

Autor: Bo Burlingham

Izdavač: Profil multimedija, dio grupe Profil International, Zagreb

Za izdavača: Daniel Žderić

Glavni urednik: Drago Glamuzina

Urednik: Stjepan Ravić

Prijevod i lektura: Dunja Vražić-Stejskal

Korektura: Julijana Jurković

Grafičko oblikovanje: Goran Vukašinić

© Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc., Bo Burlingham, 2005.

© za hrvatsko izdanje Profil International 2009.

Tisak: Profil International d.o.o., rujan 2009., Zagreb, Hrvatska

Sva prava pridržana. Niti jedan dio ove knjige ne može biti objavljen ili pretisnut bez prethodne suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

ISBN 978-953-7701-50-5

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 716752.

**Bo Burlingham**

# **MALI DIVOVI**

Tvrtke koje su odlučile biti sjajne, a ne velike

**PROFIL**

# SADRŽAJ

Uvod . . . . .	9
1. Sloboda izbora . . . . .	29
2. Tko je ovdje odgovoran? . . . . .	51
3. Načelo Mona Lise . . . . .	71
4. Spone koje obvezuju . . . . .	93
5. Kultura bliskosti . . . . .	115
6. Galtova vododerina . . . . .	139
7. Prenesite dalje . . . . .	171
8. Umijeće poslovanja. . . . .	205
Razmišljanja . . . . .	227
Dodatno štivo i izvori. . . . .	233
Zahvale . . . . .	237

*Mojoj ženi, Lisi Meisel Burlingham,*  
i našoj unučadi, Owenu i Scarlett,  
te svima drugima koji će nam se, milošću Božjom,  
pridružiti u budućnosti

## Uvod

Shvatite ovu knjigu kao terenski izvještaj iz prednjih rovova jedne nove sile u američkom poslovnom svijetu. U tišini i postupno – ispod dosega radara, moglo bi se reći – nastaje potpuno nova vrsta izvanrednih tvrtka. One se ne mogu potpuno uklopiti ni u jednu od tri kategorije u koje obično svrstavamo tvrtke: velike, one koje postaju velike i male. Neke su sićušne; druge su razmjerno velike. Većina ih raste, često na nekonvencionalan način, no neke su se odlučile uopće ne povećavati, dok ih je nekoliko donijelo svjesne odluke o smanjivanju opsega poslovanja.

Ostave li se po strani veličina i rast, tvrtke u ovoj knjizi imaju neke zajedničke karakteristike. Za početak, sve su čvrsto odlučile biti najbolje u onome što rade. Neovisna tijela unutar njihovih djelatnosti i izvan njih većini tih tvrtki priznaju izvrsnost. Nipošto slučajno, sve mogu prikupiti mnogo kapitala, vrlo se brzo razvijati, ulaziti u spajanja i preuzimanja, širiti se u geografskom smislu i, općenito, kretati se dobro poznatom putanjom drugih uspješnih tvrtka. A ipak, odlučile su da se neće usredotočiti na rast prihoda ili geografsko širenje, težeći umjesto toga drugim ciljevima, koje smatraju važnijima od toga da postanu što veće na najbrži mogući način. Ako žele ostvariti takve ustupke, tvrtke moraju ostati u privatnom vlasništvu, s većinom vlasničkih udjela u rukama jedne osobe, ili male skupine istomišljenika, ili – u ponekom slučaju – zaposlenika.

Vjerojatno zato takve tvrtke nisu još dosad prepoznate kao poseban poslovni fenomen. Obično ne trošimo mnogo vremena na proučavanje tvrtka u privatnom vlasništvu, ponajprije onih malih, čija je imovina u

čvrstim rukama. Naše poimanje poslovanja – zapravo, cijela naša koncepcija o tome što je to poslovanje – u neobično velikoj mjeri oblikuju tvrtke uvrštene na burzu, koje zapravo čine mali postotak ukupnog broja poslovnih jedinica. Praktički se svaka uspješnica među poslovnim knjigama za masovno tržište, od *Iacocca* do *In Search of Excellence* i *Good to Great*, usredotočuje na ljude i metode u velikim javnim tvrtkama ili u tvrtkama koje teže za tim da postanu velike i javne. Te su tvrtke, također, u žarištu većine vodećih poslovnih časopisa i novina, da se i ne spominju poslovne emisije na televiziji i radiju ili programi poslovnih škola.

Tako smo na kraju kao poslovne aksiome prihvatili različite ideje koje zapravo vrijede samo za tvrtke uvrštene na burzu. Pogledajmo, primjerice, opće uvjerenje da tvrtka mora rasti ili se ugasiti. To nedvojbeno vrijedi za većinu javnih tvrtka. Ulagači u javne tvrtke zahtijevaju i očekuju postojana povećanja prodaje, profita, tržišnog udjela i prihoda prije odbitka poreza, kamata, deprecijacije i amortizacije, a opadanje – ili stagnacija – upućuju ih trčećim korakom prema izlazu. No, postoje tisuće privatnih tvrtka koje ne rastu mnogo, ako uopće rastu; ali se ni ne gase. Naprotiv, često su vrlo zdrave.

A tu je i glasovita maksima bivšega glavnog direktora General Electrica, Jacka Welcha, da ne želi posjedovati nikakvu djelatnost ako nije prva ili druga po tržišnom udjelu u svojoj niši. Neki se promatrači pitaju je li GE za Welcheve uprave doista provodio ono što je Welch propovijedao. Tvrtke u vlasništvu GE Capitala zasigurno nisu. Pa ipak, Welcheva slava i rezultati GE-ovih dionica za njegova mandata pridonijeli su pretvaranju njegove deklarativne politike u poslovnu mantru, iako je teško shvatiti ima li ona uopće ikakva smisla za veliku većinu tvrtka koje nisu ni velike niti uvrštene na burzu.

