje čovjekovu prirodenu sklonost zabavi i druženju" kaže George Zimmer, osnivač i predsjednik uprave tvrtke Men's Wearhouse (NYSE: MW). "Pretpostavka po kojoj uspjehu mora prethoditi patnja sigurno utječe na to potiskivanje. Osobno, vjerujem da ljudi najbolje rade kada osjećaju entuzijizam. Naša se tvrtka temelji na vjeri u vrijednost čovjekova potencijala".

Men's Wearhouse jedna je od "svjesnijih" kompanija registriranih na njujorškoj burzi. Nastala je gotovo slučajno, nakon događaja koji je stavio na kušnju načela njezina osnivača.

Godine 1972. George Zimmer je diplomirao na Sveučilištu Washington. Bile su mu 22 godine kada je počeo raditi za očevu tvrtku koja se bavila prodajom odjeće. Prodavao je dječje kapute robnoj kući Foley's u Houstonu, svom najvećem klijentu. Voditelj nabave uvjerio je Georga, koji je, pak, uvjerio oca, da prime natrag neprodanu robu u vrijednosti od 10.000 dolara. Zahvaljujući Zimmerovima, voditelj se prikazao sposoban u očima svojih nadređenih. Sljedeće sezone "uzvratio im je uslugu" tako što uopće nije kupio Georgevu kolekciju. Bijesan, George je uložio 7000 dolara i unajmio mali prostor u trgovačkom središtu grada. Prodavaonicu je opskrbio muškim odijelima renomiranih proizvođača, prodao ih uz veliki popust i svu zaradu potrošio na televiziju izravno prozivajući robnu kuću Foley's.

Danas je Men's Wearhouse iz Houstona najveći kupac i distributer muških odijela u Sjevernoj Americi, s gotovo 700 trgovina koje ostvaruju bruto prihod od 1.4 milijarde US\$ i zapošljavaju 9400 djelatnika. Voditelj nabave koji je radio za Foley's tako je nehotice izazvao osnivanje tvrtke koja je daleko nadmašila njegovu skromnu robnu kuću.

George posao vodi na drugačiji način: "Poslovni ljudi imaju jedinstvenu priliku da sami određuju pravila što i nije toliko komplicirano kako to neki MBAovci žele prikazati" rekao je na Global Mind Change Forum-u u organizaciji World Business Academy. "Zapravo, najvažnije pravilo koje vrijedi u poslu i životu napisano je prije više tisuća godina: **ČINI DRUGIMA ONO ŠTO**

BI ŽELIO DA DRUGI ČINE TEBI." Ovo jednostavno temeljno načelo, uz načelo "vođe poslužitelja" (eng. servant leader) na vrhu je liste korisnih humanističkih načela utkanih u korijene Men's Warehousea, koja proizlaze iz filozofije i prakse.

U Sjedinjenim Državama prodaju muških odijela ne možemo svrstati u atraktivne djelatnosti. Moda i ukusi se često mijenjaju... gospodarska grana godišnje bilježi 2 do 3% smanjenja prodaje. Broj prodanih odijela pao je za 40%, na 6 milijuna prodanih komada, od 1994. godine. Propadanje robnih kuća povuklo je u negativnoj spirali za sobom i djelatnost trgovanja muškim odijelima. Veliki neovisni specijalizirani trgovci nisu prošli ništa bolje - gurnuti su u stečaj ili se "refokusiraju" na druga područja. Znakovito je da je George izgradio zapanjujuće uspješan posao koji se temelji na muškoj klijenteli koja uglavnom ne voli kupovati, u djelatnosti koja je već dva desetljeća u opadanju i gdje zaposlenici uglavnom ne vole svoj posao. Usprkos tome, Men's Warehouse je ostvario zaradu u svakom tromjesečju, a prihod mu se upeterostručio. Kako je sve to moguće?

"Jednostavno" kaže George. "Mi se ne bavimo odijelima. **Mi smo u poslu s ljudima.** Svi drugi se bave odijelima."

