



George Zimmer kontraverzni poduzetnik, osnivač i predsjednik Uprave kompanije *Men's Warehouse*, vodeće tvrtke u industriji prodaje odjevnih predmeta za muškarce. Član je *World Business Academy*.



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

George Zimmer

David Zweig

"Tradicionalno poslovanje potiskuje čovjekovu urođenu sklonost zabavi i druženju" tvrdi George Zimmer, osnivač i predsjednik uprave tvrtke *Men's Warehouse* (NYSE: MW). "Pretpostavka po kojoj uspjehu uvijek prethodi patnja zasigurno utječe na to potiskivanje. Osobno vjerujem da ljudi postižu najbolje rezultate kada osjećaju entuzijizam. Naša se tvrtka temelji na vjeri u vrijednost čovjekova potencijala".

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

George Zimmer je 1972. godine diplomirao ekonomiju na *Sveučilištu Washington*. Sa navršene 22 godine počeo je raditi za očevu tvrtku koja se bavila prodajom odjeće te je tako jednom prilikom prodao veću količinu dječjih kaputa robnoj kući *Foley's* u Houstonu, svom najvećem klijentu. Voditelj nabave u robnoj kući uvjerio je Georga, koji je pak uvjerio svog oca, da prime natrag neprodanu robu u vrijednosti od 10.000 dolara. Zahvaljujući Zimmerovima, voditelj se prikazao sposobnim u očima svojih nadređenih. Sljedeće sezone "uzvratio im je uslugu" tako što uopće nije htio kupiti njihovu kolekciju. To je strašno razbjesnilo Georga koji je uložio sav novac kojim je raspolagao, nekih 7.000 dolara, kako bi unajmio mali prostor u trgovačkom središtu grada. Prodavaonicu je opskrbio muškim odijelima renomiranih proizvođača, prodao ih uz veliki popust i svu zaradu potrošio na reklamu kako bi izravno konkurirao robnoj kući *Foley's*.

Danas je *Men's Warehouse* iz Houstona najveći kupac i distributer muških odijela u SAD-u s otvorenih 1.294 trgovina koje ostvaruju bruto prihod od gotovo 2 milijarde US\$ i zapošljavaju 10.700 djelatnika. Voditelj nabave koji je radio za *Foley's* tako je nehotice potaknuo osnivanje tvrtke koja je uvelike nadmašila njegovu skromnu robnu kuću.

George Zimmer vodi posao 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 ZELIO DA DRUGI ČINE TEBI.**" Ovo jednostavno temeljno načelo, uz načelo "liderstva služenjem" (eng. *servant leader*) na vrhu je liste korisnih humanističkih načela utkanih u korijene *Men's Wearhouse*.

Prodaju muških odijela ne možemo nigdje u svijetu, pa tako ni u SAD-u, svrstati u atraktivne djelatnosti. Moda i ukusi se često mijenjaju a gospodarska grana bilježi 2 do 3% godišnje kontrakcije. Broj prodanih odijela se stalno smanjuje pa je tako od 1994. godine do danas smanjen za 40% dosegavši razinu od samo 6 milijuna prodanih komada. Propadanje robnih kuća povuklo je u negativnoj spirali za sobom i djelatnost trgovanja muškim odijelima. Veliki samostalni 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 se već dva desetljeća nalazi na silaznoj putanji i gdje djelatnici uglavnom ne vole svoj posao. Usprkos tome, *Men's Wearhouse* 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 koristimo za kreiranje pozitivnog iskustva našeg osoblja, nastojimo 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 desetak godina George je zapanjio *Wall Street*. Prekršio je osnovno "kapitalističko" pravilo prema kojem maksimalizacija vrijednosti za dioničare kroz najveću moguću zaradu po dionici (EPS) mora biti glavni prioritet svake kompanije. Prilikom obraćanja analitičarima George je istaknuo da tvrtka *Men's Wearhouse* svoje odnose sa dionicima vrednuje sljedećim redoslijedom:

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

Smatrao je da će se dugoročni interes dioničara maksimalizirati ako se tvrtka za svoje dionike bude brinula upravo ovakvim redoslijedom. Logično je bilo očekivati da će dioničari u potrazi za brzom zaradom povući svoje uloge kada se *Men's Wearhouse* bude 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 se količine (dionica kojima se trguje) i varijacije u cijeni smanjili.

U trgovini odjećom većina profita se ostvaruje u nabavi, a većina gubitaka u prodaji. 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.

Neka kompanija se može zanimati isključivo za kratkoročne profite i uopće ne misliti za zadovoljstvo djelatnika. Tada se može dogoditi da zarada kratkoročno dramatično naraste, uz minimalno zadovoljstvo djelatnika što će dugoročno neizbježno dovesti do niske razine učinkovitosti i visoke fluktuacije te na kraju do smanjenja profita. Štoviše, takva situacija može ugroziti i sam opstanak tvrtke.

2. Tvrtka koja se usmjerava isključivo na zadovoljstvo djelatnika.

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 na profitabilnost i zadovoljstvo djelatnika.