A što je s koncepcijom „uspinjanja na sljedeću razinu“? Iako ljudi tu frazu upotrebljavaju na različite načine u različitim kontekstima, ona je uvijek na neki način povezana s velikim rastom prodaje – a obično postoji i komponenta upravljanja. Naime, do sljedeće razine stižete kad možete udovoljiti zahtjevima vođenja mnogo veće tvrtke. Budući da je to *sljedeća* razina, ta fraza podrazumijeva da je veće ujedno bolje. To može ili ne mora biti točno za javne tvrtke, ali jasno se može dokazati da nije točno za velik broj privatnih tvrtka.

Najveća zbrka, međutim, nastaje oko pojma dioničarske vrijednosti. On ima vrlo konkretno značenje za javne tvrtke jer je njihova zakonska i moralne obveza nastojati postići najbolje moguće financijske rezultate

za dioničare. Takva je pogodba. Ako uzmete tuđi novac, očekuje se da tim ljudima zauzvrat date ono što žele, a kupci dionica kojima se javno trguje žele dobar povrat od svojih ulaganja. Taj se odnos čini potpuno razumljivim, tako logičnim da općenito pretpostavljamo kako sve tvrtke moraju poslovati na jednak način. Ali ta pretpostavka zanemaruje drugu, jednako očiglednu, istinu: ono što je u interesu dioničara ovisi o tome tko su dioničari.

Dioničari koji posjeduju tvrtke u ovoj knjizi imaju druge, nefinancijske prioritete, uz svoje financijske ciljeve. Oni zasigurno žele dobar povrat od svojih ulaganja, ali to nije njihov jedini cilj, čak nije nužno ni njihov najvažniji cilj. Zanima ih i da budu sjajni u onome što rade, da stvore sjajno mjesto za rad, da pružaju izvanrednu uslugu potrošačima, da imaju izvrsne odnose sa svojim dobavljačima, da daju velik doprinos zajednici u kojoj žive i rade te da pronađu sjajan način kako će živjeti. Uz to, naučili su da, ako žele briljirati u svim tim stvarima, moraju zadržati vlasništvo i kontrolu unutar tvrtke te, u mnogim slučajevima, uvelike ograničiti veličinu i brzinu svoga rasta. Bogatstvo koje stvaraju, iako znatno, samo je nusproizvod uspjeha u tim drugim područjima.

Ja ih nazivam malim divovima.



Kako su, dakle, prepoznate te tvrtke i koliko su zaista uspješne? Odgovor djelomice ovisi o mjerilu koje upotrebljavate za mjerenje uspjeha. Kad su Jim Collins i njegovi kolege birali tvrtke koje će uključiti u *Od dobrog do izvrsnog (Good to Great)*, imali su vrlo točna i objektivna mjerila, zahvaljujući svojoj odluci da istraživanje ograniče na tvrtke uvrštene na burzu. Collins je tražio tvrtke koje su doživjele neku promjenu, što im je omogućilo da donesu izvanredne prinose dioničarima nakon godina ostvarivanja dobrih, ali ne izvrsnih prinosa. Sve informacije koje je trebao za identificiranje tih tvrtka, kao i tvrtka s kojima će ih usporediti – bile su javno dostupne.

Kad su Collins i Jerry Porras istraživali za knjigu *Stvoreno da traje (Build to Last)*, imali su nešto manje objektivnu, ali ipak vrlo vjerodostojnu metodu odabira tvrtka koje će proučiti. Anketirali su glavne direktore industrijskih tvrtka s *Fortuneova* popisa 500 najvećih, uslužnih tvrtka s popisa *Fortune 500*, privatnih tvrtka s popisa 500 najvećih časopisa *Inc.* i 100 javnih tvrtka s popisa istog časopisa. Tražili su od svakog direktora da predloži do pet tvrtka koje smatra „izrazito vizionarskima“. Nimalo iznenađujuće, osamnaest imena do kojih su došli bile su sve vrlo poznate, vrlo velike javne tvrtke koje su poslovni mediji proučavali i o kojima su opsežno pisali desetljećima.

Dopustite mi da brzo dodam da ničime ne kanim umanjiti te dvije knjige. Obje su klasici, i to zasluženno, ispunjene brojnim pronicljivim saznanjima i lekcijama neizmjerne vrijednosti za ljude u tvrtkama svih veličina, podjednako javnima i privatnima. Ali, metodologije kojima su



se služili Collins i njegovi suradnici otvaraju probleme na kakve nailaze svi koji se odluče usredotočiti isključivo na privatne tvrtke s čvrsto zatvorenom vlasničkom strukturom.

Za početak, nisu dostupna pouzdana financijska mjerila. Jedna od prednosti privatnih tvrtka u tome je što o svojim brojkama ne morate govoriti nikome osim poreznicima, bankarima i eventualnim ulagačima. Mnogi vlasnici privatnih tvrtka vole svoje financijske karte držati čvrsto priljubljene uz tijelo. Tek mala manjina takvih tvrtka donosi revidirane financijske izvještaje, a još ih manje te financijske podatke predočava javnosti. Uz to, privatne tvrtke postoje u više pravnih oblika nego javne i fleksibilnije su u odlučivanju o tome što će napraviti sa svojim novcem. K tome se, ovisno o konkretnom pravnom obliku koji odaberu, susreću s različitim poreznim poticajima. Ako plaćate porez na korporacijskoj razini, kao što to čine C korporacije, vjerojatno ćete o potrošnji odlučivati drukčije nego što biste činili da imate S korporaciju ili partnerstvo, gdje vlasnici plaćaju porez prema individualnoj stopi. Zbog toga je veoma teško, možda čak nemoguće, doći do financijskih podataka koji bi se mogli uspoređivati među privatnim tvrtkama – čak i ako imate pristup svim informacijama koje želite.