"Većinu vremena koristim za stvaranje pozitivnog iskustva našeg osoblja... nastojim ga unaprijediti iz godine u godinu. Ako promotrimo što se zapravo događa u svijetu maloprodaje, vidimo da se sve svodi na interakciju djelatnika i kupaca. Temeljno pitanje postaje: "Kakvu energiju osjećate u trgovinama?". Kada komunicirate s prodavačima koji izgledaju profesionalno i zadovoljno, znate da ste pronašli tvrtku koja dobro posluje.

Novo shvaćanje važnosti dioničara

Prije nekoliko godina George je zapanjio Wall Street. Prekršio je neprikosnovenom pravilo prema kojem glavni prioritet kompanije mora biti maksimizacija vrijednosti za dioničare kroz najveću moguću zaradu po dionici (EPS). Obrativši se analitičarima, George je istaknuo da tvrtka MW svoje odnose sa svim zainteresiranim dionicima vrednuje sljedećim redoslijedom:

1. djelatnici,
2. klijenti,
3. dobavljači,
4. dioničari,
5. zajednica koju Men's Warehouse opslužuje.

Smatrao je da će se dugoročni interesi dioničara maksimizirati ako se tvrtka za svoje dionike bude brinula upravo ovim redoslijedom. Logično je bilo očekivati da će dioničari u potrazi za brzom zaradom povući svoje uloge kada se MW javno deklarirao za dugoročnu održivost. Sljedećeg dana George je mirno promatrao kako vrijednost dionica na burzi pada za 20%. Nije bio nimalo zabrinut jer je znao da se riješio "umjetnika brze zarade." Preostali dioničari ostali su uz njega na duge staze. Od tada je vrijednost dionica počela konstantno rasti, dok su količina (dionica kojima se trguje) i varijacije u cijeni pali.

U trgovanju odjevnim predmetima većina profita se ostvaruje u nabavi, a većina gubitaka u maloprodaji. Osiguravanje pozitivnog iskustva u odnosu s kupcima postalo je stoga prioritet tvrtke. Maloprodaja zahtijeva mnogo više truda od umješnog nabavljanja i mnogo ju je teže kontrolirati. Uz tisuće zaposlenih na stotinama lokacija (od kojih su mnogi postali dijelom kompanije kupovinom drugih tvrtki), ulaganje energije i sredstava u svrhu osnaživanja zaposlenika (eng. empowerment) na kraju je rezultiralo povećanjem zadovoljstva kupaca.

George Zimmer smatra da postoje tri pristupa ravnoteži u biznisu:

1. Tvrtka koja se usmjerava isključivo na profitabilnost

Ako tvrtku zanima samo kratkoročni profit bez obzira na zaposlenike, zarada može dramatično narasti, ali će zadovoljstvo zaposlenika biti minimalno. To uzrokuje vrlo nizak učinak na poslu i visoku fluktuaciju, što na kraju dovodi do pada profita. Takva situacija može ugroziti opstanak tvrtke.

2. Tvrtka koja se usmjerava isključivo na zadovoljstvo zaposlenika

Druga je krajnost tvrtka koja mnogo ulaže u zadovoljstvo zaposlenika, a ne uzima u obzir profitabilnost. Takva kompanija se izlaže riziku da ima iznimno zadovoljne zaposlenike, a bez profita, što također može dovesti do propasti.

3. Podjednako usmjeravanje i na profitabilnost i zadovoljstvo zaposlenika

Rješenje kojeg nastoje postići u Men's Wearhouseu; savršena kombinacija profitabilnosti i zadovoljstva zaposlenika. "Još uvijek to nismo postigli, ali konstantno pratimo vlastiti napredak, učimo na greškama i doradujemo vlastita rješenja. Tako pronalazimo nove načine ostvarivanja ravnoteže na ovom zahtjevnom zadatku" kaže George.

