



NAJPOZNATIJA FINSKA DIZAJNERSKA KUĆA MARIMEKKO PONOVRNO MEĐU NAJBOLJIMA

KIRSTI PAAKKANEN

prva dama finskog biznisa

Od 1991. godine, kad je došla na čelo Marimekka, do danas Kirsti Paakkanen uspjela je prodaju učeterostručiti, koja sada iznosi gotovo 70 milijuna eura. Profit se povećao nevjerovatnih 200 posto

Piše: **mr. Ratka Jurković**,
direktorica norveško-hrvatske tvrtke konzultanata Svan
www.svanconsulting.com

Nica, 1991. godina. Kirsti Paakkanen, tada u ranim 60-im godinama, napokon je odlučila otići u zasluženu mirovinu. U Nici ju je čekao budući suprug, udoban život i zasluženi mir nakon gotovo 30 godina vođenja uspješne finske reklamne agencije Womena. Međutim, te

se 1991. godine prodavao ponos finske tekstilne industrije, tvrtka Marimekko, nakon gotovo deset godina lošeg poslovanja pod vodstvom finskoga konglomerata Amer Grupe.

Kirsti je najprije dobila ponudu da postane izvršna direktorica Marimekka pod vodstvom Amer Grupe. Kad je to odbila, ponudili su joj da kupi Marimekko po nominalnoj vrijednosti.

- Bio je to izbor između Francuza i Marimekka - rekla je Kirsti nedavno. - I Marimekko je pobijedio! Nisam ni znala da će ovih 15 godi-

na biti najsretnije razdoblje mog života.

Impulzivnost i kreativnost u odlučivanju karakteristične su za Kirsti od mladih dana. Šezdesetih godina prošlog stoljeća, nakon godina rada u reklamnoj industriji kojom su dominirali muškarci, odlučila je otvoriti vlastitu reklamnu agenciju. Tako je 1969. godine stvorena Womena, reklamna agencija nastala iz protesta prema muškoj dominaciji u reklamnoj industriji (womena je na finskome jabuka, što je očita aluzija na biblijski rajski vrt).

U poslovnom svijetu muškaraca Kirsti Paakkanen hrabra je i uspješna žena, koja ipak pripadnost spolu nikad nije smatrala ni prednošću ni manom. Za nju se ljudi dijele na one koji rade svoj posao i one koji za njega žive. Ona pripada drugima

Iz biografije

- Rođena: 1929. godine
- Obrazovanje: dodiplomski studij marketinga, finski studiji
- 1969. - 1991. vodi reklamnu agenciju Womena
- 1988. prodala agenciju The Interpublic Group of Companies/McCann Worldwide, ali je ostala direktorica i članica Uprave do 1991. godine
- 1991. do danas: izvršna direktorica tvrtke Marimekko

Kirsti je u Womeni u početku zapošljavala samo žene i ugradila je u nju svoje principe flat biznisa - bez hijerarhijskih suodnosa među zaposlenicima i menadžmenta te s fleksibilnim opisom poslova.

Haljina za Mary

Tijekom tri desetljeća Womena je potvrdila svoj status u reklamnom biznisu, ne samo u Finskoj nego i u Europi. Womena je svojim kreativnim pristupom oglašavanju stvarala nove reklamne trendove osiguravajući tako konstantnu profitabilnost. Kirsti je težila stjecanju kredibiliteta koji će priznati struka, a to je potvrdila

barem jedna nagrada za propagandne usluge svake godine. No 1988. godine Kirsti se odlučila povući iz posla, udati se i posvetiti obitelji. Agenciju je prodala američkom reklamnom divu Interpublic Group of Companies Inc./McCann Worldwide. Do 1991. godine još je bila dio Womene kao direktori-

ca i predsjednica Uprave. Finsko gospodarstvo ranih 90-ih godina prošlog stoljeća zahvatila je recesija. Ponos finske dizajnerske industrije Marimekko tih je godina proživljavao najgoru krizu. Nastao je 1951. godine prema zamisli dizajnerice Armi Ratie, a svježim idejama, novim dizajnom i upotrebom boja stekao je prestižno mjesto u poslijeratnom gospodarstvu. Iako su 50-ih i 60-ih godina u finskom poslovanju dominirali muškarci, Armi Ratie vrlo se brzo nametnula svojom inspirativnom menadžerskom filozofijom. Pripovijeda se da sama Armi nije mogla dobiti zajam u banci, nego je to morao učiniti njezin suprug Viljo.

- Mislio sam da će to biti naš zajednički poduzetnički pothvat u kojem ću ja biti menadžerski, a Armi dizajnerski i inspirativni dio - izjavio je Viljo u jednom intervjuu 1986. godine. Međutim, čim je Armi došla u središte pozornosti, znao sam da je to samo njezin životni projekt.

Armi Ratie počela je kao dizajnerica tekstila, no tek kad je od tkanina veselih i živih boja počela kreirati modele s namjerom da Finkinje oslobodi uskih i neudobnih suknji i haljina i daruje im jednostavnu, šarenu, pamučnu odjeću posao počinje napredovati velikom brzinom.

Njezina je odjeća nekonvencionalna, neformalna i dostupna svima - starima i mladima, mršavim i korpulentnijim osobama. Ime Marimekko znači 'haljina za Mary' ili običnu finsku ženu.

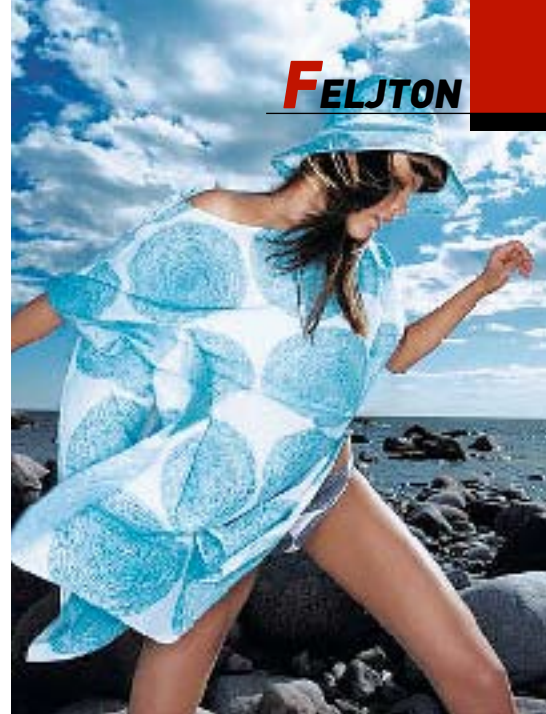
Njezina je odjeća nekonvencionalna, neformalna i dostupna svima - starima i mladima, mršavim i korpulentnijim osobama. Ime Marimekko znači 'haljina za Mary' ili običnu finsku ženu.

Brand Jackie Kennedy

Jasnim uniseks linijama i slobodnim stilom odjeća Marimekko izražavala je utopijski osjećaj ravnopravnosti spolova. Inspirativno ishodište te i danas dominantno ženske kompanije bile su dvije snažne žene: Armi Ratie i glavna dizajnerica Maija Isola. Dizajn tvrtke Marimekko očitovao se ne samo u odjeći nego i u tekstu za dizajn interijera, a svoj međunarodni boom doživio je u američkoj predizbornoj kampanji Johna Fitzgeralda Kennedyja. Te 1960. godine borba za američkog predsjednika vodila se između dva vrlo različita kandidata - Kennedyja i Nixona te dviju dama - Jackie i Pat. U toj vrlo napetoj predizbornoj utrci dvije su dame bile pod povećalom gotovo kao i njihovi muževi. Jackie su napadali zbog njezine sklonosti pariškoj visokoj modi i životu na visokoj nozi. Pravu senzaciju Jackie je izazvala u prosincu 1960. godine, kada se na naslovnici magazina Sports Illustrated pojavila u udobnoj, pomalo jeftinoj, pamučnoj ružičastoj haljini Marimekko. John, koji je bio u pozadini, nosio je plavu polo majicu, bio je preplanuo i kao stvoren za predsjednika. Bio je to Jackien marketinški potez kojim se približila građanskom ukusu Amerike i potez nakon kojega se mali finski Marimekko

našao na karti slavnih dizajnera odjeće. Marimekko je ubrzo našao svoje poklonike u hipijevskom pokretu 60-ih i 70-ih. Njegovi avangardni dizajnerski stilovi odražavali su filozofiju tih godina - pobunu protiv roditeljskih konvencija - i unosili su blistave boje u sivilo konformizma.

Armi Ratie više je razmišljala o ljubavi nego o financijskim rezultatima. Za nju je svakodnevica bila bit ljudskoga života i zato ju je trebalo uljepšati - rekla je Kirsti u svojem govoru na otvorenju dizajnerske izložbe posvećene Marimekku. Nakon njezine smrti 1979. godine u tvrtki su prevladale menadžerske teori-



Prepoznatljiv u svijetu, dizajn Marimekko slijedi motive iz prirode

našao na karti slavnih dizajnera odjeće.

Marimekko je ubrzo našao svoje poklonike u hipijevskom pokretu 60-ih i 70-ih. Njegovi avangardni dizajnerski stilovi odražavali su filozofiju tih godina - pobunu protiv roditeljskih konvencija - i unosili su blistave boje u sivilo konformizma.

Armi Ratie više je razmišljala o ljubavi nego o financijskim rezultatima. Za nju je svakodnevica bila bit ljudskoga života i zato ju je trebalo uljepšati - rekla je Kirsti u svojem govoru na otvorenju dizajnerske izložbe posvećene Marimekku. Nakon njezine smrti 1979. godine u tvrtki su prevladale menadžerske teori-



I danas, kao i prije 50 godine, za Marimekko je karakteristična upotreba živih, veselih boja



Posljednjih godina Kirsti je veći akcent stavila na dizajniranje i proizvodnju dekorativnih tkanina

je, a ljubav je nestala. Kompanija je bila dobro organizirana u skladu s najmodernijim standardima i odlučna da pokori svijet. Ali voljela je samo stavke u bilanci.

Kirsti dolazi u Marimekko

Kad je 1991. godine Kirsti odlučila još jedanput uploviti u vode finskog biznisa, javnost je bila oduševljena što je baš ona kupila Marimekko. Njezin ured u Marimekku bio je prepun cvijeća, dobrih želja i vjere da će ona oživiti Marimekko. Međutim, početak nije bio lak. Marimekko je već dulje bio u gubicima. No Kirsti nisu pogodili financijski rezultati, nego opća rezignacija.

- Kad sam u rujnu 1991. došla u kompaniju, moral je bio nizak, prozori nisu bili oprani, a zgrada se počela raspadati. Zato smo najprije oprali prozore!

Uz vraćanje zaposlenicima smisla i želje za promjenom, Kirsti je kao izvanredna marketinška stručnjakinja znala da mora stvoriti vrhunsku marketinšku strategiju za kompaniju u cijelosti i za postojeće brandove. Osim na odjeću stavila je naglasak i na dekorativne tkanine.

- Dom je danas najjači trend u svijetu - rekla je oživjevši dizajnerske ideje Maije Isole iz 1962. godine koje su postale hit. Kako bi zahvalila Isoli, poslala joj je ček koji je ona vratila uz napomenu: 'Hvala ti što si mislila na mene. Mislim da tebi u ovom trenutku novac

Kad je Kirsti došla Marimekko je bio u gubicima. Uprava joj je predložila otpuštanje većine radnika, ali ona je zaprijetila otpuštanjem menadžera

više treba nego meni.'

Retrodizajn 60-ih i 70-ih pokazao se pravi hit, a Kirsti kao prava marketinška vizionarka. Djeca nekadašnjih kupaca odjeće Marimekko sada su s oduševljenjem prihvatila dizajn iz mladosti svojih roditelja.



Poznati redatelj Aki Kaurismäki bio je među onima koji su osudili Kirsti Paakkanen zbog uporabe pravog krzna u kolekcijama

Principi upravljanja Kirsti Paakkanen

Etičnost

Poštovanje različitosti među kulturama i ljudima te društvena, financijska i kulturna odgovornost kompanije. Poslovno razmišljanje uvijek uključuje emocije i brigu za zaposlenike, kupce i poslovne partnere.

Originalnost i poštenje

Svaki dio Marimekkovih poslovnih operacija - proizvodi, usluge i komunikacije - mora biti usklađen s vrijednostima kompanije.

Sloboda kreativnosti, hrabrost i odgovornost

Kreativni je dizajn Marimekkova snaga i uporište. Kreativnost ne poznaje ograničenja, ali svatko mora biti i odgovoran. Realizirane ideje moraju imati jasnu vezu s poslovnim realitetom i ciljevima kompanije.

Entuzijizam, predanost i ostvarenje ciljeva

Cilj je vlastiti rast i rast kompanije stvaranjem nečega novog. Predanost znači stalno napredovati prema ciljevima i prigrbiti odgovornosti u postizanju ciljeva.

Positivnost, estetičnost

Osnovna je filozofija svih Marimekkovih poslovnih dijelova pozitivan stav prema životu i osjećajnost kako bi se izrazila i vidjela ljepota.

Dalje je sve išlo lakše. Kirsti je povećala mrežu prodavaonica, osobito u Skandinaviji. Povećala je i izvoz prodavši licenciju, ali i preko mreže zastupnika diljem svijeta. Marimekko danas ima 25 vlastitih prodavaonica u Finskoj i jednu u Švedskoj, podružnice u Njemačkoj, agente i uvoznike u gotovo 12 zemalja. Danas izvoz iznosi oko 30 posto ukupnog prihoda a najviše se izvozi u Švedsku, SAD, Njemačku, Japan, Rusiju i Norvešku. No Marimekko je uspješan i na zahtjevnijim tržištima kao što su Australija, Velika Britanija i Španjolska.

Marka ponovno osvojila svijet

- Mi svijet pokoravamo polako. Dosad smo rasli svake godine i otvarali nove trgovine nakon pomne analize. Dostatni smo sebi i vodimo računa o tome. Idemo naprijed razumno i sigurno - rekla je nedavno Kirsti.

U kompaniji je uklonila birokratske slojeve jer je znala da su kreativnost i inovativnost bit Marimekka. Međutim, kreativnost i inovativnost u poslovanju mora imati i financijsku podlogu.

- Dizajn smo stavili na pijedestal u kompaniju. Naši dizajneri imaju prekrasne urede, ali i najveću financijsku odgovornost. Postali su odgovorni za financijske rezultate, tj. ono što dizajneraju mora biti financijski isplativo. Mnogima od njih to je nešto novo, na što nisu navikli. Ali

svi rado pristaju na to - kaže ona objašnjavajući novi uzlet kompanije. Od 1991. godine do danas Kirsti je uspjela gotovo četverostručiti prodaju koja sada iznosi približno 70 milijuna eura. Profit se povećao nevjerojatnih 200 posto (samo u 2005. porastao je 40 posto). Prije sedam godina, 1999., dionice Marimekka uvrštene su u prvu kotacijsku listu Helsinške burze i od tada se tržišna kapitalizacija povećala gotovo devet puta.

Filozofija emocionalnog vođenja

U doba Armi Ratie Marimekko je bio kompanija izraženoga korporativnog identiteta. Armi Ratie bila je simbol kompanije, a moto joj je bio kreativnost i stvaranje ljepše svakodnevice. Došavši na čelo Marimekka, Kirsti je razmišljala o svojoj ulozi i ispunjenju Armine vizije. Znala je da samo tzv. emocionalno vođenje može postati njezin osobni menadžerski stil jer se njezina filozofija vođenja temelji na poštovanju ljudi i vjeri da svi posjeduju jedinstvene talente, kreativnost i vještine. Svoju filozofiju sažela je na nekoliko principa: emocije, kreativnost, poštovanje, povjerenje, entuzijizam, dis-

ciplina, nagrađivanje, suradnja, odgovornost, odanost i pozitivno razmišljanje. Njezine su principe prihvatili i zaposlenici Marimekka, a svaki novi zaposlenik, uz ostale principe, uči i o važnosti zajedništva u radu i stvaranju, nakon čega su mu ruke slobodne za samostalno stvaranje.

Njezin jedinstveni stil vođenja očitovao se i u jednoj epizodi gotovo nezamislivoj u korporativnom svijetu. Kad je došla na njegovo čelo, Marimekko je bio u gubicima. Uprava i menadžment savjetovali su joj otpuštanje većine radnika. Na sljedećem sastanku menadžmenta i zaposlenika ona je, prezentirajući gubitke u poslovanju, rekla da za to nisu odgovorni radnici, nego menadžment. Ako se financijska slika ne popravi, otpustit će cjelokupnu menadžersku strukturu. Te su riječi vlasnice tvrtke bile popraćene burnim pljeskom zaposlenika. Neki su menadžeri tada napustili kompaniju, ali većina se itekako potrudila kako bi se financijski rezultati poboljšali.

Afera Gruenstein

U kolovozu 2000. godine Marimekko je povukao poslovni potez koji je Kirsti nazvala svojom jedinom velikom pogreškom - kupio je Gruenstein Product, tvrtku koja se bavila proizvodnjom predmeta od krzna i kože. Činilo se da bi to mogao biti dobar poslovni potez zbog potencijalne sinergije između dva proizvođača, ali pokazao se kao najgora noćna mora, i za Marimekko i za Kirsti.

Ubrzo nakon kupnje udruge za zaštitu životinja počele su bojkotirati Marimekko. Kirsti, koja u novostvorenom dioničkom društvu posjeduje samo 30 posto dionica, i javno je bila protiv integracije krzna u odjevni dio Marimekkove ponude, ali je pod pritiskom menadžmenta i investitora povukla što je rekla i pristala na posao. Sljedeći incident uzrokovao je poznati finski filmski režiser Aki Kaurismaki. Odbio je ponuđeni počasni doktorat Helsinškog sveučilišta za umjetnost i dizajn iz protesta jer nije želio pripadati istom klubu kojemu pripada Kirsti Paakkanen. On smatra da je Kirsti drugorazredni uzgajivač krzna okrvavljenih ruku. Na 50. godišnjici osnutka Marimekka finska udruga za prava životinja kupila je gotovo stotinu karata i sabotirala Kirstin govor bacanjem letaka i izvikivanjem parola protiv Marimekka.

Međutim, Kirsti nije bila samo u sukobu s udrugama za zaštitu životinja nego i sukob s menadžmentom. U nekoliko navrata govo-



Kirsti Paakkanen nastavila je razvijati viziju Armi Ratie, osnivačice Marimekka. Moda mora biti jednostavna, nosiva i sugerirati optimizam

rila je da će prodati Gruenstein, no Uprava je to odbijala. Na jednoj novinarskoj konferenciji Kirsti se čak javno posvađala s članovima Uprave. Ta se akvizicija pokazala kao velika prijetnja imidžu Marimekka koji 70 posto svojih prihoda ostvaruje na finskom tržištu. Naposlijetku je ove godine Gruenstein prodan finskoj kompaniji Gemmi. Kirsti je izjavila da je napokon odahnula.

Liderica finskog biznisa

Usprkos svim Scilama i Haribdama Kirsti Paakkanen ostaje najkarizmatičnija liderica finskog biznisa. Poslovna javnost priznaje joj da je stvorila čudo. U zemlji kao što je Finska, poznatoj uglavnom po high tech industriji, vodi međunarodno uspješnu tekstilnu kompaniju koja posluje u vrlo konkurentnom i usko profiliranom sektoru. Međutim, o uspjehu Kirsti nikada ne govori u prvom licu. Uvijek s velikim poštovanjem spominje prije svega Armi Ratie, njezin entuzijizam i ljubav s kojom je stvorila tu dizajnersku tvrtku. Tako govori i o kreativnosti zaposlenika koju smatra najzaslužnijim elementom Marimekkova uspjeha.

Za Kirsti je Marimekko ne samo posao nego život. Često govori da se ljudi dijele na dva tabora: one koji rade svoj posao i one koji žive svoj posao. Kirsti pripada ovom drugom. Svoju filozofiju emocionalnog vođenja te kreativnog marketinga danas prenosi i generacijama studenata te brojnoj publici koja uvijek s velikom pozornošću sluša tu energičnu i karizmatičnu ženu. Danas, u 77. godini života, kaže da je sretna i ispunjena. ■



Model Marimekka iz novije kolekcije