Osim brojeva, tu je i pitanje vidljivosti. Većina privatnih tvrtka nije vidljiva u javnosti. Čak i one koje teže za publicitetom rijetko su dobro poznate izvan razmjerno malog kruga ljudi koji su s njima u doticaju. Pojedina tvrtka može postati primjetljivija ako osvoji neku nagradu, dođe do neke važne prekretnice, ako stvori zapaženu inovaciju ili ako se opsežno reklamira; ali vrlo je rijetko neka privatna tvrtka izložena pažljivom ispitivanju, ili postiže slavu poput jednog 3M-a, American Expressa, Wal-Marta, Walta Disney Companyja, jednog McDonald'sa, ili drugih velikih javnih tvrtka čija su imena općepoznata. A kad neka privatna tvrtka i bude zapažena, ono što privlači pozornost gotovo je uvijek njezin proizvod ili usluga, a ne unutarnje funkcioniranje poslovanja. Stoga bi provođenje ankete radi utvrđivanja najcjenjenijih privatnih tvrtka bio jalov posao. Vrlo ih je malo, ako ih uopće ima, dovoljno poznatih prosječnim promatračima da bi se mogle donijeti ocjene o njima na temelju dobre obaviještenosti.

A to me dovodi do tvrtka u ovoj knjizi. Odabirući ih, očigledno se nisam mogao osloniti na metodologije koje su primijenili Collins i njegovi suradnici kad su birali tvrtke koje će proučiti za svoju knjigu. Morao sam pronaći vlastite kriterije odabira, krenuvši samo od koncep-

cije i gomile pitanja. Znao sam što tražim: izvanredne, privatne tvrtke koje su se bile voljne odreći rasta prihoda ili geografskog širenja, ako je potrebno, kako bi postigle druge važne ciljeve. Kad kažem „izvanredne“, to za mene znači da je tvrtka imala osebujnu viziju i način rada koji su je jasno odvajali od ostalih u njezinoj djelatnosti. Naišao sam na nekoliko takvih tvrtka radeći dvadeset i jednu godinu kao urednik i pisac u časopisu *Inc.* te sam pretpostavio da ću, budem li uporno tražio, pronaći i druge poput njih. Ali nisam imao pojma koliko ih je, kako će ih teško biti prepoznati, gdje će se nalaziti, u kojim će djelatnostima biti, čak niti što će im konkretno biti zajedničko i što će ih razlikovati od drugih tvrtka. Oslanjao sam se na intuiciju i instinkte jednako kao i na racionalnu analizu. Nadao sam se da će mi, kako budem napredovao, ljudi s kojima razgovaram pomoći da razjasnim što tražim.

Počeo sam šireći svoju mrežu što sam više mogao. Tražio sam od svih koje sam poznao da mi preporuču tvrtke. Pretraživao sam internet. U bazama podataka časopisa i novina tražio sam za profilima tvrtki koje bi mogle biti odgovarajuće. Kako se popis potencijalnih kandidata povećavao, napravio sam početno pažljivo ispitivanje da bih raspoznao one koje će najvjerojatnije zadovoljiti moje kriterije. Potom sam počeo intervjuirati ljude da bih još suzio popis i usredotočio se na one kvalitete koje te tvrtke čine neobičnima.

U mojim je odlukama o tvrtkama koje ću uključiti neizbježno postojao subjektivni element. Nastojeći smanjiti subjektivnost što je više moguće, dodao sam još neke kriterije.

1. Odlučio sam se ograničiti na tvrtke koje su osnovali ili posjedovali ljudi koji su se doista suočili s nekom odlukom i odabrali. Naime, imali su priliku rasti mnogo brže, postati mnogo veći, uvrstiti se na burzu ili postati dio neke velike korporacije, a svjesno su odlučili da to ne čine.
2. Odlučio sam se usredotočiti na tvrtke kojima su se divili i koje su oponašali u njihovim djelatnostima. Želio sam tvrtke koje su uživale poštovanje onih koji bi inače mogli biti njihovi najoštriji kritičari, naime, njihovih kolega i konkurenata.
3. Tražio sam tvrtke koje su drugi neovisni promatrači izdvojili zbog njihovih izvanrednih postignuća. Uvijek je dobro kad vam neka treća strana potvrdi da je tvrtka uistinu zavrijedila posebno priznanje.

Zatim, postavilo se pitanje razmjera. „Veliko“ i „malo“ su, naravno, relativni i izrazito subjektivni pojmovi. Za osobu koja sama radi kod kuće i ostvaruje godišnju prodaju od 200 000 dolara, tvrtka sa šest zaposlenika i godišnjom prodajom vrijednom 2 milijuna dolara zasigurno je golema. Matični mediji, s druge strane, malom uglavnom smatraju svaku tvrtku s godišnjom prodajom manjom od 300 milijuna dolara. (Sjećam se jednog članka u *Business Weeku* koji je tvrtku od 104 000 milijuna dolara o kojoj sam pisao nazvao „sitnarijom“.) Stoga sam morao odlučiti kako ću razmišljati o veličini. Radeći, shvatio sam da, za moju svrhu, relevantno mjerilo nije bio iznos ukupnih godišnjih prihoda, već prije broj zaposlenih u tvrtki. Tvrtke koje sam tražio sve su poslovale u, kako bi se to moglo nazvati, pristupačnim razmjerima; naime, njihova je veličina još omogućavala da svatko poznaje sve druge u organizaciji, da glavni direktor upozna svakoga novozaposlenog, da se zaposlenici osjećaju blisko povezanim s ostatkom tvrtke. I to nije bilo slučajno. Naprotiv, razmjeri su imali važnu ulogu u pristupu poslovanju.