"Obzirom da spadamo u kategoriju dioničkih društava, smatramo da se svi subjekti koji su sastavni dio našeg poslovanja mogu podijeliti u pet skupina dionika i da svaka od tih skupina ima potrebe koje se moraju zadovoljiti i uravnotežiti. Poslovanje promatramo na nešto drugačiji način od većine javnih poduzeća jer vrednujemo sve zainteresirane strane, odnosno sve naše dionike, a ne samo dioničare. Otkrili smo da iz takvog razmišljanja proizlazi sinergijski pozitivni utjecaj."

"Za mene je uloga lidera kompanije jednaka ulozi kapetana na jedrenjaku sa 100 članova posade. Svaki

član ima svoja zaduženja, a kapetan im je potreban da bi pratio vjetar, proučavao obzor i kretanje valova te na kraju koordinirao rad kako bi svi zajedno uspjeli u svome pothvatu, odnosno izbjegli katastrofu."

Koordiniranje tipične neorganizirane posade u "normalnom" poduzeću danas je teže nego ikada. George i u tome ima jasno osmišljenu filozofiju: "Vrlo brzo sam naučio da se mi... ustvari bavimo "ljudima". Proizvod, cijene, moda, lokacija, pristupačnost - sve je to važno. No, na kraju se naš uspjeh sveo na **kvalitetu odnosa** koje smo imali sa svim zainteresiranim stranama: kupcima, dobavljačima, dioničarima te zajednicama unutar kojih smo poslovali. Otkrili smo nešto zanimljivo: **razina povjerenja kupaca prema našoj kompaniji ovisila je o razini našeg povjerenja prema djelatnicima**. Naši "vanjski" odnosi proizlazili su iz kvalitete naše "unutarnje" radne sredine. Zbog toga sam svoje djelovanje usmjerio na kolektivno poštenje, iskrenost, integritet, spremnost, autentičnost, međusobnu dobru volju te brigu jednih za druge. Tako je naša kompanija vrlo brzo postala laboratorij u kojem smo učili različite načine podučavanja i inspiriranja jedni drugih. Učili smo o važnosti uspostavljanja međusobnog povjerenja, povjerenja između nas i naših dionika, svih zainteresiranih strana. Tijekom godina, utvrdili smo i ostala ključna načela koja nam pomažu stvoriti i njegovati poslovnu kulturu zasnovanu na vrednotama - onu koja jača međusobne odnose i sposobnost naših djelatnika da dosegnu svoj jedinstveni potencijal."

Ključno načelo: Vođenje služenjem

Vođenje služenjem dominantno je upravljačko načelo Men's Wearhousea koje George sa svojim kolegama neprestano unapređuje. Autor termina je Robert Greenleaf... prvi puta ga spominje pred gotovo pola stoljeća (u knjizi Servant Leadership op.red.) . George koncept vođenja služenjem

opisuje kao "definiranje uspjeha u kontekstu sposobnosti vođe da omogući uspjeh drugima, prije nego sebi samome." Njegova definicija koncepta je veoma jasna i sažeta: "Max DePree je pred desetak godina napisao sjajnu knjigu Leadership Is an Art u kojoj razrađuje koncept isticanjem činjenice da vođenje nije proces koji se može kvantitativno odrediti. Kada se govori o vođenju, često se spominju riječi "povjerenje", "pravednost" i slično, a te kategorije nije lako, ako je uopće moguće, izmjeriti. Lidera zamišljam kao osobu usmjerenu na dugoročno održiv uspjeh. **Vođenje služenjem zapravo je model menadžmenta koji proizlazi iz filozofije.** Lider koji služi, poput kvalitetnog sportskog trenera, pokreće i oslobađa ljudsku energiju i kreativnost motiviranih skupina čiji članovi međusobno surađuju. Treneri pobjednici pomažu pojedincima i timovima da dosegnu visoke razine uspjeha".