Rješenje kojeg nastoje postići u *Men's Wearhouseu* je "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 uloga 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 o tome ima jasno osmišljenu filozofiju: "Vrlo brzo sam naučio da se mi zapravo 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 dionicima: 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 kako podučavati i inspirirati jedni druge. Učili smo o tome koliko je važno međusobno povjerenje, povjerenja između nas i naših dionika, svih zainteresiranih strana. Tijekom godina smo utvrdili i ostala ključna načela koja nam pomažu u stvaranju i njegovanju poslovne kulture zasnovane na vrednotama - kako bi jačali međusobne odnose i poticali naše djelatnike da dosegnu svoj jedinstveni potencijal."

Ključno načelo: Liderstvo služenjem

Liderstvo služenjem dominantno je upravljačko načelo *Men's Wearhousea* koje George sa svojim kolegama neprestano unapređuje. Autor termina je Robert Greenleaf a prvi puta ga spominje pred gotovo pola stoljeća (u knjizi *Servant Leadership* op.red.). George koncept liderstva služenjem opisuje kao "**definiranje uspjeha liderstva u kontekstu sposobnosti lidera 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 i ističe činjenicu da liderstvo nije fenomen kojeg se može kvantitativno opisati. Kada se govori o liderstvu, često se spominju kategorije kao što su *ponajerenje*, *pravednost* i slično koje nije lako, ako je uopće moguće, izmjeriti. Lidera zamišljam kao osobu usmjerenu na dugoročno održiv uspjeh. Liderstvo služenjem zapravo je model poslovnog upravljanja 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 '*liderstvo 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 se koncepcija *liderstvo služenjem* ukorijenila u našu filozofiju poslovnog upravljanja, poslovna politika prirodno proizlazi iz nje; iz shvaćanja da služimo, ne samo klijente već i kolege, naše suradnike. Nastojimo stvoriti okruženje koje nadahnjuje, potiče i podržava napredak naših sadašnjih i budućih lidera."

Dobri odnosi u organizaciji uvijek rezultiraju dobrim poslovnim rezultatima

Usvajanjem koncepcije *liderstva služenjem* na svoje poduzeće počinjete gledati kao na **mjesto za razvitak ljudskog duha**. Takav humanistički pristup dioničarima donosi veći povrat. Pa ipak, dostizanje tog cilja nije nimalo jednostavno.

George se tako prisjeća nekih teških trenutaka: "Kompanija je nakon tragičnih događaja 11. rujna, kao i mnoge druge, bila

ozbiljno uzdrmana. Prodaja je počela nezaustavljivo padati te je ubrzo postalo jasno da ćemo morati nešto radikalno promijeniti. Našli smo se pred neugodnim 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 pleme*". 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. Poštujemo svaku osobu, 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 kako pitanje plaća zbunjuje: sigurno je da zadovoljstvo djelatnika uključuje komponentu zarađivanja novca. Činjenica je da djelatnici žele zarađivati novac i priliku da s vremenom zarađuju sve više. Iako oni cijene naša ulaganja u društvene aktivnosti, zdravstveno osiguranje, pozitivnu korporativnu kulturu itd., da bi bili motivirani za svoj rad moraju primati i *solidne* plaće."

Ostala načela pragmatističke filozofije *Men's Wearhousea* uključuju:

1. Zabavljanje

Ako liderstvo služenjem zvuči ozbiljno, "**zabavljanje**" je nešto posve suprotno tome. U *Men's*

Wearhouseu uspijevaju pomiriti i takve suprotnosti. George zabavi pridaje veliki značaj. Časopis *Time* protekle je jeseni spomenuo, između ostalih, i *Men's Wearhouseu* u posebnom prilogu na temu: "Kompanije u kojima je zabavno raditi." U *Men's Wearhouseu* postoji čak i tzv. "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 Wearhousea*. 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 *liderstvo 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;
- trotjedni 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

Analiza novinskih napisa pokazuje da pojedini novinari koji prate industriju mode nikada nisu prestali sumnjati u Georga Zimmera. O njemu pišu kao o "hvalisavcu" i "osobenjaku". George, jedan od rijetkih osnivača koji se nakon tri desetljeća rasta još uvijek nalazi na čelu kompanije, nastavlja sa svojim smionim predviđanjima (npr. 10 milijardi US\$ ukupni prihod predviđen za 2010.g. dostignut je već u 2009. godini - op. ur.) koja pobuđuju skepticizam stručnjaka. No, George neprestano nadmašuje vlastita predviđanja pa se tako neka od ranijih danas čine neobično skromna.

No, važniji od samog uspjeha jest NAČIN na koji je on postignut. George priznaje da njegov uspjeh proizlazi iz filozofije: činiti prave stvari iz pravih razloga. **Svjestan je da humanija poslovna politika dovodi do većeg profita.**

George se dobro zabavlja dok ruši uvriježena pravila i izaziva opću zbrku još od vremena nezgodnog iskustva s voditeljem nabave robne kuće *Foley's* davne 1972. godine. Pa ipak, **najvažnije od svega je što je uspio dokazati i pokazati kako je moguće uspješno voditi kompaniju vodeći brigu o interesima svih dionika.** 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 otkrio jedan novi poslovni model, model koji nadahnjuje i dokazuje da *činiti pravu stvar iz pravih razloga* doista *dovodi do uspjeha na tržištu*. Rijetki su lideri, ujedno i osnivači, koji uspijevaju izgraditi tako velike tvrtke. Gospodin Zimmer je svima dokazao da ova načela doista funkcioniraju u praksi.



Translated and reprinted by permission of *World Business Academy*, 2005., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *George Zimmer in Perspectives* magazine.