Kriterij razmjera očigledno je smjesta eliminirao neke privatne tvrtke – one s *Forbesova* godišnjeg popisa najvećih, primjerice, od kojih sve imaju prodaju veću od milijarde dolara na godinu. Ali nisam bio siguran koji bi najveći broj zaposlenika tvrtka mogla imati a da i dalje bude u pristupačnim razmjerima. Morao sam razmisliti o tome mogu li možda neke tvrtke biti premale da bi se mogle smatrati dijelom tog fenomena. Na kraju, odlučio sam uključiti nekoliko tvrtka koje ulaze u krajnosti te vidjeti čemu nas mogu poučiti.

Osim tvrtka koje su bile prevelike ili premale, moji su kriteriji isključili druge tipove poduzeća koji bi se inače mogli kvalificirati – one usredotočene na životni stil, primjerice. Time mislim na tvrtke kojima je primarna svrha svojim vlasnicima osigurati udoban način života izvan posla. Te se tvrtke ne mogu razvijati dalje od određene veličine bez ugrožavanja osnovnog razloga za njihovo postojanje, što im ne ostavlja velike mogućnosti izbora. Također sam preskočio franšize, jer njihova vizija potječe od nekoga drugoga, i davatelje franšiza, koji su odlučili rasti uz pomoć drugih sredstava. Nije ušla ni djelatnost butika, koji su usmjereni prema elitnom, luksuznom dijelu tržišta vrlo probirljivih kupaca. Tim je tvrtkama ostati malen bitan dio poslovne strategije. One imaju prokušani način izgradnje poslovanja, ali to nije ono što sam tražio. Želio sam tvrtke koje prkose općim uvjerenjima i utiru vlastiti put. Konačno, izbjegao sam tatine i mamine tvrtke; naime, mala poduzeća koja su nastala radi

osiguravanja posla za članove obitelji. Neke su među njima izvrsne, ali nisu izvanredne na način koji ja podrazumijevam.

No, čak i uz ta ograničenja, ubrzo uvidjeh da postoji mnogo više tvrtka koje zadovoljavaju moje kriterije nego što bih mogao pravično obuhvatiti u jednoj knjizi. Što sam više tragao, to sam ih više pronalazio. Nalazile su se u svakom kutu zemlje i u gotovo svim djelatnostima. (Iznimke su bile djelatnosti u kojima tvrtke moraju brzo postići određenu ekonomiju razmjera kako bi mogle efikasno konkurirati.) Bilo je trgovaca na malo, trgovaca na veliko, proizvođača, uslužnih tvrtki, tvrtki za stručne usluge i obrtničkih poduzeća. Neke su tvrtke postigle malčice slave, obično zato što su imale neki poznat proizvod široke potrošnje. Većina je bila poznata samo onima koji su s njima radili ili im konkurirali.

S obzirom na raskošan dostupan broj tvrtka, mogao sam odabrati one koje će, kako sam smatrao, pokazati najširi i najdublji smisao fenomena o kojem sam želio pisati. Tražio sam djelomice raznolikost u pogledu veličine, starosti, lokacije i tipa poslovanja; ali sam također tražio tvrtke koje su vodili ljudi koji su najbolje iskoristili prednosti slobode dobivene kao rezultat odluke da ostanu privatne, s čvrsto zatvorenom vlasničkom strukturom, te da ograniče rast. U tome i jest najveća nagrada. Kad svim silama nastojite ostvariti maksimalan rast, ili kad unesete mnogo kapitala izvana, ili kad tvrtku uvrstite na burzu, ostaje vam vrlo malo slobode. Kao direktor javne tvrtke, ili tvrtke s kapitalom vanjskih ulagača, odgovorni ste vanjskim dioničarima i neprekidno morate voditi računa o njihovim interesima. Ako ste na čelu tvrtke s vrlo brzim rastom, robujete poslu, koji ima ogromne potrebe. U oba slučaja, neprekidno zapošljavate ljude, prodajete, obučavate, pregovarate, ukazujete posebne pažnje, laskate, umirujete, upozoravate, molite, nagovarate, stalno iznova. Iako to iskustvo može biti uzbudljivo, ostavlja vam malo vremena za druge stvari, a najmanje za razmišljanje o tome što želite učiniti sa svojim poslom i svojim životom. Ljudi koji odlučuju da njihove tvrtke ostanu privatne i zatvorene te koji ispred rasta stavljaju druge ciljeve, dobivaju zauzvrat dvije stvari: kontrolu i vrijeme. Ta kombinacija jednaka je slobodi – ili, preciznije, prilici za slobodom. Želio sam obuhvatiti one koji se njome koriste na najkreativniji način.

Na kraju sam odredio četrnaest tvrtki, uključujući dvije koje su, kako sam smatrao, predstavljale krajnosti tog fenomena. Najmanja, Selima Inc., ima dvoje zaposlenih i bavi se kreiranjem i izradom odjeće, nalazi se u Miami Beachu i posluje već gotovo šezdeset godina. Najveća je O. C. Tanner Co., sedamdeset i devet godina stara tvrtka u Salt Lake Cityju s oko tisuću i devetsto zaposlenih te s godišnjom prodajom vrijednom 350 milijuna dolara, a pomaže klijentima izraditi programe za priznanja zaposlenicima i izrađuje nagrade za službu koje se u njima koriste. Proizvela je i zlatne, srebrne i brončane medalje za pobjednike Zimske olimpijade 2002. godine. Tih četrnaest tvrtka su sljedeće.