"Naša je tvrtka termin "vođenje služenjem" počela koristiti u 1990-ima. No, odavno smo intuitivno znali da buduće lidere trebamo tražiti među ljudima koji vole pomagati drugima: u učenju, postizanju uspjeha i osobnom razvoju. Zašto? Zato što osjećamo da je to pravi način za izgradnju kompanije. Zato što smatramo da je takav odabir dobar za posao."

"Budući da je vođenje služenjem u korijenima naše filozofije menadžmenta, poslovna politika prirodno proizlazi iz shvaćanja da poslužujemo ne samo klijente nego i kolege, suradnike. Nastojimo stvoriti okruženje koje nadahnjuje, potiče i podržava napredak naših sadašnjih i budućih lidera poslužitelja."

Dobri odnosi u organizaciji donose dobre poslovne rezultate

Usvajanjem koncepcije vođe poslužitelja svoje poduzeće vidite kao **mjesto za razvitak ljudskog duha**. Takav humanistički pristup dioničarima donosi veći povrat. Pa ipak, dostizanje tog cilja nije nimalo jednostavno.

George se prisjeća: "Kompanija je nakon tragičnih događaja 11. rujna, kao i mnoge druge, bila ozbiljno uzdrmana. Prodaja je padala i postalo je jasno da nešto moramo poduzeti. Našli smo se pred izborom:

1. svima skratiti radno vrijeme, što bi rezultiralo nižim plaćama;
2. otpustiti djelatnike sa slabijim radnim učinkom na osnovu potpuno objektivnih kriterija, što bi rezultiralo manjim brojem učinkovitijeg osoblja koje bi zadržalo iste plaće.

Odlučili smo se na ovo potonje... smatrali smo da je tako najpoštenije.

U dobrim i lošim vremenima Men's Wearhouse posvećuje iznimnu pažnju izgradnji kulture koju nazivaju "korporativno plemo". Upravo zbog toga časopis Fortune uvrstio ih je među "100 poduzeća za koja je najbolje raditi" čak četiri puta u proteklih pet godina. George je posebno ponosan na to priznanje.

"Nove djelatnike najprije uputimo u vrijednosti, načela i folklor našeg plemena. Vjerujemo u prirodenu želju svakog pojedinca da dobro obavi posao. Zalažemo se za poštovanje svake osobe, bez obzira na njegov ili njezin položaj u poduzeću. Svatko očekuje pravednost i svi se svojevrijem obvezuju na poštivanje kodeksa ponašanja našeg plemena."

Men's Wearhouse također potiče eksperimentiranje, inicijativu i fleksibilnost. Nastoji se očuvati

ravnoteža između osobnosti pojedinaca i brenda pozicioniranog na nacionalnoj razini.

"Čini se da pitanje plaća mnoge zbunjuje: zadovoljstvo djelatnika uključuje komponentu zarađivanja novca. Naravno, djelatnici žele zarađivati novac i priliku da s vremenom zarađuju sve više. Oni svakako cijene naša ulaganja u društvene aktivnosti, zdravstveno osiguranje, pozitivnu korporativnu kulturu itd. Svejedno, da bi bili motivirani, za svoj rad moraju primati i solidne plaće."

Ostala načela pragmatističke filozofije Men's Warehousea uključuju:

1. Zabavljanje

Ako vođenje služenjem zvuči ozbiljno, "zabavljanje" je nešto posve suprotno. U Men's Warehouseu uspijevaju pomiriti i takve suprotnosti. George zabavi pridaje veliki značaj. časopis Time protekle je jeseni spomenuo, između ostalih, i MW u posebnom prilogu na temu: "Kompanije u kojima je zabavno raditi." U Men's Warehouseu postoji čak i "knjiga igara" u kojoj se predlažu zabavne aktivnosti upraviteljima prodavaonica. "Svoj posao vidim kao oslikavanje platna; svaka moja odluka i interakcija tijekom dana zapravo je kreativni doprinos umjetničkom djelu moga života", kaže George. "No, to nije samo moja slika. To je zapravo ko-autorski rad. Suradujem sa svojim kolegama "umjetnicima" iz Men's Warehousea. Stoga ne iznenađuje da sam, kao i kolege s kojima radim, daleko sretniji i motiviraniji kada na taj način sagledavam svoj radni dan."