- Anchor Brewing u San Franciscu, prva američka mikropivovara
- CitiStorage Inc. u Brooklynu, New York, najvažnija neovisna tvrtka za čuvanje dokumentacije u Sjedinjenim Državama
- Clif Bar & Co. u Berkelyju, Kalifornija, vodeći proizvođač prirodnih i organskih energetskih pločica i drugih zdravih prehrambenih proizvoda
- ECCO u Boiseu, Idaho, vodeći proizvođač rezervnih alarmnih uređaja i žutih signalnih svjetala za komercijalna vozila
- Hammerhead Productions u Studio Cityju, Kalifornija, dobavljač računalno izrađenih specijalnih efekata za filmsku djelatnost
- O. C. Tanner Co. u Salt Lake Cityju, Utah, najistaknutija tvrtka za programe priznanja zaposlenicima i nagrada za rad
- Reell Precision Manufacturing u St. Paulu, Minnesota, konstruktor i proizvođač proizvoda za kontrolu gibanja, kao što su šarke na poklopcima prijenosnih računala
- Rhythm & Hues Studios u Los Angelesu, proizvođač računalno stvorenih animacijskih i vizualnih efekata, dobitnik Oscara za film *Babe*
- Righteous Babe Records u Buffalu, New York, slavna diskografska kuća, koju je osnovala pjevačica i skladateljica Ani DiFranco
- Selima Inc. u Miami Beachu, Florida, kreator i izrađivač modne odjeće za odabranu klijentelu
- The Goltz Group u Chicagu, Illinois, uključujući Artists' Frame Service, vjerojatno najpoznatiji izrađivač okvira za slike u zemlji

- Union Square Hospitality Group u New Yorku, New York, ugostiteljska tvrtka glasovitog restoratera Dannyja Meyera
- W. L. Butler Construction, Inc. u Redwood Cityju, Kalifornija, građevna tvrtka specijalizirana za velike komercijalne projekte
- Zingerman's Community of Businesses u Ann Arboru, Michigan, uključujući svjetski poznati Zingerman's Delicatessen i još sedam tvrtki povezanih s hranom

Najmlađa od tih tvrtka je Hammerhead Productions, osnovana 1994. godine; a najstarija je O. C. Tanner, osnovana 1927. godine. Sve postoje dovoljno dugo za proživljavanje uspona i padova u poslovanju. Ipak, uz jednu iznimku, sve su dosljedno rentabilne – u nekim slučajevima, ekstremno rentabilne. Iznimka je Rhythm & Hues, kod kojega je izostanak rentabilnosti djelomice posljedica svjesne odluke tvrtke o tome kako će trošiti novac. (Moram primijetiti da je nekoliko vrlo dobrih kandidata odbilo sudjelovati. Njihovi su vlasnici jasno dali do znanja da ne žele nikakav publicitet kad je riječ o njihovu poslovanju.)

Što se tiče vođa tih četrnaest tvrtka, pokazalo se da su vrlo raznolika skupina, različitog podrijetla, osobnosti i temperamenta; i kretali su se različitim putevima prije no što su završili na vrlo sličnim mjestima. Jay Goltz iz The Goltz Groupa bio je rođeni poduzetnik kojega je časopis *Forbes* nazvao „poslovnim klincom“ kad je još bio u dvadesetim godinama. Veći dio života kao odrasla osoba proveo je nastojeći živjeti u skladu s tom reputacijom – gorljivo težeći za rastom sve dok nije zaključio da više ne želi takav način života. Pjevačicu i skladateljicu Ani DiFranco snubile su brojne velike diskografske kuće, koje su odmah uočile da bi mogla postati zvijezda, ali odbila ih je i umjesto toga stvorila Righteous Babe zato što nije htjela biti dio divovske korporacije. Jim Thompson bio je prije računovođa u Boise Cascadeu, koji je kupio ECCO jer mu se učinio zgodnom malom proizvodnom tvrtkom s velikim potencijalima – a tada su ga dva infarkta prisilila da odluči što s tim napraviti. Bill Butler živio je u jednoj kalifornijskoj komuni kad je osnovao svoju građevnu tvrtku, W. L. Butler; tek nakon osamnaest godina poslovanja tvrtka je uvrstila svoj broj u telefonski imenik. Dan Chuba i njegova tri partnera došli su iz velikih tvrtka za specijalne efekte i osnovali Hammerhead Productions s izričitom nakanom da tvrtku zadrže dovoljno malom kako bi imali vremena za ostvarivanje drugih vlastitih ciljeva. John Hughes i partneri s kojima je osnovao tvrtku došli su iz jedne od prvih hollywoodskih tvrtka



za proizvodnju filmske grafike, Robert Abel and Associates, i pokrenuli Rhythm & Hues s ciljem stvaranja „okruženja u kojem ljudi uživaju raditi i gdje se s njima postupa pošteno, pravedno i s poštovanjem“. Selima Stavola, iračka Židovka, odrasla je u Baghdadu, emigrirala u New York sa svojim mužem, američkim vojnikom, nakon Drugoga svjetskog rata, počela kreirati odjeću kako bi pridonijela uzdržavanju obitelji i odjedanput se zatekla obasuta ponudama direktora u modnoj industriji i ulagača, koji su u njoj vidjeli novog Christiana Diora ili novu Coco Chanel. Norm Brodsky iz CitiStoragea doživio je da godišnja prodaja njegove prve tvrtke naraste od nule na 120 milijuna dolara u osam godina – i potom padne sa 120 milijuna na gotovo ništa u osam mjeseci, dospjevši pod udar odredbi Zakona o stečaju. To ga je prisililo da se zapita kako je i zašto uopće postao tako ovisan o brzom rastu. Dale Merrick, Bob Wahlstedt i Lee Johnson, izbjeglice iz 3M-a, pokrenuli su Reell Precision Manufacturing s ciljem izgradnje tvrtke koja će promicati sklad između njihovih života na poslu i u obitelji – i završili su stvaranjem tvrtke koja ima jedan od najdemokratskijih načina vođenja u svijetu.

Pa ipak, unatoč svim razlikama u podrijetlu i sredini iz koje potječu, osnivači i vlasnici tih tvrtka imaju i sličnosti, među njima jasnoću i samopouzdanje u pogledu odluke da stave druge ciljeve ispred rasta prihoda i geografskog širenja. „Zarađujem mnogo više kad opravdanim stvarima kažem ne, nego što bih zarađivao da nekim stvarima kažem da“, rekao je Danny Meyer iz Union Square Hospitality Groupa, a mogao bi to govoriti i u ime ostalih. „Mjerim to novcem koji nisam izgubio i kvalitetom koju nisam žrtvovao.“

Kao što sam već spomenuo, ušao sam u taj projekt nadajući se da će mi ljudi s kojima sam razgovarao pomoći otkriti što tvrtke za kojima sam tražio izdvaja iz gomile. To su i učinili, do određenog stupnja. Bilo je očito da su njihove tvrtke imale nešto posebno što je nedostajalo mnogim drugim tvrtkama, i to su znali. Znali su, uostalom, i drugi ljudi koji su dolazili u kontakt s njima. Norm Brodsky iz CitiStoragea ispričao mi je o tome kako ga je posjetio Richard Reese, predsjednik i glavni direktor Iron Mountaina, najvećeg skladišta dokumentacije u zemlji, s godišnjim ukupnim prihodom većim od 2 milijarde dolara. Reese je čuo govor koji je Brodsky održao na jednoj sektorskoj konferenciji i čestitao

mu na njemu. Brodsky ga je pozvao da dođe i sâm upozna tvrtku. Reese je spremno prihvatio.

Na dan sastanka, Reese je došao u urede CitiStorage na brooklynskoj strani East Rivera. Idućih četiri-pet sati Brodsky mu je pokazivao prostor i upoznavao ga s ljudima koji su ondje radili. Brodskyjeva žena Elaine slučajno je taj dan držala nastavu za zaposlenike iz pružanja usluge kupcima. Ona je potpredsjednica zadužena za ljudske resurse i ima veliku ulogu u cijelom poslovanju. Brodsky je pitao Reesea hoće li pogledati početak predavanja. Zaposlenici su simulirali različite situacije u odnosima s kupcima, a Reese ih je promatrao, očaran, sve dok Brodsky nije pokazao da trebaju krenuti dalje.

Na kraju dana, spremajući se otići, Reese je rekao: „Imate sjajnu tvrtku. Kad bismo barem mi mogli raditi takve stvari.“

„Kako to mislite?“ upitao je Brodsky.

„Mislim na način kako vodite tvrtku“, odvratio je Reese. „To je sjajno. Dok sam obilazio prostore i razgovarao s vašim ljudima, prenijeli su mi osjećaj koji bih volio odnijeti u svoju tvrtku, ali znam da mi to nikad ne možemo napraviti.“

„Ne razumijem“, rekao je Brodsky. „Zašto to ne možete napraviti?“

„Teško je kad ste veliki“, rekao je Reese. „Možda biste mogli posjetiti moju tvrtku i prenijeti taj osjećaj, ali nisam siguran da je to moguće.“ Brodsky je to smatrao velikim komplimentom i prenio je to svom osoblju.

Ja sam na sve tvrtke sa svojeg popisa reagirao jednako kao Reese na CitiStorage. Energija koju su isijavale bila je stvarna i prepoznatljiva, ali bilo ju je uznemirujuće teško definirati. Mogao sam je osjetiti dok sam obilazio te tvrtke. Mogao sam je vidjeti u sadržaju oglasnih ploča i na licima ljudi. Mogao sam je čuti u njihovim glasovima. Mogao sam je osjetiti prema načinu kako su se ophodili međusobno, prema svojim klijentima i prema potpunim strancima. Ali shvatio sam da je „to nešto“ strašno teško dokučiti.

To me podsjetilo na osjećaj koji sam imao u prošlosti kad bih dolazio u kontakt s tvrtkama koje su se upravo zahuktavale – Apple Computer, Fidelity Investments, People Express Airlines, Ben & Jerry's, Patagonia, The Body Shop, pa i časopis *Inc.* Bile su uskomešane. Bilo je uzbuđenja, očekivanja, osjećaja kretanja, svijesti o svrsi i smjeru, o tome da se ide nekamo. To se, mislim, događa kad se ljudi nađu u potpunosti sin-



kronizirani sa svojim tržištem, sa svijetom oko sebe i jedni s drugima. Jednostavno se čini da se sve uklapa. Većina tvrtka koje sam upoznao poslije je izgubila tu kvalitetu. Tvrtke koje sam sad promatrao nekako su je uspjele zadržati.

No, što je bilo „to nešto“? Danny Meyer iz Union Square Hospitality Groupa govorio je o tome da tvrtke imaju dušu. Smatrao je da duša čini posao sjajnim, ili uopće vrijednim da se radi. „Tvrtka bez duše uopće me ne zanima kao mjesto za rad“, rekao je. Smatrao je da duša tvrtke izrasta iz odnosa koje tvrtka razvija dok nastaje. „Duša ne može postojati ako nemate aktivan, sadržajan dijalog s nositeljima prava: zaposlenicima, kupcima, zajednicom, dobavljačima i ulagačima. Kad pokrenete posao, vaš je zadatak da kažete: ‘Evo, ovo je vrijednosna odrednica u koju vjerujem. Odavde polazim. To je moje stajalište.’ U početku je to monolog. Postupno postaje dijalog, a potom pravi razgovor. Kao kad rastežete i formirate bejzbolsku rukavicu prema svojoj ruci. Ne možete poželjeti da se prilagodi; morate je upotrebljavati. Pa, i novi posao morate upotrebljavati. Morate ga formirati, prilagoditi. Ako prebrzo prijedete na iduću stvar, tvrtka nikad neće razviti dušu. Pogledajte što se događa kad se otvori novi restoran. Svi ga hrle pogledati, a on je neizbježno grub jer još nije stvorio dušu. Potrebno je vrijeme da se ona pojavi i na tome morate stalno raditi.“

Pojam duše pomogao mi je razjasniti taj proces, ali tek se Gary Erickson iz Clif Bara, mislim, najviše približio definiciji te kvalitete. On je o tome počeo razmišljati u presudnom trenutku postojanja tvrtke, kad je nastojao otkriti kakav Clif Bar želi. Na jednom specijaliziranom sajmu u jesen 2000. godine susreo je poznatog tržitelja robe široke potrošnje, koji mu je čestitao na živosti oko njegova štanda, naglašavajući da su štandovi konkurenata bili mrtvi u usporedbi s njim. „Oni su izgubili svoju čaroliju“, rekao je čovjek.

Erickson je razmišljao o toj primjedbi nakon sajma. Ma što bila ta čarolija, neki su pametni ljudi očito smatrali da je važna te da je Clif Bar ima. U svakom slučaju, bilo je to nešto o čemu je morao povesti računa. Od tada nadalje, „čarolija“ je postala njegova krilatica, a ja sam razumio zašto. Imajući jedanput čast najaviti legendarnog izvođača bluesa Muddyja Watersa – „Moja čarolija djeluje, ali na vas neće“ – pomislio sam da je to upravo prava riječ za tajanstvenu kvalitetu koju sam vidio u Clif Baru, CitiStorageu, Union Square Hospitalityju i drugim tvrtkama koje sam proučavao.

Bila je to kvaliteta koju očito možete izgubiti ako je zanemarite. U svojoj čudesno zabavnoj knjizi *Raising the Bar*, Erickson piše kako smatra da je čarolija Clif Bara „nešto povezano s markom, proizvodom i načinom postojanja koji je drukčiji. Shvatio sam da je čarolija neuhvatljiva kvaliteta te da je treba pažljivo njegovati.“ Nadajući se izoštriti takav način razmišljanja, dao je ljudima u Clif Baru domaću zadaću. Ispričavši im što se dogodilo na sajmu, zatražio je od svakoga posebno da odabere tvrtku koja je nekad imala čaroliju i izgubila je i objasni zašto se to dogodilo. Zadatak je očigledno pogodio u pravu žicu jer su zaposlenici dali desetine promišljenih odgovora. Pisali su o tvrtkama koje su izgubile kreativnost povećavajući se. O gubitku emocionalne veze s kupcima. O gubitku vjerodostojnosti i kompromitiranju kvalitete. O tvrtkama koje su postale „previše komercijalne“ i prekomjerno usredotočene na smanjivanje troškova. O zanemarivanju odnosa sa zajednicom i neuspjehu u zadržavanju svoje kulture. O tvrtkama koje su prebrzo postale prevelike.

Erickson je potom davao druge domaće zadaće, koje su zaposlenici ispunjavali s jednakim žarom. Pitao ih je smatraju li da Clif Bar ima čaroliju i zašto te kako bi je mogli ojačati ili zatrti. Na kraju je skupio sve odgovore i bilježnice s njima izložio na istaknutome mjestu u uredu. Čitajući ih, bilo je jasno:

- (1) da većina ljudi smatra da intuitivno znaju što je čarolija;
- (2) da imaju brojne ideje o tome odakle ona potječe;
- (3) da obično definiraju čaroliju pomoću njezinih učinaka, a ne uzroka – ili, kako reče jedan zaposlenik: „Za mene čarolija znači, ‘Pokrenuo si ovaj stroj, dušo, i samo je nebo granica!’“

I tako sam bio gotovo – ali ne sasvim – ponovno ondje gdje sam započeo. Imao sam barem ime koje sam mogao pripisati cijeloj pojavi. Pitanje je bilo, što su tvrtke napravile da stvore čaroliju? Možda je riječ o kombinaciji činitelja. Jedan način da suzim mogućnosti, zaključio sam, bio je potražiti zajednička svojstva tvrtka koje su, kako sam već bio zaključio, imale čaroliju.

Prvo, uvidio sam da su, za razliku od većine poduzetnika, njihovi osnivači i vođe uočili cijeli raspon izbora o tipu tvrtke kakav bi mogli stvoriti. Nisu prihvatili standardni jelovnik opcija kao nešto konačno. Dopustili su sebi sumnjanje u uobičajene definicije uspjeha u poslovanju

i zamišljanje mogućnosti koje se razlikuju od naših uobičajenih pojmova.

Drugo, ti su vođe nadvladali goleme pritiske koji uspješne tvrtke tjeraju da idu putevima koji ih nisu odabrali i možda ih uopće ne žele slijediti. Ljudi na vodećim mjestima zadržali su kontrolu, ili su je iznova stekli, time što su uporno tragali za dušom, odbacivali mnoge dobro namjerne savjete, zacrtavali vlastiti smjer i stvarali poslovanje u kojem su željeli živjeti, a nisu se prilagođavali poslu koji su oblikovale vanjske sile.

Treće, svaka tvrtka imala je izvanredno blizak odnos s lokalnim gradom, mjestom ili okrugom gdje je poslovala – odnos uvelike onkraj uobičajenog pojma „uzvraćanja“. To je, dakako, bio dio priče, sve su te tvrtke bile uzorni korporativni građani, ali odnos je bio uvelike dvosmjernan. Zajednica je pridonijela oblikovanju karaktera poslovanja, baš kao što su tvrtke imale važnu ulogu u životu zajednice.

Četvrto, njegovale su iznimno bliske odnose s kupcima i dobavljačima, zasnovane na osobnom kontaktu, na međudjelovanju pojedinaca i uzajamnom opredjeljenju da ispunjavaju obećanja. Vođe su u tome predvodili. Bili su izrazito dostupni i apsolutno predani zadržavanju humane dimenzije odnosa. Kupci su odgovarali na to šaljući im pisma obožavatelja. Učinak je bilo stvaranje osjećaja zajedništva i zajedničke svrhe između tvrtka, njihovih dobavljača i kupaca – one vrste bliskosti koju velike tvrtke teško mogu postići, već zbog same svoje veličine.

Peto, zapazio sam da su te tvrtke imale neuobičajeno intimnu radnu sredinu. Bile su, zapravo, funkcionalna mala društva koja su se trudila rješavati širok raspon potreba svojih zaposlenika kao ljudskih bića – kreativnih, emocionalnih, duhovnih i društvenih potreba jednako kao i ekonomskih. Herb Kelleher iz Southwest Airlinesa jednom je prilikom rekao da je glasovita vibrantna kultura njegove tvrtke stvorena na temelju načela „brige za ljude u ukupnosti njihovih života“. Upravo su to radile tvrtke koje sam promatrao. Bile su mjesta gdje su zaposlenici osjećali brigu za sebe u ukupnosti svojih života, gdje se s njima postupalo onako kako su osnivači i vođe smatrali da treba postupati s ljudima – s poštovanjem, dostojanstvom, integritetom, poštenjem, ljubaznošću i velikodušnošću. U tom su smislu te tvrtke bile vrhunski izraz tvrtke kao društvene institucije.

Šesto, bio sam impresioniran raznolikošću poslovnih struktura i oblika vladavine koje su osmislile te tvrtke. Budući da su bile privatne, sa zatvorenom vlasničkom strukturom, mogle su nesputano razvijati vlastite upravljačke sustave i postupke, što ih je nekoliko i učinilo. Zingerman's je stvorio Zingerman's Community of Businesses, uključujući vlastitu tvrtku za obučavanje, ZingTrain, koja je poučavala o Zingermanovu načinu poslovanja. Hammerhead Productions je izumio strukturu harmonike, šireći se sa svakim novim projektom, smanjujući se kad je projekt bio završen. Reell Precision Manufacturing približio se poslovnoj demokraciji u najvišem stupnju za koji znam, zajedno s dva glavna direktora – i, začudo, to je funkcioniralo. Neke su se druge tvrtke pretvorile u obrazovne ustanove, poučavajući svoje zaposlenike financijama, uslugama, vođenju i svemu ostalom što je povezano sa stvaranjem uspješne tvrtke.

Konačno, zapazio sam strast koju su vođe unosili u rad tvrtke. Voljeli su predmet poslovanja, bili to glazba, sigurnosna rasvjeta, hrana, specijalni efekti, šarke sa stalnim zakretnim momentom, pivo, skladištenje dokumenata, građevinarstvo, posluživanje hrane ili moda. Iako su bili savršeni poslovni ljudi, bili su sve samo ne profesionalni menadžeri. Bili su, zapravo, suprotnost profesionalnim menadžerima. Bili su duboko emocionalno privrženi tvrtki, ljudima koji su u njoj radili te svojim kupcima i dobavljačima – a takvi su osjećaji pogubni za profesionalno upravljanje.

Ova je knjiga organizirana prema tim zapažanjima. Najprije ćemo ispitati izbor koji su napravili osnivači i vlasnici tih tvrtka, kako su ga napravili i kako su se nosili sa silama koje su ih gurale u nekom drugom smjeru. Zatim ćemo prijeći na karakteristike koje su im zajedničke; tri od njih odnose se na stvaranje razine bliskosti – sa zajednicom, s kupcima i dobavljačima te sa zaposlenicima – kakvu je teško, ako ne i nemoguće, postići kad tvrtka raste prebrzo, postane prevelika ili se previše geografski proširi. Pogledat ćemo i neke poslovne strukture i postupke kojima se te tvrtke služe za postizanje svojih ciljeva. Pretposljednje poglavlje usredotočuje se na pitanje sukcesije i nezina blizanca, održivosti: Mogu li te tvrtke opstati dulje od jedne generacije i, ako mogu, kako? U završnom poglavlju razmatramo kako osnivači, vođe i vlasnici tih tvrtka pristupaju poslovanju i što to govori o mogućnostima poslovanja općenito.

Prvi je korak, međutim, najvažniji. To je onaj korak koji je poduzeo Fritz Maytag iz Anchor Brewinga 1992. godine, kad je odjedanput shvatio ono što mu nitko nije rekao. Njegova tvrtka ne mora stalno rasti i postajati bezlična. Imao je mogućnost izbora.