"Još jedna tajna našeg entuzijazma: svjesno izbjegavamo dijeliti naše platno na dva različita dijela - jedan za posao, a drugi za igru. Neprekidno se podsjećamo da je zabava s prijateljima na poslu dobra i za nas i za naš posao."

2. Tolerancija pogrešaka

Oni koji doista vjeruju u vođenje služenjem umjesto kritiziranja usmjeravaju svoje napore prema podučavanju u svrhu unapređenja učinka. Dakle, kompanija vjeruje da će pojedinci činiti pogreške, ali te pogreške smatra nužnom sastavnicom učenja. Lideri moraju otvoreno porazgovarati s djelatnicima kada uvide da proces učenja stagnira. Kada dođe do pogreške, lideri se najprije okreću svojoj ulozi učitelja, a ne suca. Pogreške su prilika za podučavanje i učenje - prije nego li za usađivanje straha. Uklanjanje straha kod djelatnika potiče najviše zalaganja i pozitivne stavove.

3. Ravnoteža posla i života

Maloprodaja je veoma stresan posao koji zahtijeva dugo radno vrijeme, posebice tijekom blagdana. Kompanija je pokrenula mnoge programe koji pomažu djelatnicima tijekom cijele godine. Program uključuje:

- fleksibilan raspored;
- vrtiće za djecu;
- izmjenjivanje i redefiniranje radnih mjesta;
- trojedni studijski dopust svakih pet godina;
- stručno usavršavanje;
- wellness program;
- povrat troškova dodatne izobrazbe;
- kompanijski savjetnici dostupni telefonski;
- godišnja nagradna putovanja za djelatnike koji se osobito ističu;
- novčana pomoć djelatnicima na bolovanju;
- financijska pomoć.

Budućnost

Tekstovi u novinama proteklih deset godina pokazuju da pojedini novinari koji prate modnu industriju nikada nisu prestali sumnjati u Georga Zimmera. O njemu pišu kao o "hvalisavcu" i "osobenjaku." George, jedan od rijetkih osnivača koji je još uvijek na čelu vlastite kompanije nakon tri desetljeća rasta, nastavlja sa svojim smionim predviđanjima (npr. 10 milijardi US\$ ukupni prihod predviđen za 2010.g.) koja pobuđuju skepticizam stručnjaka. No, George neprestano nadmašuje vlastita predviđanja... neka od ranijih danas se čine neobično skromna. Važniji od samog uspjeha jest NAČIN na koji je postignut. George priznaje da njegov uspjeh proizlazi iz filozofije: **činiti prave stvari iz pravih razloga...** svjestan je da humanija poslovna politika ostvaruje veći povrat.

George se dobro zabavlja dok ruši uvriježena pravila i izaziva opću zbrku još od vremena nezgodnog iskustva s voditeljem nabave robe kuće Foley's 1972. g. Najvažnije je, ipak, što je dokazao da je moguće uspješno voditi poduzeće u službi svih dionika, poduzeće u kojem se prema drugima odnosite onako kako biste željeli da se drugi odnose prema vama, i gdje otkrivete i razvijate najbolje u ljudima. Nada se da će i druge tvrtke uvidjeti mudrost ovakve prakse te je i same početi provoditi.

Georgeovo postignuće govori samo za sebe... spomenik je samo sebi. Bez obzira na budućnost, George Zimmer nam je pokazao model koji nadahnjuje i dokazuje da činiti pravu stvar iz pravih razloga doista dovodi do uspjeha na tržištu. Rijetki su direktori, ujedno i osnivači, koji uspijevaju izgraditi tako velike tvrtke. Gospodin Zimmer je svima dokazao da ova načela doista funkcioniraju.



"George Zimmer", napisao: David Zweig
© 2005 World Business Academy. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with World Business Academy.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić