



Ray Kroc i imperium

**MCDONALD'S**

**W ofercie Wydawnictwa Łukasz Tomys Publishing dostępne są m.in. następujące e-booki:**

- *Bitcoin i Blockchain. Narodziny kryptowalut* - Mateusz Lubiński, Mateusz Wiatr
- *Coco Chanel. Krótka historia największej dyktatorki mody* - Renata Pawlak
- *Mark Zuckerberg i jego imperium. Jak Facebook zmienia Twój świat* - Kinga Kosecka, Renata Pawlak, Ewa Szach, Kinga Sołtysiak
- *Ray Kroc i imperium McDonald's* - Kinga Kosecka, Justyna Jaciuk
- *Steve Wozniak. Geniusz Apple. Wydanie II rozszerzone* - Łukasz Tomys, Renata Pawlak

# **Ray Kroc i imperium McDonald's**

**Autorki: Justyna Jaciuk i Kinga Kosecka**

**Redakcja: Renata Pawlak i Katarzyna Szach**

**Korekta: Przemysław Andrzejewski**

## WSTĘP

*Powiedz mi, co jesz, a powiem ci, kim jesteś.*

Jean Anthelme Brillat-Savarin – francuski prawnik, polityk i pisarz

Niektórzy twierdzą, że pierwszy milion trzeba ukraść, inni zaś są zdania, że wszystko można osiągnąć ciężką pracą i za sprawą wielu wyrzeczeń czy kompromisów. A jak było w przypadku Raya Kroca? Czego uczy nas jego historia? W jaki sposób doświadczenia wyniesione z pracy przedstawiciela handlowego pomogły mu w rozwoju własnej firmy? Co sprawiło, że odniósł spektakularny sukces finansowy i nie tylko stworzył potężną korporację, ale przede wszystkim przyczynił się do wykreowania i spopularyzowania ikony amerykańskiego kapitalizmu? Kim byli bracia McDonaldowie i jak wpadli na swój genialny pomysł? Jak wyglądał leasing nieruchomości zastosowany przez McDonald's i dlaczego dzięki niemu firma Kroca wyprzedziła konkurencję? Czy pomysł na jeden z największych biznesów XX wieku jest autorski, czy może został ukradziony?

Wielu osobom McDonald's kojarzy się z postacią klauna, Ronalda McDonalda, którego uśmiechnięta podobizna przed długi czas widniała na ulotkach oraz pojawiała się w reklamach prasowych i telewizyjnych, aby skłonić do zakupu jedzenia w „restauracji innej niż wszystkie”. Figura kolorowego błazna stanowiła niegdyś nieodzowny element wystroju każdego lokalu należącego do sieci i jeden z kluczowych wabików skierowanych do dziecięcej klienteli. Jednak, co oczywiste, to nie uśmiechnięty od ucha do ucha klaun stoi za sukcesem McDonald's, a właśnie Ray Kroc.

Podkreślenia wymaga fakt, że Ray nie dokonał wszystkiego sam. Tak, to dzięki jego wizji McDonald's oraz inne sieci barów szybkiej obsługi czerpiące z niego inspirację w pośredni lub bezpośredni sposób urosły w

siłę. Historia McDonald's to jednak nie tylko opowieść o Rayu Krocu czy o braciach McDonaldach. Wszak to nie Ray był pomysłodawcą Ronalda McDonalda czy nawet Big Maca. Co więcej, jego propozycji nowych kanapek nigdy nie wprowadzono w życie. To także historia postaci drugoplanowych, które uwierzyły w wizję Kroca i robiły wszystko, aby ją urzeczywistnić. Staraliśmy się nakreślić i przybliżyć ich sylwetki, gdyż uważamy, że zasługują na uznanie często w nie mniejszym stopniu niż sam Ray Kroc. Opowiadając historię McDonald's, nie sposób nie wspomnieć o personach takich jak Harry Sonneborn, June Martino, Fred Turner czy też Luigi Salvaneschi. To tylko niektóre z osób, których wytrwałość i ciężka praca przyczyniły się do sukcesu najpopularniejszej sieci fastfoodowej na świecie.

Twórcy wyreżyserowanego przez Johna Lee Hancocka filmu McImperium nie pozostawiają suchej nitki na Krocu, ukazując go jako wyrachowanego kapitalistę żerującego na cudzej pracy i życzliwych ludziach. On sam deklarował, że od zawsze na pierwszym miejscu stawiał dobro drugiego człowieka i uczciwość w biznesie. Jak wiadomo, nic nie jest czarno-białe. Wielki ekran potrzebuje sensacji, autobiografia zaś – samouwielbienia. Z tego też powodu warto przyjrzeć się życiu i działalności Kroca nie tylko przez pryzmat jego własnych słów, ale także sięgając do innych źródeł poświęconych jego niezwyklej historii.

## ROZDZIAŁ 1. WSZYSTKO ZACZEŁO SIĘ W USA

*Przyszłość należy do tych, którzy wierzą w piękno swoich marzeń.*

Eleanor Roosevelt – amerykańska działaczka na rzecz praw człowieka, dyplomatką i publicystką, żona prezydenta USA Franklina Delano Roosevelta

Na początku przenieśmy się w czasie do pierwszej dekady XX wieku do Oak Park, niedaleko zachodniej granicy Chicago. To właśnie tutaj 5 października 1902 roku na świat przyszedł Ray Kroc, któremu poświęciliśmy naszą opowieść. Dzielnica ta była zamieszkiwana przez niższą klasę średnią składającą się w głównej mierze z europejskich imigrantów. Żyjące tam osoby, które przybyły ze Wschodniej i Środkowej Europy, nazywano pogardliwie „bohunkami”. Również w dzisiejszych czasach Amerykanie używają tego terminu na określenie niewykwalifikowanych imigrantów z tej części Starego Kontynentu, zatrudnianych zazwyczaj w stoczniach lub fabrykach.

Przodkowie Raya – zarówno po mieczu, jak i po kądzieli – pochodzili z obszarów niegdysiejszych Austro-Węgier, które po I wojnie światowej przypadły Czechosłowacji. Jego ojciec, Louis Kroc, urodził się w wiosce Brzhasy znajdującej się niedaleko Pilzna. Dziadek Raya ze strony ojca zginął podczas jednej z krwawych wojen, jakie pod koniec XIX wieku toczyły Austro-Węgry. Nie widząc żadnych szans na zapewnienie rodzinie godnej egzystencji w ojczyźnie, babcia przyszłego przedsiębiorcy około 1890 roku spakowała walizki i wraz z czwórką dzieci – pełna nadziei na lepsze jutro – wyruszyła w podróż do Stanów Zjednoczonych. Natomiast dziadkowie Raya ze strony matki wyemigrowali z Czechosłowacji do Illinois, gdzie przyszła na świat ich córka, matka naszego bohatera, Rose Mary.

Louis Kroc wyróżniał się pracowitością i rzetelnym podejściem do obowiązków, co stanowiło szczególne atuty w sytuacji, w jakiej znalazła się jego rodzina po osiedleniu się w Ameryce. W książce autorstwa Maxa Boasa i Steve'a Chaina pod tytułem *Big Mac: The unauthorized story of McDonald's* można znaleźć informację, że Louis wraz z matką i trójką rodzeństwa początkowo mieszkali w piwnicy jednej z kamienic mieszczących się przy Wells Street w Chicago.

Rodzina emigrantów ledwie wiązała koniec z końcem. Aby pomóc rodzeństwu i starszej matce, ojciec Raya w wieku dwunastu lat zatrudnił się w Western Union. Dzięki sumienności w wywiązywaniu się z powierzonych mu zadań oraz silnej motywacji do osiągnięcia sukcesu, konsekwentnie pisał się po szczeblach kariery. W drodze do awansu nie przeszkodził mu brak formalnego wykształcenia – nawet nie wyższego, co średniego szczebla. Należy bowiem wspomnieć, że edukację przerwał już w ósmej klasie i nigdy nie miał możliwości, aby dokończyć naukę w szkole. Prawdopodobnie to właśnie dlatego w późniejszym czasie tak bardzo mu zależało, aby jego dzieci zdobyły dyplomy potwierdzające solidne wykształcenie. Pragnął, by wiodło im się w życiu lepiej niż jemu. Chciał, aby ukończyły liceum i poszły do college'u. Marzył o tym, żeby w przyszłości zostały lekarzami, prawnikami czy też nauczycielami. Jednak dzieci nie zawsze podążają ścieżką wytyczoną przez rodziców, co dobitnie widać na przykładzie Raya Kroca.

Thomas Stewart w biografii twórcy imperium McDonald's utrzymuje, że w zasadach wychowawczych stosowanych przez Louisa nie było miejsca na pobbłazanie i nieposłuszeństwo. Ojciec przykładał ogromną wagę do kindersztuby. Priorytetowo traktował dobre maniery i wymagał od dzieci, aby zachowywały się tak, by inne osoby je szanowały. Uważał, że na społeczne poważanie należy zasłużyć, i takie podejście starał się wpoić pociechom.

Matkę cechowały natomiast dobroduszość i czułe podejście do swoich dzieci. Ray wspominał ją jako uśmiechniętą i życzliwą duszę prowadzącą zawsze wysprzątaną oraz świetnie zorganizowany dom. Przy swej dobrotliwości oraz łagodności potrafiła okazywać stanowczość i bywała wymagająca. Oczekiwała od Raya, aby utrzymywał porządek w

swoim otoczeniu. Jego łóżko musiało być zawsze nienagannie posłane. Młody Kroc nie marudził, tylko starannie wykonywał polecenia mamy. Był dumny, że w ten sposób może jej pomóc.

Rose Mary nie można przypisać atrybutów typowej gospodyni domowej, której życie obracało się wyłącznie wokół tak przyziemnych czynności jak gotowanie, zaopatrywanie spiżarni w niezbędne produkty czy utrzymanie czystości w czterech ścianach. Pani Kroc, aby wspomóc rodzinny budżet, udzielała lekcji gry na pianinie. Uczyła dzieci z sąsiedztwa, ich rodziców oraz inne osoby chcące zostać wirtuozami tego instrumentu. Dzięki temu dom Kroców często wypełniały dźwięki wygrywanych na pianinie melodii.

Ojciec przyszłego króla hamburgerów należał do grupy wokalnej, która zbierała się w domu małego Raya. Podczas tych spotkań dzieci gospodarza leżały w łóżkach, a ich rodzice byli przekonani, że maluchy słodko śpią. W rzeczywistości jednak nie mogły one zasnąć ze względu na głośne śpiewy Louisa i jego znajomych oraz akompaniującą im na pianinie Rose. W takich chwilach Ray wraz z rodzeństwem – o pięć lat młodszym bratem Robertem i o osiem lat młodszą siostrą Lorraine – na paluszkach wymykali się z pokojów i cichutko siadali na schodach, aby posłuchać domowego koncertu. Dzięki temu chłopiec już od najmłodszych lat miał kontakt z symfonią dźwięków.

Rose, kiedy tylko dostrzegła u syna zainteresowanie muzyką, zaczęła uczyć go gry na pianinie. Ray okazał się pojętym uczniem i dość szybko opanował tę umiejętność. Pani Kroc pękała z dumy z czynionych przez niego postępów i przy każdej nadarzającej się okazji chwaliła synowskie umuzykalnienie. Imponujące postępy w grze na pianinie nie byłyby możliwe, gdyby nie wysokie wymagania stawiane przez matkę, będącą zarazem surową nauczycielką chłopca. W związku z tym Rayowi zdarzało się czasem ją krytykować i uważać, że ustawiła mu zbyt wysoką poprzeczkę. Po latach docenił jednak jej wkład w rozwój swojego talentu muzycznego i wyraził wdzięczność za godziny spędzone na trudnych ćwiczeniach.

Wspominając dziecięce lata Raya Kroca, jako ciekawostkę dodajmy, iż pewnego razu Louis zabrał czteroletniego synka do frenologa.



Niewtajemniczoną wyjaśnijmy, iż frenologia była koncepcją popularną w XVIII i XIX wieku. Zakładała, że poszczególne talenty i zdolności rozwijają się w odmienny sposób u każdego człowieka, co znajduje odzwierciedlenie w rozmiarach poszczególnych części kory mózgowej. Tym samym na podstawie kształtu i rozmiaru czaszki frenolodzy orzekali, jakie zdolności będą się rozwijać u danej osoby. Obecnie do frenologii podchodzi się z dużym dystansem, traktując ją jako pseudonaukę. Jednak, co ciekawe, w przypadku czteroletniego Raya diagnoza frenologa okazała się prorocza, gdyż stwierdził, że chłopiec zrobi w przyszłości karierę muzyczną albo odniesie sukces w sprzedaży jedzenia. Czas pokazał, że miał rację. Możemy przypuszczać, że gdyby Ray oddał się w pełni swojej pasji muzycznej, to także na tym polu odniósłby sukces.

Jak już wspomnieliśmy, bohater naszej opowieści był najstarszy wśród pociech państwa Kroców. Różnica wieku pomiędzy rodzeństwem dawała o sobie znać w wielu codziennych sytuacjach. Ray i Robert już w dzieciństwie czuli, że pochodzą z dwóch odmiennych światów i trudno im było znaleźć wspólny język. Ray widział w młodszym bracie przede wszystkim mola książkowego, ponieważ chłopiec świetnie radził sobie w szkole i otrzymywał dobre oceny. Nie oznacza to wcale, że Ray był ze szkołą na bakier i miał w niej poważne problemy. Można to raczej ująć w ten sposób, że po prostu nie widział sensu w formalnej edukacji. Szkoła kojarzyła mu się z pasmem uciążliwości i nikłymi możliwościami rozwoju. Poza tym mało który przedmiot go interesował, a lekcje w przeważającej większości dłużyły mu się bez końca.

Aby nieco urozmaicić sobie życie, mały Ray zapisał się do drużyny skautów, ale i tutaj spotkało go rozczarowanie. Szybko wypisał się z grupy, ponieważ przydzielono mu funkcję trębacza, która – w jego opinii – nie dawała żadnych szans na rozwój osobisty.

Wracając zaś do kwestii niechęci Raya względem formalnego szkolnictwa, należy dodać, że sprzeciwiał się powszechnemu frazesowi, że tylko dzięki nauce można do czegoś dojść w życiu. W jego mniemaniu sukces osiąga się nie za sprawą wielogodzinnego siedzenia z nosem w książkach, a dzięki determinacji w dążeniu do obranego celu. To podejście różniło go od młodszego brata. Przepaść między nimi już nigdy nie miała

zostać zasypana. Gdy Ray i Robert dorośli, a młodszy z braci został profesorem i prowadził badania z zakresu medycyny, nie mieli zbyt wielu tematów do rozmów. Mimo to szanowali wzajemnie swoją odmiennność.

Z siostrą Lorraine natomiast łączyły Raya zgoła odmienne stosunki. Tak jak każdy starszy brat, próbował za wszelką cenę chronić swoją siostrzyczkę i nie pozwolił, by stała jej się jakakolwiek krzywda. Rodzeństwo było ze sobą bardzo blisko i nawet fakt, że Lorraine, podobnie jak Robert, o wiele lepiej radziła sobie w szkole, nie stanowił kości niezgody między nimi.

W przeciwieństwie do młodszego rodzeństwa słowo pisane nigdy nie oczarowało Raya Kroca. W kulturze europejskiej nieodłącznym atrybutem osoby inteligentnej i osiągającej sukcesy jest książka. Charlie Munger, czyli przyjaciel i wspólnik Warrena Buffetta, a do tego miliarder i erudyta, uważa, że nigdy nie poznał ani jednego mądrego człowieka, który nie lubi czytać książek. Czyżby nie spotkał na swojej drodze twórcy koncernu McDonald's?

Ray nie widział w pochłanianiu książek niczego nadzwyczajnego i nigdy się nie krył ze swoją awersją do lektur. Twierdził, że książki przeraźliwie go nudziły, co tłumaczył faktem, iż bardziej od bezproduktywnego siedzenia nad zadrukowanymi kartkami woli konkretne działanie. W młodości sporo czasu spędzał nie tylko na podejmowaniu rozmaitych aktywności, lecz także na wyobrażaniu sobie, w jaki sposób powinien rozwiązywać różnego rodzaju skomplikowane sytuacje albo reagować na niespodziewane wydarzenia. Chętnie uciekał myślami do swoich pasji – muzyki, baseballu i zarabiania pieniędzy. Tak często zdarzało mu się bujać w obłokach, że jego matka zaczęła nazywać go Danny Dreamer – lub jak podają niektóre źródła Danny Daydreamer – czyli Danny Marzyciel. Wszystko z tej przyczyny, że nie raz widziała go siedzącego samotnie, niereagującego w żaden sposób na bodźce zewnętrzne i w pełni oddającego się swoim fantazjom.

Wymyślony przez panią Kroc przydomek spodobał się rówieśnikom Raya i na dobre przyłgnał do niego w szkole średniej. Nieustanne myślenie o niebieskich migdałach sprawiło, że często niesłusznie posądzano chłopca o bycie obibokiem.

Rzeczywistość rysowała się jednak zgoła inaczej – Ray nie obawiał się skalać rąk pracą, a kiedy zdarzało mu się odpoczywać, odpływał myślami do rzeczy, które jeszcze mógłby zrobić. Często wracał do domu niezwykle podekscytowany, choć to nie zajęcia w publicznej placówce działały na niego euforycznie, a kolejne koncepcje, które rodziły się w jego głowie. Wypada przy tym zauważyć, iż cechą odróżniającą Raya od innych marzycieli było to, że chłopak absolutnie nie marnował czasu na rozmyślenia o rzeczach, które nie mogły się ziścić. Każdy wymyślony projekt musiał iść w parze z konkretnym działaniem. W pewnym momencie Ray doszedł do wniosku, że pomysły powinien przekuć na zarabianie pieniędzy.

Jeszcze w szkole podstawowej, Lincoln School w Oak Park, Ray uświadomił sobie, że ma wszelkie zadatki, aby zostać sprzedawcą. Należał bowiem do szkolnej grupy dyskusyjnej i zdał sobie sprawę z wrodzonego talentu do handlu, objawiającego się m.in. siłą perswazji. Z łatwością przychodziło mu przekonanie innych do swoich opinii. Wiedział, w jaki sposób zaprezentować pomysły, które akurat wpadły mu do głowy, aby zarówno rówieśnicy, jak i nauczyciele zostali nimi oczarowani. Bez trudu przychodziło mu znalezienie odpowiednich argumentów, które sprawiały, że inni przyznawali mu rację. Podczas dysput toczonych w klubie dyskusyjnym wykazywał się niezwykłą jasnością umysłu i inteligencją. Potrafił bez zastanowienia rzucić celną ripostę przeciwnikowi w debacie. Z tego względu nazywano go „bardzo bystrym chłopcem”.

W książce Willa Petersa pt. Leadership Lessons przywołano zabawną sytuację ilustrującą niezwykły talent przyszłego biznesmena. Mianowicie podczas szkolnej debaty mającej rozstrzygnąć zagadnienie ujęte w tytule spotkania („Czy należy zabronić palenia papierosów?”) Ray trafił do zespołu, który miał bronić prawa do palenia. Choć zadanie to nie należało do najłatwiejszych, młodzieńcowi udało się nie tylko przekonać publiczność do swojego stanowiska, ale też wzruszyć słuchaczy. Oczy widzów zaszkliły się łzami, kiedy Ray opowiedział przejmującą i z pewnością mocno podkoloryzowaną historię o swoim pradziadku, któremu u schyłku życia został tylko mały piesek i kłęby dymu z fajki. Całe przemówienie zakończył retorycznym pytaniem skłaniającym do przemyśleń: „Czy ktokolwiek miałby serce, aby odebrać temu staruszkowi

jego ostatnią radość na tym świecie, a mianowicie jego ukochaną fajkę?”. Po tym zdaniu na sali dało się słyszeć wielki aplauz. Ray żałował jedynie, że jego ojciec nie był świadkiem tego sukcesu, gdyż mogłoby mu to trochę osłodzić gorsze wyniki syna w szkole.

W czasach, gdy uczęszczał do szkoły podstawowej, Ray Kroc po raz pierwszy podjął się pracy zarobkowej. Dorabiał w lokalnych drogeriach i sklepach spożywczych, w których odpowiadał za utrzymanie czystości oraz pakowanie zakupów i rozpakowywanie dostaw. Choć w tamtym czasie był zadowolony z tego, że udawało mu się zarobić nieco grosza, to jednak do pełni szczęścia czegoś mu brakowało. Chciał czerpać dochody z własnych koncepcji.

Jedną z nich był pomysł prowadzenia punktu z lemoniadą. Ray już jako młodzieniaszek dał się poznać jako człowiek czynu. Nie upłynęło wiele czasu, a chłopaka można było zobaczyć przy takim właśnie stoisku, z entuzjazmem obsługującego spragnione osoby chcące skosztować orzeźwiającego napoju. W książce autorstwa Janice Simpson pod tytułem Ray Kroc. Big Mac Man można znaleźć informację, że klienci chwalili nie tylko smak wytwarzanej przez niego lemoniady, ale wrażenie wywierały na nich także czystość stoiska i schludny wygląd chłopca. Podobało im się również przyjazne nastawienie sprzedawcy i kulturalny sposób serwowania napojów przez Raya.

W sąsiedztwie mówiono o nim, że ma żyłkę do interesów i proroczo przepowiadano, że wyrośnie z niego rasowy biznesmen. Widać zatem, że Ray już jako dziecko wiedział, w jaki sposób przyciągnąć do siebie klientów i zdawał sobie sprawę z tego, jak ważna jest dbałość o najdrobniejsze szczegóły w każdym przedsięwzięciu.

W 1916 roku czternastoletni Ray wpadł na kolejny pomysł. Wraz z dwójką przyjaciół rozpoczęli działalność pod szyldem Ray Kroc Music Emporium, czyli Emporium Muzyczne Raya Kroca, która polegała na sprzedaży zapisów nutowych utworów granych na pianinie przez bohatera niniejszej publikacji. Smykałka do handlu Raya znalazła wyraz nawet w nazwie prowadzonego przez niego biznesu. Emporium bowiem to nic innego jak określenie starożytnego placu handlowego.

Dzięki temu przedsięwzięciu młody Kroc zdobył rozgłos w okolicy i został zaproszony do akompaniowania na organach podczas prób chóru w kościele parafialnym Harvarda. Szybko jednak okazało się, że dyrygent chóru powinien mimo wszystko lepiej przemyśleć wybór pianisty. Choć Rayowi nie brakowało talentu i umiejętności, to cierpliwość i pokora nie należały do jego mocnych stron. Według niego muzyka organowa była zdecydowanie zbyt wolna, monotonna i po prostu nudna, a przerwy – zdecydowanie za długie. Kroc postanowił więc dodać nieco dynamiki próbie kościelnego chóru, grając na koniec inny, żywszy utwór, którego nie ujęto w planie. Oczywiście nie spotkało się to z aprobatą dyrygenta, a chłopak nigdy więcej nie został poproszony o akompaniowanie na organach. Zatem już na tym etapie życia można było dostrzec w nim buntownika i nonkonformistę, którym pozostanie do końca życia.

W czasach młodości marzył o tym, aby swoje zainteresowania muzyczne przekuć na źródło zarobku. Chłopak z podziwem przyglądał się pianistom w ogromnych sklepach w jednej z dzielnic Chicago. Zachwycali go nie tyle ich umiejętności wirtuozerskie, ile fakt, iż potrafili przyciągnąć klientów do działu sprzedaży. Wiedział, że sam tę cenną umiejętność musi jeszcze podszlifować, co zrozumiał po przygodzie z Emporium, dobitnie świadczącej o tym, że do ideału sprzedawcy jeszcze sporo mu brakowało. Choć początkowo Ray wraz z przyjaciółmi myśleli, że szczęście się do nich uśmiechnęło, gdyż ich biznes cieszył się niemałym zainteresowaniem, to szybko przekonali się, że utrzymanie klientów nie jest rzeczą łatwą. I tak po kilku miesiącach, kiedy to stale ubywało osób chcących nabyć zapisy nutowe od Kroca i jego przyjaciół, postanowili zamknąć interes.

Niepowodzenie własnego biznesu nie oznaczało, że Ray zniechęcił się do pracy na tyle, aby siedzieć beczynnym. Niedługo po zakończeniu działalności Emporium Muzycznego młodzieniec zatrudnił się u swojego wujka przy stoisku z dystrybutorem sody znajdującym się w drogerii. W nowym miejscu pracy niewątpliwie przydało mu się wcześniejsze doświadczenie zdobyte podczas sprzedaży lemoniady. Pracując zarówno na własnym stoisku, jak i u krewnego, Ray z uśmiechem na ustach próbował namówić klientów do zakupu jak największej ilości napoju i innych oferowanych tam produktów. Obsługując automat do napojów zauważył, że pogodne nastawienie i entuzjazm stanowią klucz do przekonania klienta, by

ten skusił się jeszcze na deser lodowy, nawet jeśli miał zamiar kupić wyłącznie coś do picia. Według Raya skuteczna sprzedaż polegała przede wszystkim na zdobyciu sympatii i zaufania potencjalnego nabywcy. Otrzymanie od niego pieniędzy w zamian za towar lub usługę stanowiło jedynie ostatni etap tego procesu.

Już jako młody człowiek postrzegał świat jako jedno wielkie targowisko – miejsce opierające się na zasadach handlu, funkcjonujące dzięki ciągłej wymianie towarów i usług. Ray zawsze, kiedy tylko nadarzyła się okazja, pracował. Dzięki temu nabywał rozmaite umiejętności i doświadczenie, które później okazały się kluczowe w procesie tworzenia sieci restauracji McDonald's. Absolutnie nie zgadzał się ze stwierdzeniem, że „nieustanna praca bez przerwy czyni z człowieka nudziarza”. Dla niego możliwość wdrażania pomysłów w życie była jedną wielką zabawą.

Aktywność Kroca przejawiała się nie tylko w realizacji koncepcji biznesowych, lecz także w pasji sportowej. Upodobał sobie szczególnie baseball. Uwielbiał zarówno grać, jak i oglądać ten sport. Ojciec Raya, Louis, przyjaźnił się z członkiem baseballowej drużyny Chicago Cubs, który załatwiał Krocom wejściówki na mecze. Louis starał się zabierać synów na stadion tak często, jak to było możliwe.

## ROZDZIAŁ 2. WOJENNA ZAWIERUCHA

*Po pierwsze – myśl, po drugie – miej marzenia, po trzecie – uwierz.*

*A na końcu... odważ się.*

Walt Disney – amerykański animator, producent filmowy, przedsiębiorca, wizjoner i filantrop, twórca m.in. postaci Myszki Miki, psa Pluto czy Kaczora Donalda

Nastoletnie lata Kroca przypadają na okres I wojny światowej. Kiedy doszło do jej wybuchu w 1914 roku, Ray liczył sobie dwanaście wiosen i miał głowę pełną pomysłów. Jak wiemy z poprzedniego rozdziału, skupiał się na zdobywaniu doświadczenia zawodowego, rozwoju Emporium Muzycznego, a później pochłonęła go praca dla wujka.

Wszystko diametralnie zmieniło się 6 kwietnia 1917 roku, kiedy to Stany Zjednoczone przystąpiły do wojny, opowiadając się po stronie Wielkiej Brytanii, Francji i Rosji. Piętnastoletni Ray stwierdził, że w zaistniałej sytuacji nie może ograniczyć się do bycia obserwatorem wydarzeń i postanowił zaangażować się w walkę. Jego marzeniem stał się wyjazd na front do Francji. Kiedy słyszał słowa *Over There* – piosenki wojennej, którą uważa się za najpopularniejszy utwór muzyczny tamtych czasów – nie potrafił myśleć o niczym innym. Jednocześnie zyskał ważny powód, aby zrezygnować z tak nielubianej przez niego nauki w szkole. Louis i Rose Mary na wieść, że ich najstarszy syn ma zamiar porzucić edukację na rzecz pomocy krajowi w krwawych walkach po drugiej stronie świata, zareagowali tak, jak postąpiliby wszyscy zatroskani rodzice. Kategoriecznie sprzeciwili się pomysłowi Raya.

Ublaganie rodziców, by zgodzili się na jego wyjazd na front, nie stanowiło jedynej przeszkody na drodze do służby ojczyźnie. W 1917 roku chłopak skończył dopiero piętnaście lat, a wstąpić w szeregi armii można

było od szesnastego roku życia. Determinacja Raya była tak silna, że zaciągając się do wojska, skłamał na temat swojego wieku. Ze względu na sfałszowaną metrykę dołączył do Amerykańskiego Czerwonego Krzyża, w którym to przydzielono mu zadanie prowadzenia ambulansu. Najpierw jednak został wysłany do Connecticut na szkolenie. Ray nie posiadał się ze szczęścia. Desperacko pragnął służyć na francuskim froncie, a jego marzenie było o krok od ziszczenia się.

W ramach ciekawostki dodajmy, iż Kroc w czasie pierwszej wojny światowej nie był jedynym kierowcą ambulansu, który pochodził z Oak Park. Otóż za kierownicą pojazdu ze znakiem czerwonego krzyża zasiadał także nie kto inny jak Ernest Hemingway. Jednak drogi pisarza i późniejszego „Króla Hamburgerów” nigdy nie skrzyżowały się ze sobą. Za to Ray w trakcie szkolenia w Connecticut poznał inną wybitną osobę, z którą się zaprzyjaźnił. Wówczas jeszcze nic nie wskazywało na to, że ma do czynienia z kimś, kogo nazwisko za parę lat znajdzie się na ustach całego świata. Walt Disney, bo o nim mowa, podobnie jak Kroc był zbyt młody do pełnienia służby, więc tak samo jak nasz bohater podał fałszywe dane, aby móc wstąpić w szeregi armii.

W Connecticut do Disneya przyłgnęła łatka dziwaka. W wolnym czasie, kiedy cały obóz maszerował do miasta zabawić się i podrywać dziewczyny, on zostawał w koszarach i całymi godzinami rysował. Kroc natomiast często dołączał do oficerów, gdy ci szli do tawerny, i ku uciesze klienteli przygrywał tam na pianinie. Jego popisy muzyczne tak bardzo przypadły do gustu właścicielom lokalu, że przygotowywali specjalny stolik, na którym zawsze czekały na niego stek i butelka wina. Z kolei towarzystwo Raya spodobało się oficerom do tego stopnia, że otrzymał od nich specjalny mundur, aby nie wyglądał jak zwykły cywil. Wcześniej bowiem Kroc jako kierowca ambulansu nie miał wojskowego uniformu, a jedynie kitel. Dzięki znajomościom z wojskowymi mógł poczuć się jak prawdziwy żołnierz.

Wróćmy jednak do Kroca i Disneya, młodzieńców w zbliżonym wieku, którzy sfałszowali metryki, by wstąpić do armii. Łączyło ich nie tylko to doświadczenie. Disney był jedynie o rok starszy od Kroca. Obaj pochodzili z Illinois, które w późniejszym czasie opuścili, aby szukać



szczęścia w południowej Kalifornii. I w tymże słonecznym stanie każdy z nich założył biznes, który stał się największą miłością i przygodą ich życia. Obaj opracowali nowatorskie rozwiązania marketingowe, które sprawiały, że po oferowane przez nich produkty sięgały masy.

Nie do końca wiadomo, w jak wielkim stopniu musztra w Connecticut wpłynęła na osobowość Kroca i Disneya. W książce napisanej przez Charlesa Wilsona i Erica Schlossera pod tytułem *Chew On This: Everything You Don't Want to Know About Fast Food* można znaleźć informację, że zarówno Kroc, jak i Disney jako pracodawcy zasłynęli niemal wojskowym perfekcjonizmem. Objawiało się to między innymi chęcią kontrolowania najmniejszych szczegółów, utrzymywaniem przesadnej czystości oraz maniackalnym układaniem przedmiotów czy sprzętu według wymyślonego przez nich schematu. Przykładowo Disney nakazał zakleić wszystkie okna w jego studiu, aby przypadkiem warunki atmosferyczne nie wpłynęły na zmianę ustalonej przez niego temperatury pomieszczenia. Kroc z kolei tak bardzo dbał o czystość w McDonald's, że czasem można było zobaczyć, jak czyści szczoteczką do zębów wiadro do mopa.

Na obsesyjnym perfekcjonizmie nie kończą się analogie między Rayem Krokiem a Waltem Disneyem. Obaj bowiem prowadzili swoje przedsiębiorstwa w podobny sposób. Disney nie brał czynnego udziału w procesie powstawania klasycznych animacji sygnowanych jego nazwiskiem, zaś Kroc nigdy nie wpadł na pomysł kanapki, jaką by potem sprzedawano w McDonald's. Wiedzieli natomiast, kogo zatrudnić, by ich firmy mogły się dynamicznie rozwijać i stać się globalnymi potęgami.

Kroc z podziwem przyglądał się dokonaniom kolegi. Kiedy to kolejne restauracje McDonald's pojawiały się na mapie Ameryki, Ray napisał list do starego kompana z wojska. Zapytał w nim Walta, czy nie zechciałby otworzyć McDonalda na terenie Disneylandu. Nie otrzymał jednak pozytywnej odpowiedzi, co było jednoznaczne z tym, iż dawni kumple z koszar nie zostali współnikami biznesowymi. Musiało upłynąć sporo czasu, zanim McDonald's nawiązał współpracę z Disneyem.

Nie wyprzedzajmy jednak faktów i wróćmy do czasów, kiedy to Kroc odbywał szkolenie wojskowe, które miało przygotować go do

wyjazdu na front. Chłopak z niecierpliwością odliczał dni do końca kursu i wyczekiwał momentu, kiedy wejdzie na pokład statku płynącego do Francji, gdzie – jak planował – pomoże ojczyźnie w krwawych walkach. Ta chwila, na nieszczęście dla Kroca, ale na szczęście dla świata, nigdy nie nadeszła. Przyczyną takiego stanu rzeczy był fakt, iż parę tygodni przed planowanym wyjazdem na pole bitwy, ogłoszono koniec wojny. Ray z jednej strony cieszył się, że Stany Zjednoczone wraz z ich sojusznikami odniosły zwycięstwo, z drugiej zaś odczuwał gorycz rozczarowania, że nie miał osobistego wkładu w ten sukces. Z nietęgą miną wrócił do Oak Park.

Po przyjeździe do domu czekała go trudna rozmowa z ojcem. Louis chciał, aby syn wrócił do szkoły i ukończył edukację, gdyż w jego mniemaniu miało to ułatwić Rayowi dorosłe życie. Początkowo młodzieniec nie chciał nawet o tym słyszeć. Wszak był już w Connecticut, gdzie zaznał – jak mu się wydawało – prawdziwego życia, a powrót do szkolnej ławy oznaczał dla niego swego rodzaju regres osobisty. Ojciec nie poddawał się w próbach przekonania syna do kontynuowania nauki. Tak długo wiercił chłopakowi dziurę w brzuchu, aż ostatecznie usłyszał z jego ust deklarację, że ten zgadza się na powrót w szkolne mury.

Ray zaczął zatem znów uczęszczać na lekcje. Okazało się jednak, że podczas jego nieobecności algebra wcale nie stała się atrakcyjniejsza, i tym razem w szkolnej ławce wytrzymał zaledwie semestr, po czym całkowicie zrezygnował z edukacji. Argumentował swoją decyzję tym, że nauka koliduje z jego planami na przyszłość, a zdobycie wykształcenia wcale nie przekłada się na osiągnięcie sukcesu. Wierzył, że nabyte przez niego do tej pory umiejętności w znacznie większym stopniu zapewnią mu życiowe spełnienie. Wiedział, że chce pracować, a nie marnować czas na ślęczenie z nosem w książkach.

W 1919 roku siedemnastoletni Ray ponownie zaczął piąć się po szczeblach kariery sprzedawcy. W tej roli czuł się najlepiej. Tym razem zajął się handlem artykułami pasmanteryjnymi i utwierdził się w przekonaniu, że za sukcesem udanej transakcji zawsze stoi indywidualne dopasowanie oferty do klienta.

Praca w jednym miejscu była dla niego niewystarczająca. Chciał w jak największym stopniu wykorzystać swój potencjał i zarabiać jeszcze

więcej pieniędzy. W związku z tym dorabiał też, grając na pianinie w lokalnym klubie oraz prowadząc audycję w rozgłośni radiowej Oak Park. Dzięki tym zajęciom miał szansę upiec dwie pieczenie na jednym ogniu, łącząc swoje największe pasje – pracę zarobkową oraz muzykę. To, że mógł rozwijać się muzycznie, to jedno, a że przy okazji udało mu się zarobić okrągłą sumkę, to drugie. Czasami, kiedy otrzymywał dużo zleceń muzycznych, zdarzało się, że zarabiał więcej niż jego ojciec.

Wspinanie się po szczeblach kariery znalazło odzwierciedlenie w jego rozwoju osobistym. Stał się bardziej odważny, przebojowy i pewny siebie, co procentowało nie tylko w życiu zawodowym, lecz także prywatnym. W tamtym okresie nie mógł narzekać na brak powodzenia u płci przeciwnej i często umawiał się na randki. Przywiązywał dużą wagę do modnego wyglądu i uczył się dobrych manier, za sprawą których przyciągał uwagę kobiet. Zaczął czesać się w taki sposób, by naśladować ówczesnego idola nastolatek – Rudolpha Valentino. Nosił drogie ubrania i palił wysokiej jakości tureckie papierosy z filtrem, które nonszalancko gasił w popielniczce. Takim image'em oczarowywał płęć piękną. W późniejszych latach stwierdził jednak, że sposób, w jaki się zachowywał w tym młodzięcym okresie, napawa go wstydem, gdyż niczego bardziej nie nienawidzi niż pozerstwa.

Latem 1919 roku porzucił pracę jako sprzedawca artykułów pasmanteryjnych i zatrudnił się w zespole muzycznym występującym w lokalnym klubie tanecznym, The Edgewater. I właśnie dzięki grze na pianinie spotkał pierwszą miłość. Do stałych bywalczyń wieczorków tanecznych zaliczały się siostry Ethel i Maybelle z Melrose Park w Illinois. Pierwsza z nich była znaną, aspirującą i utalentowaną gwiazdą kina niemego. Na dużym ekranie zadebiutowała w 1915 roku rolą Yvonne Nodler w krótkometrażowym filmie *A Woman's Wiles*. W tym samym roku wyszła za mąż za Williama Courtleigh Juniora, również aktora. Przez następne trzy lata próbowała pogodzić karierę z życiem rodzinnym, co udawało jej się z całkiem niezłym skutkiem. W tym czasie wystąpiła w dziesięciu filmach, z czego najbardziej znane to *Under Cover* z 1916 i *The Kiss* z 1918 roku. Kwitło również jej życie rodzinne. Wraz z mężem wspierali się wzajemnie w rozwijaniu talentów aktorskich i zdobywaniu sławy. Szczęście młodej pary zostało brutalnie przerwane w 1918 roku

przez pandemię grypy hiszpanki. William, tak jak wiele innych osób, przegrał walkę z chorobą, zostawiając pogrążoną w smutku żonę.

Ethel, lecząc się z bólu po stracie ukochanego męża, rzuciła się w wir pracy. W przerwach pomiędzy zdjęciami do kolejnych filmów wracała do domu w Illinois, gdzie mieszkała jej rodzina. Towarzystwo siostry w dużym stopniu pomagało jej w pogodzeniu się ze śmiercią Williama. Młode kobiety nie zamykały się w czterech ścianach, tylko wychodziły spotykać się ze znajomymi i poznawać nowe osoby. Miejscem, które chętnie odwiedzały, był właśnie klub The Edgewater, gdzie pracował Kroc.

Od samego początku między Rayem a Ethel zaiskrzyło i nie minęło wiele czasu, gdy młodzi uświadomili sobie, że są w sobie zakochani. Na przeszkodzie nie stanęła nawet różnica wieku – Ethel była o dwanaście lat starsza od swojego wybranka. Po występach Raya zauroczona sobą para spędzała czas na romantycznych wieczornych spacerach. Często rozpalali ognisko i rozmawiali do późnych godzin nocnych.

Sielanka nie trwała długo, gdyż ojciec Raya awansował i dostał pracę w filii Western Union w Nowym Jorku. Wiązało się to z przeprowadzką rodziny Kroców, a tym samym przyszłość romansu Raya i Ethel stanęła pod znakiem zapytania.

Młodzieniec po osiedleniu się w metropolii podjął pracę na amerykańskiej giełdzie, New York Curb. Nowe zajęcie polegało na odczytywaniu i zapisywaniu notowań giełdowych z tzw. tickera. Było to urządzenie, za pomocą którego na długiej wstędze papieru drukowano informacje na temat transakcji. Dodajmy, iż wcześniej dane te przekazywano pocztą bądź za pośrednictwem posłańca.

Ray, choć miał możliwość pracy przy jednym z nowocześniejszych urzędzeń tamtych czasów, to i tak narzekał na monotonię swojego nowego zajęcia. Przepisywanie ciągów liczbowych z tablicy nie zapewniało mu takiego dreszczyku emocji jak kontakt z klientem podczas sprzedaży. Bardzo mu tego brakowało.

Poza tym przeprowadzka do Nowego Jorku wiązała się z rozstaniem z Ethel. Rayowi brakowało codziennych schadzek, długich nocnych

rozmów i towarzystwa ukochanej. Wprawdzie zakochani nie zerwali ze sobą, ale utrzymywany kontakt korespondencyjny nie mógł konkurować z bezpośrednimi spotkaniami. Na szczęście wkrótce na horyzoncie pojawiło się rozwiązanie tego problemu.

Otóż ku radości Raya nie musiał on męczyć się dłużej niż rok w pracy, która ani nie odpowiadała jego aspiracjom, ani nie była zbyt ekscytująca. Pewnego dnia mężczyzna zastał biuro zamknięte na cztery spusty. Taki stan rzeczy znalazł wyjaśnienie w sądowym zawiadomieniu o bankructwie firmy. Z jednej strony informacja ta nie wprawiła Kroca w dobry nastrój, ponieważ pracodawca był mu winny zarobki z przepracowanego tygodnia oraz urlop. Z drugiej jednak strony Ray dostrzegł plusy zaistniałej sytuacji. Szybko podjął decyzję, aby wykorzystać wolny czas na odwiedzenie dziewczyny w Chicago.

Ethel w tym czasie nie przerwała kariery aktorskiej i zagrała w sześciu produkcjach, w tym w *The Wonderful Thing* w 1921 roku. Był to ostatni film, w jakim wystąpiła. Decyzja o porzuceniu kariery aktorskiej wynikała w pierwszej kolejności ze świadomości, iż jej zegar biologiczny tyka coraz głośniejsze. Choć obecnie nieposiadanie dzieci w wieku trzydziestu lat nie wprawia nikogo w osłupienie, to sto lat temu kobiety, które świadomie rezygnowały z macierzyństwa na rzecz kariery, należały do rzadkości. Panowało przekonanie, które spotyka się również w czasach współczesnych, że rolą przedstawicielek płci pięknej jest wydawanie na świat potomstwa i zajmowanie się domem. To samo tyczyło się Ethel, która chciała być zarówno matką, jak i żoną. Poza tym miała już upatrzonego kandydata, z którym chciała spędzić resztę życia. Na jej szczęście, Ray również poważnie myślał o Ethel i o ożenku.

Już w 1922 roku wspólnie zdecydowali, że nie chcą dłużej zwlekać ze ślubem. Ojciec Raya zareagował jednak na tę wiadomość dosyć ostro. Swoje niezadowolenie argumentował faktem, że jego syn powinien najpierw znaleźć stałą posadę, która zapewniłaby godny byt rodzinie, a dopiero później myśleć o żeniactwie. W praktyce oznaczało to, że dopóki Ray nie podejmie solidnej pracy, to nie ma co planować małżeństwa, gdyż jego ojciec kategorycznie się temu sprzeciwia.

Kilka dni później młody Kroc zaczął więc nowy rozdział życia zawodowego. Jego praca polegała teraz na poszukiwaniu nabywców na papierowe kubki marki Lily Tulip. Ray oferował je ulicznym sprzedawcom napojów, sklepom, restauracjom czy też barom. Zaznaczmy, iż w tamtym czasie kubki z papieru stanowiły nowość. W restauracjach napoje podawano w szklankach, a właściciele punktów gastronomicznych niechętnie podchodzili do zmiany starych nawyków. Tym samym sprzedaż papierowych kubków stanowiła dla Kroca nie lada wyzwanie. Jednak w żadnym stopniu nie zniechęciło to Raya do tego, by podjąć się ich dystrybucji. Nowe zajęcie stwarzało mu możliwość zaspokojenia ambicji, aby zostać najlepszym sprzedawcą świata.

Najwidoczniej jego ojciec stwierdził, że to perspektywiczna praca, ponieważ od tego momentu nie miał już żadnych obiekcji do pobłogosławienia związku syna z jego wybranką. Tym sposobem przeszkody, które stały na wspólnej drodze Raya i Ethel, zniknęły i młodzi mogli się pobrać. W 1923 roku stanęli na ślubnym kobiercu i rozpoczęli życie jako państwo Krowie.

## ROZDZIAŁ 3. PRACA PONAD WSZYSTKO

*Pracownik nie jest winien swemu pracodawcy służalczości i posłuszeństwa.*

*Jest mu jedynie winien usługę, za którą otrzymuje zapłatę,*

*będącą nie łaską, lecz zasłużonym wynagrodzeniem.*

Ludwig von Mises – austriacki ekonomista

Kroc nie znośił bezczynności. Rozpalała go ambicja. Pragnął żyć w luksusie, mieszkać w bogatych dzielnicach, otaczać się ładnymi i modnymi rzeczami. Wiedział, że aby zrealizować ten cel, musi poświęcić się bez reszty zarabianiu pieniędzy. Zresztą praca w Lily Tulip Cup Company stanowiła dla niego okazję, aby wykorzystać posiadane talenty. W roli sprzedawcy czuł się jak ryba w wodzie. Wiedział, jak może przełożyć na zysk swoją pewność siebie, determinację w osiąganiu celów, ambicję oraz urok osobisty. Te wszystkie elementy składały się na to, że Ray odnosił sukces za sukcesem.

W tamtym czasie w Chicago istniało kilka tysięcy punktów sprzedaży napojów, wliczając w to bary, restauracje, kawiarnie oraz różnego rodzaju stoiska spożywcze. Wszystkie z nich współgrały z wizją Kroca, który widział w nich swoich potencjalnych klientów. Młody akwizytor przekonywał właścicieli takich lokali, że zamiana kubków szklanych na papierowe jest mądrą inwestycją. Dzięki temu oszczędza się czas poświęcany do tej pory na zmywanie szklanek, a zamiast tego można obsłużyć kolejnego klienta. I w tym wypadku jakże prawdziwe okazało się powiedzenie, że czas to pieniądz.

Perspektywa wyższych zarobków wynikających z większej liczby klientów działała sugestywnie na właścicieli punktów gastronomicznych, którzy chętnie podejmowali współpracę z Rayem. Kroc na tych

transakcjach zyskiwał podwójnie – nie tylko otrzymywał prowizję od sprzedaży, lecz także zdobywał stałych odbiorców, którzy ze względu na większą liczbę konsumentów potrzebowali kolejnych dostaw papierowych kubków. A te mógł zapewnić nie kto inny jak Ray Kroc. Tym samym akwizytor zagwarantował sobie regularny dopływ gotówki z zawartej tylko raz transakcji.

Jednakże jedno źródło dochodu okazało się niewystarczające dla Kroca i nie zaspokajało jego aspiracji. Zdawało się, że w słowniku Raya nie ma miejsca na słowo „odpoczynek”. Po skończonej pracy w Lily Tulip wracał do domu, szybko jadł kolację i ruszał dalej zarabiać pieniądze w rozgłośni radiowej WGES. W miejscowym hotelu przygrywał na stojącym w sali balowej pianinie, a jego słuchaczami byli zarówno goście hotelowi, jak i wszyscy, którzy akurat włączyli radio. Audycja kończyła się o drugiej w nocy i dopiero wtedy dzień pracy Raya dobiegał kresu. Wracał do domu wyczerpany z energii, kładł się spać na zaledwie trzy godziny, po czym szedł sprzedawać papierowe kubki.

Jak łatwo się domyślić, taka sytuacja nie podobała się Ethel. Świeżo upieczona małżonka czuła się zaniedbywana, gdyż Ray większość czasu i energii zużywał na pracę. Dopiero po wielu próbach przekonała go, aby poświęcał jej więcej uwagi. Odtąd poniedziałkowe wieczory, kiedy miał wolne w radiu, Ray spędzał z Ethel. Małżonkowie wychodzili wówczas do lokali w mieście, ale mimo iż były to przyjemne chwile, Ray nie potrafił uwolnić się od myśli, że prawdziwe szczęście daje mu przede wszystkim praca.

Mogło się wydawać, że podejście Kroca do życia nieco uległo zmianie w 1924 roku, kiedy urodziła się Marylin, córka Raya i Ethel. Dziewczynka od razu stała się oczkiem w głowie tatusia i okres po narodzinach dziecka był dla niego nad wyraz szczęśliwy. Według Raya wszystko szło jak po maśle. Wszak u boku miał ukochaną żonę, która urodziła mu cudowną córeczkę. Rodzice Raya okazali się wspaniałymi dziadkami i zawsze można było na nich liczyć. Ponadto młody ojciec odnosił sukcesy zawodowe jako sprzedawca kubków papierowych. Stabilna praca zapewniała mu odpowiednie dochody, dzięki którym nie musiał się martwić o sprawy bytowe swoich najbliższych. Czegóż chcieć więcej?



Otóż należy zauważyć, że szczęśliwy obrazek rodzinny miał też pewne rysy, których Ray zdawał się nie dostrzegać. Przyjście na świat córeczki nie wpłynęło bowiem na Kroca w takim stopniu, aby uznał, że należy więcej czasu poświęcać rodzinie. Dało się nawet zauważyć, że wraz z pojawieniem się w domu Marylin, jej ojciec zdobył niejako wymówkę, aby w pracy dawać z siebie jeszcze więcej. Tłumaczyć to można pragnieniem zapewnienia żonie i dziecku godnego życia, w którym niczego by im nie brakowało.

Kroc miał wówczas dwadzieścia dwa lata, ale czuł się, jakby miał co najmniej dwa razy tyle. Ciężka na nim odpowiedzialność za utrzymanie rodziny, więc ani w głowie mu było ograniczenie pracy, aby więcej czasu spędzać z bliskimi. Uznał, że najlepsze, co może dla nich zrobić, to pracować jeszcze ciężiej.

Kiedy myślimy o świeżo upieczonych rodzicach, często mamy przed oczami obraz niewyspanych i zmęczonych do granic możliwości młodych ludzi, którzy zostali rzućni na głęboką wodę i nie wiedzą, jak sobie poradzić z opieką nad małym dzieckiem. Inaczej rzecz się miała w wypadku Ethel i Raya.

Kroc nie byłby sobą, gdyby nie wykorzystał ojcostwa w pertraktacjach biznesowych. Fakt, że właśnie urodziła mu się córka, za którą czuł się odpowiedzialny, sprawiał, iż jego kontrahenci zaczęli patrzeć na niego inaczej niż wcześniej. W inny sposób prowadzi się bowiem rozmowy z beztróskim dwudziestolatkiem, który jest kawalerem bez zobowiązań, niż z młodym ojcem i mężem mającym na utrzymaniu bliskie osoby. Mężczyznę, który stał się głową rodziny, postrzega się zazwyczaj jako dojrzałą, odpowiedzialną i poważną osobę. Ta zmiana w życiu prywatnym Kroca sprawiła, że jego klienci nabrali przekonania, że nie zostawi ich na lodzie, a w razie kłopotów będą mogli zwrócić się do niego o pomoc.

W tamtym czasie papierowe kubki zdobywały coraz większe grono zwolenników, którzy doceniali je przede wszystkim za wygodę użycia. Jednym z klientów Kroca była jego ukochana drużyna baseballowa, The Chicago Cubs. Dzięki sprzedawanym przez Raya kubkom mecze baseballowe rozgrywane na Wrigley Field stały się bezpieczniejsze i o

wiele przyjemniejsze. Nie trzeba było się martwić o to, że stanie się krzywda, gdy jakiś zapalony kibic ciśnie ze złości szklanką gdzieś w trybuny.

Choć branża papierowych kubków przeżywała złoty okres, a kolejni potencjalni klienci Raya wyrastali jak grzyby po deszczu, to dla ambitnego przedsiębiorcy i tak było to niewystarczające. W jego przypadku nie mogło być mowy o osiągnięciu takiego poziomu satysfakcji, który zaspokoiłby jego apetyt na większy sukces.

Pewnego dnia przeczytał w lokalnej gazecie o kwitującym rynku nieruchomości na Florydzie. W artykule stwierdzono bez ogródek, że tamtejsi sprzedawcy nieruchomości stają się krezusami niemalże z dnia na dzień, handlując działkami dookoła Miami. Ray bez chwili wahania podjął decyzję, że wraz z rodziną przeniosą się na Florydę. Wszak – kto jak kto – ale Kroc miał świadomość, że jest sprzedawcą, jakich można ze świecą szukać. Skoro to właśnie między innymi dzięki niemu branża papierowych kubków przeżywała dobrą passę, to nie inaczej mogło się stać na rynku nieruchomości. Ray żywił głębokie przekonanie, że nie powinien mieć problemów z odnalezieniem się w nowej branży.

Niewiele myśląc o konsekwencjach swojej decyzji, z dnia na dzień zrezygnował z pracy w Lily Tulip, spakował walizki i wyruszył z rodziną na południe, aby tam szukać szczęścia. Był tak pewny sukcesu, że zaproponował przeprowadzkę również siostrze Ethel, Mae.

Po przyjeździe na Florydę okazało się, że nie będzie tak kolorowo, jak początkowo zakładał. Wszystko szło jak po grudzie i zdawało się, że los przestał się uśmiechać do Kroca. Przez pewien czas Ray wraz z Ethel i małą Marylin tułali się z miejsca na miejsce, aby znaleźć lokum, w którym mogliby zamieszkać. Inny problem polegał na tym, że Ray nie był jedynym spragnionym sukcesu człowiekiem, który przeczytał wcześniej wspomniany artykuł i postawił wszystko na jedną kartę.

W połowie lat 20. XX wieku Floryda jawiła się jako eldorado dla aspirujących sprzedawców. Wielu z nich skuszonych wizją zarobienia dużych pieniędzy w krótkim czasie przeniosło się tam w nadziei na

zdobycie statusu miliardera. Wkrótce rynek był przesycony pośrednikami, którzy po pewnym czasie nie mieli już czego sprzedawać.

Podobnie było w przypadku Kroca, który początkowo odnosił sukcesy, skupiając się na handlu ziemią. W 1925 roku rozpoczął pracę w jednej z największych agencji nieruchomości, w której szefem był niejaki W.F. Morang. Nie upłynęło wiele czasu, zanim Ray dał się poznać jako świetny sprzedawca o wyjątkowej sile perswazji.

Każdego dnia znajdował potencjalnych kupców i podpisywał z nimi wstępne umowy zakupu ziemi. Mimo tak imponujących wyników Ray nie otrzymał złamanego centa za wykonaną pracę. Powodem takiego stanu rzeczy była umowa, zgodnie z którą jego zarobki opierały się na prowizji od zamkniętej transakcji. Tymczasem sprzedawane przez niego działki w głównej mierze okazywały się bagnistymi lub pokrytymi żwirem terenami. W tej sytuacji ich potencjalni nabywcy po powrocie do domu zaczęli na chłodno kalkulować zakup takiej ziemi i wszyscy dochodzili do wniosku, że nie opłaca im się w nią inwestować. Tym samym żadna transakcja nie została sfinalizowana, a co za tym idzie – Kroc nie otrzymał pieniędzy. Co więcej, w tym czasie banki przestawały udzielać kredytów agencjom nieruchomości. Bańka na tym rynku rosła i w końcu tysiące sprzedawców z dnia na dzień wylądowały na bruku.

Ray, choć początkowo załamany utratą pracy, szybko znalazł kolejną. Elastyczność w dopasowywaniu się do aktualnej sytuacji była jedną z cech, które pomagały mu zawsze spadać na cztery łapy. Nigdy nie trzymał się kurczowo jednego planu, wykazując otwartość na zmiany i talent do przystosowywania się do nowych warunków.

I tak oto po zakończonej przygodzie z handlem nieruchomościami zatrudnił się jako muzyk. Grał na pianinie w zespole Deep River Boys pod batutą Willarda Robinsona, który występował w „The Silent Night” na Palm Island. Ray skorzystał z okazji, że akurat zwolniła się posada pianisty. Poprzednik stracił pracę po tym, jak totalnie pijany spadł ze stołka przy instrumencie. Mówiono, że nie mógł sobie poradzić z odejściem żony i topił smutki w alkoholu. Wprawdzie Rayowi żal było tego nieszczęśnika, ale sam miał rodzinę na utrzymaniu. Skrupuły nie mogły powstrzymać go

przed przyjęciem oferty pracy, zwłaszcza że granie na pianinie przynosiło niezłe pieniądze.

„The Silent Night” był lokalem typu speakeasy. Tym mianem określano miejsca, w których klienci mogli skosztować alkoholu w czasach, gdy obowiązywała prohibicja. Jednak w niczym nie przypominało knajp, które znamy z filmów o tamtym okresie. Nie było tam ani tajnego przejścia, ani czekającego przy wejściu strażnika, któremu trzeba by podać tajne hasło. Nic z tych rzeczy.

„The Silent Night” uchodził za jeden z najbardziej szykownych lokali na Florydzie. Mieścił się na dziewięćdziesięciometrowym jachcie, z którego rozciągał się piękny widok na zatokę. Lokal szczyił się wszelkimi możliwymi luksusami. Marmurowy parkiet do tańca otoczony greckimi kolumnami oraz tropikalne rośliny doskonale oddawały elegancki charakter tego miejsca. Ubrani w smokingi kelnerzy serwowali zakazane w tamtym czasie napoje wyskokowe, za które klienci płacili jednego dolara. Nie miało znaczenia, czy był to szampan, brandy lub bourbon. O papierowej karcie również zapomniano, gdyż kuchnia oferowała tylko trzy dania: homara amerykańskiego, stek i pieczoną kaczkę. To wszystko sprawiało, że miejsce pękało w szwach i każdy, kto chciał być na topie, nie mógł choć raz nie odwiedzić „The Silent Night”.

Właściciel jachtu, posługujący się przydomkiem Doc, wypracował system, dzięki któremu mógł przechytryć prohibicję. Jego dostawca alkoholu stacjonował na wyspie Bimimi na Bahamach. Gdyby doszło do kontroli ze strony oficerów policji, Doc mógł szybko popłynąć jachtem w stronę Bimimi, wszak od Florydy do Bahamów jest rzut beretem. Beczki z alkoholem trzymał przywiązane za burtą, więc w razie kłopotów dowody łamania prawa w mgnieniu oka lądowały w wodzie.

Pewnego dnia jego – zdawałoby się – opracowany w najdrobniejszych szczegółach system zawiódł. W wyniku niespodziewanego najazdu policyjnego na klub zarówno personel, jak i goście zostali aresztowani. Wśród zatrzymanych znalazł się również Ray Kroc, który spędził w więzieniu zaledwie dwie godziny.

Ten incydent dla Ethel wydawał się wystarczającym powodem, aby wrócić do Chicago. Już od momentu, kiedy Ray przestał sprzedawać nieruchomości, nakłaniała go do powrotu do domu. Choć całkiem nieźle zarabiał jako pianista, to przyznał rację Ethel. Nie uśmiechało mu się ryzyko pójścia do więzienia i zgodził się na powrót na stare śmieci. Jak się później okazało, ta decyzja okazała się trafna. Po krachu na rynku nieruchomości na Florydzie nastąpiło spowolnienie gospodarcze, w wyniku którego klub „The Silent Night” został zamknięty na cztery spusty.

Po powrocie do Chicago w 1927 roku Kroc zaczął ponownie handlować papierowymi kubkami. Szefostwo Lily Tulip nie zapomniało o jego zdolnościach i zaangażowaniu w pracę, więc z otwartymi ramionami przyjęło go z powrotem. Ray chciał jeszcze bardziej się wykazać i z wielkim zapałem podchodził do swoich zadań.

Handel kubkami w Chicago rozwinął się na ogromną skalę. Ray potrafił budować długofalowe relacje z klientami, które później owocowały masowymi zamówieniami. W książce Petersa możemy przeczytać, że Kroc tak bardzo się identyfikował ze swoimi kontrahentami, że ostrzegał ich o zbliżających się podwyżkach cen. Dzięki temu mogli w porę złożyć większe zamówienia, płacąc za towar starą, niższą cenę.

Wszystko układało się pomyślnie dla Raya aż do 24 października 1929 roku, kiedy to nastąpił feralny czarny czwartek, a zaraz po nim wielki kryzys. Okazało się, że problemy rynku nieruchomości z Florydy stanowiły zaledwie preludium do recesji w całych Stanach Zjednoczonych, a także innych częściach świata. Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia podczas kryzysu w 2008 roku, kiedy to załamanie gospodarcze postępowało lawinowo.

Kryzys ekonomiczny podzielał na Kroca jak kubeł zimnej wody. O ile do tej pory Ray wiedział, że jest dobrym sprzedawcą, tak po krachu gospodarki chciał być najlepszy. Wychodził z założenia, że jeśli da z siebie jeszcze więcej i będzie systematycznie pozyskiwać nowych klientów, jego pozycji w firmie nic nie zagrozi. Bał się stracić źródło dochodu i wiedział, że w czasach recesji niezwykle trudne może okazać się szybkie znalezienie nowej posady. Ponadto kryzys sprawił, że Kroc musiał zacisnąć pasa i zacząć oszczędzać.

O ile Ray odczuł skutki załamania gospodarki tylko ze względu na obniżenie standardu życia, o tyle jego ojciec nie miał już tyle szczęścia. Kiedy w 1923 roku Louis Kroc odrzucił awans i zrezygnował ze stanowiska, aby uszczęśliwić żonę, długo nie mógł rozładować frustracji. W efekcie zaczął spekulować na rozgrzanym do czerwoności rynku nieruchomości. Niestety, była to szybko rosnąca bańka. Kiedy Louis Kroc zauważył, że działkę, którą kupił za sześć tysięcy dolarów, niedługo później sprzedał za osiem, błyskawicznie zaczął skupować grunty. Pochłonęło go to do takiego stopnia, że przeoczył – zresztą jak większość Amerykanów – jakiegokolwiek sygnały o zbliżającej się katastrofie. Ostatecznie został z plikiem nic niewartych aktów własności. Życie w ogromnym stresie negatywnie wpłynęło na jego organizm i w rezultacie w 1930 roku zmarł z powodu wylewu krwi do mózgu.

Trudno stwierdzić, jak głęboko Raya dotknęła śmierć ojca. Jedno jest pewne – rzucił się po niej błyskawicznie w wir pracy. Być może nie mógł pogodzić się z odejściem rodzica i chciał o tym zapomnieć, narzucając szalone tempo kariery zawodowej. A może po prostu przeszedł nad tym do porządku dziennego – tego nie wiemy. Widać tu jednak kolejną cechę przyszłego twórcy koncernu McDonald's – mentalne nastawienie na przyszłość.

W tym okresie Ray Kroc przeprowadził jedną z najważniejszych transakcji w swojej karierze sprzedawcy kubków Lily Tulip. Otóż zauważył, że restauracje mogłyby wydawać na wynos piwo i napoje bezalkoholowe (właśnie w papierowych naczyniach), co usprawniłoby obsługę klientów oraz rozładowałoby ruch w lokalu. W ten sposób można było zwiększyć sprzedaż, nawet gdy lokal zapełniał się ludźmi i brakowało wolnych miejsc, by usiąść i w spokoju się napić.

Kiedy Ray zaproponował to rozwiązanie właścicielom lokali, na początku niemal wszyscy uznali, że najprawdopodobniej oszalał. Uważali, że wydawanie więcej na kubki nie przełoży się na przyszłe zyski, a co więcej – sądzili, że stracą na tym przedsięwzięciu. Kroc był jednak nieustępliwy i przekonany, że to on ma rację, a restauratorzy tkwią w błędzie.

Jednemu ze swoich kontrahentów o nazwisku McNamarra podarował kubki za darmo, aby ten mógł je przetestować w swoim sklepie. McNamarra początkowo nie chciał się zgodzić na taki układ, jednak już po kilku dniach pracy z wykorzystaniem pomysłu Kroca musiał przyznać, że był to strzał w dziesiątkę. Przekonał się, że zwykłe papierowe kubki to rewolucyjny produkt znacząco zwiększający zyski ze sprzedaży napojów. W ten sposób zawarto jedną z liczących się transakcji, na której zyskali McNamarra, Kroc, a także Lily Tulip.

## ROZDZIAŁ 4. PAMIĘTAJ, ILE JESTEŚ WART

*Czy naszymi samolotami latają bogaci ludzie?*

*Tak, leciałem jednym dziś rano, a jestem bardzo bogaty.*

Michael O’Leary – prezes Ryanair

Kroc do perfekcji opanował sztukę luźnych, niezobowiązujących pogawędek z klientami. Przez ponad dekadę zasypywał ich anegdotkami baseballowymi, żarcikami na temat polityki i gadkami o pogodzie. To był jego niezawodny sposób na zjednanie sobie jak największej liczby kupujących. Jednym z nich był Earl Prince, niepozorny właściciel stoiska z lodami i koktajlami mlecznymi. Postać ta ma kluczowe znaczenie dla historii twórcy hamburgerowego imperium, gdyż bez niej poniekąd Ray nie przekroczyłby progu restauracji McDonald’s i prawdopodobnie nigdy byśmy o nim nie usłyszeli.

Otóż pewnego dnia Prince opowiedział Krocowi o swoim najnowszym wynalazku. Była to maszyna do robienia koktajli mlecznych, tzw. multimikser. Wyróżniała się tym, że w przeciwieństwie do obecnych wówczas na rynku urządzeń mających tylko jedną dyszę pozwalała na przygotowywanie aż pięciu koktajli równocześnie.

Multimikser wywarł spore wrażenie na Rayu. Od razu dała o sobie znać natura biznesmena, który potrafi dostrzec potencjał nowego produktu. Kroc widział również w tym urządzeniu korzyść dla swoich interesów. Jego tok rozumowania przebiegał w następujący sposób: jeżeli klienci mający w swojej ofercie koktajle mogliby dzięki multimikserowi obsługiwać pięć razy więcej osób, to potrzebowaliby pięć razy więcej kubków. To z kolei znalazłoby wyraz w coraz większych zamówieniach na papierowe naczynia. Niebagatelne znaczenie miał przy tym fakt, że milkshaki, obecnie uznawane za jeden z symboli kuchni amerykańskiej, w tamtym czasie



zyskiwały coraz większą popularność. Wynikało to po części z prohibicji. Wielu Amerykanów, nie mając dostępu do zakazanego alkoholu, wybierało słodczyce, w tym właśnie napoje mleczne.

Po udanej prezentacji wynalazku Prince'a myślący perspektywicznie Kroc w szybkim czasie awansował na kierownika regionalnego. Co się zaś tyczy przyszłości multimikserów, to Ray stał się ich zagorzałym zwolennikiem i popularyzatorem. Twierdził, że wkrótce branża gastronomiczna się bez nich nie obędzie i według jego prognoz urządzenia te zaleją rynek usług żywieniowych.

Ray nie chciał jednak stawiać wszystkiego na jedną kartę i rzucać z dnia na dzień pracy w Lily Tulip. Choć minęło ponad dziesięć lat od jego decyzji o przeprowadzce na Florydę, nadal w pamięci miał fiasko tego epizodu. Na razie zatem wstrzymał się z decyzją o podjęciu współpracy z Prince'em.

Lojalność wobec firmy ma jednak swoje granice i nawet najbardziej oddany pracownik może pewnego dnia poczuć, że daje z siebie znacznie więcej, niż otrzymuje od drugiej strony. Wówczas miarka może się przebrać – i tak właśnie się stało z Krokiem. Pewnego dnia, po szesnastu latach pracy, Ray zwolnił się z Lily Tulip. Na tę decyzję bezpośrednio wpłynęła informacja, która dotarła z nowojorskiej siedziby papierowych kubków. Pracownicy dowiedzieli się wówczas, że z powodu kryzysu wszyscy muszą się zgodzić na dziesięcioprocentową obniżkę pensji oraz redukcję dodatku samochodowego z pięćdziesięciu do trzydziestu dolarów miesięcznie.

Ray wściekał się nie tyle ze względu na spadek zarobków, ile z uwagi na rażącą niewdzięczność. Do głębi urażono jego ego. Analizując swoją pozycję w firmie, uświadomił sobie, że gdy uzyskiwał satysfakcjonujące wyniki sprzedażowe, przełożeni uważali to za normę. Kiedy przynosił do biura kolejne podpisane kontrakty, nikt nie wynagradzał go za sukcesy. Teraz natomiast, wraz z nastaniem gorszych czasów, został potraktowany dokładnie tak samo jak inni sprzedawcy, do których przedsiębiorstwo musiało dopłacać. Zdaniem Kroca to było zagranie nie fair.

Po burzliwej rozmowie z przełożonym spakował manatki i wyszedł z pracy. Nie powiedział o niczym Ethel, żeby jej nie martwić. Choć sam obawiał się o przyszłość, nie dał tego po sobie poznać. Każdego ranka wychodził z domu o zwykłej porze i jechał do samoobsługowej restauracji. Szukał posady, która oferowałaby mu coś więcej niż same pieniądze. Chciał dawać z siebie sto procent. I choć perspektywa znalezienia nowej pracy była nikła, Ray nie brał pod uwagę opcji powrotu do Lily Tulip z podkulonym ogonem.

W końcu jednak prawda wyszła na jaw. Pod nieobecność Kroca do domu zadzwonił jego były przełożony – John Clark. Ethel nie mogła uwierzyć, że Ray rzucił pracę z dnia na dzień i pozbawił rodzinę jedyne źródła dochodu. Po powrocie do domu czekała go trudna rozmowa. Choć w Krocu nadal wszystko się gotowało, Ethel udało się przemówić mu do rozsądku, posługując się argumentem, że jego urażona duma naraża zarówno ją, jak i ich córkę na ubóstwo i śmierć głodową.

Skruszony Ray przyznał żonie rację i, chowając dumę do kieszeni, postanowił odwiedzić siedzibę swojego starego pracodawcy. Szczęśliwie dla Kroca udało mu się wynegocjować z zarządem pieniądze z dodatkowego funduszu, który miał pokryć dziesięcioprocentową obniżkę pensji. Kroc na takich warunkach zdecydował się na powrót do firmy.

## ROZDZIAŁ 5. MULTIMIKSER

*Sukces nigdy nie jest ostateczny. Porażka nigdy nie jest totalna. Liczy się tylko odwaga.*

Winston Churchill – brytyjski polityk, pisarz i historyk, dwukrotny premier Zjednoczonego Królestwa, laureat literackiej Nagrody Nobla, honorowy obywatel Stanów Zjednoczonych

Po powrocie do Lily Tulip Ray Kroc skupił się na dawnych obowiązkach, jednak cały czas towarzyszyło mu poczucie, że nie wykorzystuje w pełni swoich talentów w pracy. W pamięci nadal miał wynalazek Earla Prince'a, i tak naprawdę multimiksery zaprzętały mu głowę od momentu, w którym o nich usłyszał.

Uzgodnił zatem z Prince'em, że w Lily Tulip będą sprzedawać poza kubkami jego wynalazek, co okazało się strzałem w dziesiątkę. Wiele osób, podobnie jak Ray, było oczarowanych nowym urządzeniem do robienia shake'ów. Mimo sprzedażowych sukcesów Kroc z podjęciem po raz kolejny decyzji o rezygnacji z pracy w Lily Tulip wstrzymał się jeszcze rok. Wysokość pensji nie była jedyną kością niezgody między Krokiem a jego przełożonym, Johnem Clarkiem. Tym razem Ray nie działał tak impulsywnie jak miało to miejsce przy pierwszym zerwaniu więzi z firmą. Rozważał wszystkie za i przeciw, dokonywał racjonalnych i chłodnych kalkulacji. Bilans zysków i strat podpowiadał Rayowi, że najwyższy czas na radykalną zmianę.

Po rezygnacji ze sprzedaży papierowych kubków Ray skontaktował się z Earlem i przedstawił mu pomysł na wspólny biznes. Prince'owi tak bardzo spodobała się wizja współpracy z Krokiem, że przekazał wspólnikowi wyłączne prawa marketingowe do multimikserów. W 1938 roku panowie założyli spółkę – Prince Castle Sales Company.

Otwierające się możliwości zarabiania dużych pieniędzy sprawiły, że Ray poczuł się jak nowo narodzony. Innego zdania była Ethel, według której rozpoczynanie samodzielnego biznesu w wieku trzydziestu pięciu lat było po prostu głupie i nieodpowiedzialne. Co prawda, przyznawała Krocowi rację, że jego pomysł ma pewien potencjał, same zaś multimiksery są ciekawymi urządzeniami, ale jednocześnie twierdziła, że to tylko przejściowa moda, która po pewnym czasie minie.

Ethel miała jeszcze jeden powód, by krytykować nowe mężowskie przedsięwzięcie. Otóż sprzedaż multimikserów miała odbywać się na terenie całego kraju, a co za tym idzie małżonek przebywałby non stop w trasie i w bardzo ograniczonym stopniu poświęcałby czas rodzinie. Taka perspektywa nie uśmiechała się pani Kroc, więc Ray usłyszał mnóstwo gorzkich słów podcinających mu skrzydła. Próbując zmienić zdanie żony na ten temat, wysunął propozycję, by włączyła się w sprzedaż. Liczył, że w ten sposób obudzi w niej ducha przedsiębiorczości i tym samym znajdzie porozumienie na biznesowej płaszczyźnie. Ethel jednak stanowczo odmówiła, co sprawiło Rayowi ogromny zawód. Mimo wszystko nie dał się odwieść od swojego pomysłu. Żywił silne przekonanie, że jego biznes odniesie sukces. Twierdził, że musi zaufać swojemu instynktowi.

Jednym z pierwszych kroków, jakie podjął, było odzyskanie praw do sprzedaży multimikserów od Lily Tulip. Ray nie miał zamiaru z nikim dzielić się zyskami. Przeprowadził szereg rozmów z dawnym szefostwem, które zgodziło się oddać mu kontrakt na multimiksery w zamian za sześćdziesiąt procent udziałów w jego nowej firmie. Było to wyjątkowo nieuczciwe zagranie, ponieważ to Ray wprowadził multimiksery do oferty Lily Tulip. Poza tym firma wcale nie zamierzała prowadzić ich sprzedaży. Mimo to Kroc przystał na ofertę Lily Tulip, znajdując plus w tym, że dawni pracodawcy wyłożyli sześć tysięcy dolarów, bez których Ray nie mógłby ruszyć z biznesem. Z czasem jednak ten układ okazał się kulą u nogi.

Kiedy Ray wystartował z własną firmą, wydawało się, że wszystko idzie jak z płatka. Oczyma wyobraźni widział już tłumy restauratorów, którzy ustawiają się w kolejce po jego unikalne urządzenie, które było w stanie równocześnie przygotowywać aż pięć shake'ów. Rzeczywistość nie była jednak tak kolorowa, jak chciał ją widzieć Ray. Przekonał się o tym

bardzo szybko. Do porządku dziennego należały sytuacje, w których przedsiębiorca borykał się z problemem przekonania właściciela lokalu do zainwestowania w nieznaną sprzęt. Restauratorzy woleli korzystać z kilku pojedynczych urządzeń z jednym mieszadłem, zamiast jednego zintegrowanego. Choć multimikser cechował się większą wydajnością i zajmował mniej miejsca niż pięć tradycyjnych aparatów, właściciele lokali obawiali się awarii, przez które nie byłoby w stanie oferować żadnych napojów i straciliby klientów.

Na tym nie kończyły się kłopoty Raya. Z czasem dowiedział się, że kontrakt na multimiksery wcale nie należał do Lily Tulip, firma bowiem zrzekła się go na rzecz byłego przełożonego Raya! Kiedy John Clark zażądał sześćdziesiąt osiem tysięcy dolarów jako zwrot z inwestycji kapitałowej, Kroc aż kipiał ze złości. Nie prosił przecież Clarka o tę inwestycję, która wpędziła go teraz w jeszcze większą spiralę długów. Czuł się oszukany przez człowieka, z którym tak długo pracował. Musiał teraz spłacić swojego, pożałuj Boże, inwestora. Raty zostały rozłożone na pięć lat i przez długi czas sytuacja wyglądała tak, że Ray oddawał Johnowi niemal wszystkie zyski wypracowane przez swoją firmę.

Nie trzeba wspominać, jak bardzo niezadowolona z obrotu spraw była Ethel. Zresztą trudno jej się dziwić, ponieważ w tamtym okresie Ray wpędził ich w długi wynoszące – bagatela – sto tysięcy dolarów. Na szczęście po pewnym czasie wyszedł na prostą. Zdarzało się, iż w jednym stanie potrafił sprzedać nawet około ośmiu tysięcy urządzeń. Stopniowo Kroc z Prince'em zaczęli zatrudniać coraz więcej osób, w tym nowych sprzedawców, księgową i osobiste sekretarki. Funkcjonowanie ich firmy przypominało jednak bujanie się na huśtawce i po seriach udanych transakcji następował zastój. Nigdy nie można było przewidzieć, co przyniesie kolejny dzień. Niemniej wyraźnie dało się zauważyć, że po pewnym czasie zainteresowanie ich produktami zaczęło słabnąć, przy czym biznes nadal był intratny.

Nawarstwiające się problemy sprawiły, że Kroc odczuwał coraz większe zmęczenie, a handel multimikserami nie dawał mu już takiej radości jak wcześniej. Wyraźnie docierało też do niego, że sprzedawanie urządzeń do robienia shake'ów nie stanowi szczytu jego ambicji. Uznał, że

nadszedł odpowiedni czas, by rozejrzeć się za nowym produktem, który byłby co najmniej tak innowacyjny jak multimikser.

Kiedy zobaczył wykonany przez sąsiada składany stół z ławeczkami, przez moment wydawało mu się, że znalazł to, czego szuka. Jednakże szybko zmienił zdanie, gdyż pomimo całkiem udanej prezentacji zestaw zupełnie się nie przyjął w Kalifornii. Być może Ray próbowałby wprowadzić produkt na inne rynki, ale doszły go słuchy, że jeden z jego sprzedawców oraz sekretarka zamierzają podkraść mu pomysł. Zwolnił ich bez mrugnięcia okiem. W biznesie nie mogło być mowy o żadnych skrupałach.

Skoro interes z meblami ogrodowymi nie wypalił, Ray – chcąc nie chcąc – wrócił do sprzedaży multimikserów. Nie miał jednak łatwego zadania. W latach 40., kiedy to druga wojna światowa chyliła się ku końcowi, wśród Amerykanów dało się zauważyć zmianę nawyków konsumpcyjnych oraz stylu życia. Coraz więcej osób przenosiło się na przedmieścia, kupowało samochody i dojeżdżało nimi do zakładów pracy znajdujących się w centrach miast. Restauracje notowały spadek liczby klientów, gdyż ludzie woleli przyrządzać posiłki w domach lub korzystać z usług lokali typu drive-in. Znalazło to odzwierciedlenie w spadku wyników sprzedażowych firmy Kroca. Doszło do tego, że w pewnym momencie Ray musiał się cieszyć, gdy udało mu się sprzedać cztery multimiksery miesięcznie. Nietrudno się domyślać, iż jego sytuacja finansowa nie przedstawiała się najlepiej.

Tymczasem zupełnie nieoczekiwanie szczęście znów uśmiechnęło się do Kroca. W 1954 roku dotarła do niego informacja, że mała restauracja w kalifornijskim San Bernardino zamówiła aż osiem multimikserów. Wiadomość ta rozwiewała czarne chmury gromadzące się nad głową bliskiego bankructwa Kroca. Jednocześnie wielkość zamówienia wprawiła Raya w zdumienie. Jeden multimikser kosztował sto pięćdziesiąt dolarów, co wówczas było niebagatelną kwotą, którą można by przeliczyć w przybliżeniu na dzisiejszy tysiąc dolarów. Zdarzało się, że jakiś klient kupił dwa, czasem trzy urządzenia, ale nigdy osiem! Liczba ta budziła wątpliwości Raya, któremu trudno było uwierzyć, że znalazł się ktoś

chętny, aby kupić od razu aż tyle urządzeń. Podejrzał, że zaszło jakieś nieporozumienie podczas składania zamówienia.

Postanowił zatem wyjaśnić sytuację i zadzwonił do restauracji w San Bernardino. Telefon odebrał Richard McDonald, który potwierdził treść złożonego zamówienia. Ray osłupiał. Nie spodziewał się, że gdzieś w kraju funkcjonuje lokal, który serwuje czterdzieści shake'ów w tym samym momencie. Natychmiast obudziło się w nim pragnienie, by zobaczyć to na własne oczy. Musiał poznać ten lokal i jego właścicieli. Niewiele się zastanawiając, udał się więc do Kalifornii, aby po raz pierwszy przekroczyć próg restauracji prowadzonej przez braci McDonaldów. Nie spodziewał się, że ta wyprawa, podyktowana ciekawością, na zawsze odmieni jego życie.

## ROZDZIAŁ 6. MIŁOŚĆ OD PIERWSZEGO WEJRZENIA?

*Nie bój się zrezygnować z tego, co dobre, by iść za czymś lepszym.*

John D. Rockefeller – amerykański przedsiębiorca, filantrop i fundator Uniwersytetu Chicagowskiego, uważany za najbogatszego człowieka w historii

Cofnijmy się do 1937 roku, kiedy to bracia Richard i Maurice McDonalldowie, znani jako Dick i Mac, przeprowadzili się z New Hampshire do Hollywood, gdzie pracowali jako scenografowie w studiach filmowych. Zafascynowani sztuką filmową i aktorstwem otworzyli własne kino w Monrovii. Biznes jednak nie kręcił się tak, jak życzyliby sobie tego bracia. Skąpe wpływy do kasy zmusiły ich do tego, by rozejrzeć się za nowym źródłem dochodów. Ich determinacja była tym silniejsza, że wcześniej obiecali sobie, iż zanim dobiją pięćdziesiątki, staną się milionerami. Na razie wszystko wskazywało na to, że przed nimi długa droga do upragnionego celu.

Pierwszym krokiem, który przybliżył ich do jego realizacji, było zwrócenie uwagi na budkę z hot dogami, która mieściła się naprzeciw kina Richarda i Maurice'a. Niepozorny punkt gastronomiczny stanowił jedyny intratny biznes w okolicy, więc Mac i Dick założyli własne stoisko oferujące bułki z kiełbaskami.

Był to pierwszy fast food prowadzony przez braci McDonalldów, przy czym nie udźwignął on konkurencji ze strony wcześniejszej budki z hot dogami. Klienci wybierali sprawdzonego sprzedawcę i mało kto chciał spróbować specjałów McDonalldów. Ponadto Monrovia była małą miejsciną, którą zamieszkiwali ludzie o wyrobionych przyzwyczajeniach zakupowych, w większości podchodzący niechętnie do zmian nawyków i nowych produktów, więc potencjalnych klientów było jak na lekarstwo. Stanowiło to jedną z przyczyn, dla której bracia McDonalldowie podjęli decyzję o



przeprowadzce do San Bernardino. Populacja tego miasta liczyła sto tysięcy osób, reprezentujących głównie klasę pracującą.

To właśnie wśród mieszkańców San Bernardino bracia McDonalldowie zaczęli szukać szczęścia. Dick i Mac wyszli z założenia, że skoro właścicielom budki z Monrowii udało się zdobyć stałą klientelę i dorobić się niemałej fortuny na czymś tak banalnym jak sprzedaż hot dogów, to oni też mają spore szanse, by zbić majątek serwując proste dania.

Bracia postanowili otworzyć restaurację drive-in. Zanim jednak zaczęli wcielać w życie swoje plany, musieli zmierzyć się z biurokratyczną i bankową machiną. Potrzebowali bowiem pożyczki, aby dysponować funduszami na prowadzenie biznesu. Przez pewien czas tułali się od jednego banku do drugiego i nieustannie spotykali się z odmownymi odpowiedziami. Dopiero Bank of America zgodził się na udzielenie kredytu w wysokości pięciu tysięcy dolarów.

W 1940 roku powstała więc pierwsza restauracja prowadzona przez braci McDonalldów. Błyskawicznie zdobyła uznanie klientów, a Dick i Mac mogli z dumą stwierdzić, że intuicja biznesowa ich nie zawiodła. Już po paru miesiącach bracia byli w stanie spłacić pożyczkę i wychodzili na plus. Obroty restauracji wynosiły czterdzieści tysięcy rocznie! Kluczem do sukcesu okazała się determinacja w dążeniu do celu, a także zastosowanie pewnych nietypowych rozwiązań.

Restauracje drive-in kojarzyły się w tamtych czasach z miejscem spotkań gangów motocyklowych i zbuntowanych nastolatków. Nie były to lokale, do których chcieliby zaglądać ludzie w garniturach w przerwie na lunch lub tym bardziej rodziny z dziećmi. W książce McDonald's. Behind the Arches Johna Love'a znajdziemy wyjaśnienie tego stanu rzeczy. Zła reputacja restauracji drive-in wynikała między innymi z obecności zgrabnych, seksownie ubranych i poruszających się na rolkach dziewczyn, które dostarczały zamówienia osobom czekającym w samochodach. Choć punkty gastronomiczne typu drive-in powstawały wtedy w całych Stanach Zjednoczonych, to największy ich rozwój i wprowadzenie nowatorskich rozwiązań przypadają przede wszystkim na Kalifornię.

Bracia nie byli wynalazcami tego typu usług, ale położyli wyjątkowo silny nacisk na obsługę ruchu samochodowego. Ich obiekt był stosunkowo niewielki i nastawiony na sprzedaż jedzenia oraz napojów na wynos. McDonaldowie zrezygnowali z kelnerek jeżdżących na rolkach na rzecz samoobsługi, co pozwoliło zredukować koszty funkcjonowania restauracji. Wszyscy pracownicy w kuchni i sprzedawcy w punkcie gastronomicznym braci McDonaldów byli płci męskiej. Stanowiło to dogłębnie przemyślane posunięcie. Dzięki niemu buzujący od testosteronu młodzieńcy na motocyklach i w samochodach, gustujący w długonogich kelnerkach, woleli udać się gdzie indziej, o ile interesowało ich coś więcej niż smak hamburgerów, frytek i shake'ów. Braciom McDonaldom zależało przede wszystkim na stworzeniu restauracji, do której przychodziłyby rodziny z dziećmi, a skąpo ubrane kelnerki nie wpisywały się w taką wizję.

Po kilku latach owocnej działalności bracia McDonaldowie doszli do wniosku, że przyszedł czas na zrobienie kolejnego kroku. Dążyli do jak największej optymalizacji czasu wydawania jedzenia gościom. Wprowadzanie usprawnień zaczęli od zmian w sposobie składania zamówień w samochodach. Dick i Mac zauważyli, że ich obsługa trwa za długo. Co więcej, klienci oczekujący na jedzenie często palili papierosy w autach, co zniechęcało inne osoby do korzystania z usług restauracji. Wycofano się więc z tej formy realizacji zamówień na rzecz metody drive-thru polegającej na tym, że klient podjeżdżał samochodem, składał zamówienie, otrzymywał je i odjeżdżał. Zrezygnowano nawet ze stolików na zewnątrz, aby klientów nie kusiło zbyt długie przebywanie w restauracji i niepotrzebne zajmowanie miejsca innym osobom, które mogłyby w tym czasie coś kupić. Oprócz tego skrócono do minimum kartę dań. Menu obejmowało wyłącznie dziewięć pozycji, w tym hamburgery, frytki i koktajle mleczne.

W 1948 roku, osiem lat po otwarciu restauracji w San Bernardino, bracia McDonaldowie zmodernizowali lokal, zestaw dań oraz sposób obsługi klienta. Richard i Maurice chcieli, aby ich punkt gastronomiczny wyróżniał się na tle innych. Dążyli do redukcji kosztów i zwiększenia zysków.

Każdy etap przygotowywania jedzenia w ich lokalu został mocno uproszczony. Celem było zrealizowanie zamówienia przy najmniejszym możliwym wysiłku pracownika. Należy podkreślić, że przestrzegano przy tym wyśrubowanych norm jakości potraw i dbano o perfekcyjną czystość. Przykładowo: nie smażyono frytek na oleju, którego wcześniej używano do przygotowywania innych potraw, choć u konkurencji była to bardzo często spotykana praktyka.

Tworzenie dań przypominało manufakturę produkcyjną ze ścisłym podziałem funkcji i specjalizacją. Zadania pracowników zostały jasno określone, były proste i niemal mechaniczne. Taki sposób organizacji kuchni miał dwie kluczowe zalety, z których obie dotyczyły redukcji kosztów. Umożliwiał osiągnięcie wysokiej wydajności, czyli wytworzenie dużej ilości jedzenia przez danego pracownika w ciągu jednej roboczogodziny. Burgery przygotowywano wcześniej i wystarczyło je wrzucić na ruszt w celu podgrzania. Dzięki temu oszczędzano czas na smażeniu mięsa. Również frytki smażyono wcześniej, a następnie utrzymywano je w wysokiej temperaturze za pomocą lamp na podczerwień. Nie trzeba było ich przygotowywać na bieżąco, dzięki czemu zyskiwano cenne minuty. W innych burgerowniach klient czekał nawet pół godziny na jedzenie, tutaj wystarczyło zaledwie trzydzieści sekund.

Opracowany przez braci McDonalldów system pozwalał na oferowanie hamburgerów i frytek w niskich cenach. To one stanowiły główną przewagę nad konkurencją, która nie miałaby szans na osiągnięcie zysku, stosując podobną wycenę swoich produktów. Co więcej, prostota czynności pozwalała na zatrudnianie przez McDonalldów niewykwalifikowanej, a przez to taniej siły roboczej, którą można było szybko przeszkolić. Z tej zasady korzystają wszystkie dzisiejsze sieci fast foodów. Dodajmy tutaj, iż profity z niej czerpał już Henry Ford, który szybko zauważył, że pracownicy przy taśmie mogą zarabiać znacznie mniej niż wykwalifikowani rzemieślnicy konstruuający niegdyś auta w warsztatach.

Największym atutem wynikającym z uproszczonego menu i efektywnego podziału pracy był jednak fakt, że klienci błyskawicznie otrzymywali zamówione hamburgery i frytki. Podobało się to szczególnie

dzieciom, które w restauracji McDonalldów obsługiwano z pełnym szacunkiem. Maluchy mogły się poczuć tak samodzielne jak dorośli – wystarczyło podejść z piętnastoma centami do okienka, aby otrzymać wymarzoną bułkę z mięsem.

Postanowienie braci McDonalldów, aby zarobić milion dolarów przed pięćdziesiątką, okazało się realne. Pomysł stworzenia przyjaznej rodzinom restauracji wypalił do tego stopnia, że rodzeństwo zaczęło myśleć o ekspansji w formie franczyzy. Dick i Mac doszli do wniosku, że skoro im udało się zbić fortunę na autorskiej metodzie, którą określali mianem The Speedy Service System, to zapewne znajdą się śmiałkowie, którzy będą zainteresowani wdrożeniem jej w swoich lokalach.

Pierwszym franczyzobiorcą był Neil Fox, który prowadził restaurację w Phoenix, w Arizonie. Dzięki wprowadzeniu systemu McDonalldów lokal Foxa zaczął przynosić ogromne zyski. Z jednej strony bracia cieszyli się, że ich metody prowadzenia biznesu sprawdzają się w innym miejscu, ale z drugiej – nikt nie wiedział, że to oni stoją za tym sukcesem. Postanowili zatem, że franczyza będzie dotyczyć całej marki. Jeżeli jakaś restauracja chciała wprowadzić ich system u siebie, musiała liczyć się ze zmianą nazwy swojego lokalu. McDonalldowie nawiązali w tym celu współpracę z architektem Stanleyem Clarkiem Mestonem, który pomógł im zaprojektować nowe restauracje w taki sposób, aby w jak największym stopniu przypominały oryginalny lokal w San Bernardino. To Meston wpadł na pomysł, aby każda z restauracji wyróżniała się dwoma ogromnymi łukami umieszczonymi po przeciwległych stronach budynku, które – jeśli patrzyło się pod odpowiednim kątem – tworzyły literę „M”.

Mnóstwo osób, skuszonych sukcesem osiągniętym przez braci, otwierało restauracje z dwoma złotymi łukami. W większości wypadków jednak współpracy nie można było uznać za udaną. Wielu franczyzobiorców nie wywiązywało się z umów z braćmi McDonalldami. Często okazywało się, że wbrew postanowieniom z kontraktu w nowych restauracjach rozszerzano menu i nie przykładano należytej wagi do kwestii czystości. Nierzadko w lokalach pozwalano na palenie papierosów czy picie piwa. Wszystko to sprawiało, że nie miały one nic wspólnego z ideą restauracji przyjaznej dla rodzin z dziećmi.

Franczyzobiorcy uiszczaali jednorazową opłatę w zamian za szkolenie i zgodę na założenie własnej restauracji naśladowującej fast food Richarda i Maurice'a McDonalldów. Do braci często zwracali się przedsiębiorcy dysponujący dużym kapitałem. Stawiali oni lokal i zatrudniali kierownika, zrzucając na jego barki odpowiedzialność za prowadzenie restauracji. Tacy biznesmeni sami nie byli gotowi do ciężkiej pracy, prowadzili bowiem też inne interesy. W ich restauracjach brakowało rodzinnej atmosfery, jasnych procedur i kontroli jakości z zewnątrz. Było to zabójcze dla biznesu. Dodajmy też, że pojawiło się w owym czasie wielu śmiałków, którzy nie mieli ochoty płacić braciom za wykorzystanie ich rozwiązań.

Pomysł na sieć barów szybkiej obsługi wprawdzie nie wypalił, ale bracia McDonalldowie nie mieli powodów do narzekań. Prowadzona przez nich restauracja w San Bernardino przyciągała coraz więcej klientów. W 1954 roku doszli do wniosku, że mogliby sprzedawać więcej shake'ów. I właśnie w tym celu złożyli zamówienie w Prince Castle Sales na osiem multimikserów, co, jak wiemy, wprawiło w osłupienie Kroca. Chciał on na własne oczy przekonać się, jak wygląda restauracja mająca taki rozmach, by mieć na swoim wyposażeniu aż osiem drogich urządzeń.

Kroc opisywał, że kiedy pierwszy raz przejeżdżał w okolicy McDonald's, budynek nie zrobił na nim wrażenia. Zapamiętał, że był dosyć mały, skromny i niczym się nie wyróżniał. Ot, typowy drive-in. Nic szczególnego. Jednak kiedy otwarto lokal i zaczęła się tam zjeżdżać masa ludzi, Ray nie mógł powstrzymać ciekawości. Zapytał więc przechodzącego obok mężczyznę, dlaczego do lokalu przyjeżdżają takie tłumy. Liczba restauracyjnych gości stanowiła dla niego zagadkę, dlatego chciał dowiedzieć się, jaka atrakcja przyciąga takie tłumy. Człowiek, którego zagadnął Kroc, był z kolei zdziwiony, że ten nigdy nie słyszał o McDonald's. Szybko wytłumaczył Rayowi, że dostanie tutaj najlepszego hamburgera na świecie za jedyne piętnaście centów. Co więcej, w tej restauracji nie trzeba ani czekać, ani przejmować się drobniami dla kelnerek. Również dzisiaj w lokalach sieci stworzonej przez Kroca nie ma zwyczaju zostawiania napiwków, można co najwyżej przekazać pieniądze na rzecz fundacji.

Ray nie przestawał zadawać pytań gościom restauracji. Inny rozmówca stwierdził żartobliwie, że przychodzi tutaj każdego dnia, ponieważ kanapki z zimnym klopsem, które otrzymuje w domu, nie mogą się równać z pysznymi hamburgerami serwowanymi w lokalu braci McDonalldów. Kroc był zszokowany, obserwując rzeszę ludzi przetaczających się przez restaurację. Spore zaskoczenie wywołał też niezwykley mechanizm funkcjonowania lokalu. Opinie zadowolonych klientów stanowiły wisienkę na torcie perfekcyjnej organizacji McDonald's. W 1973 roku w wywiadzie dla „Time” Kroc stwierdził: „Kiedy przybyłem na miejsce, zobaczyłem więcej ludzi czekających w kolejce niż kiedykolwiek wcześniej w jakiegokolwiek restauracji. Pomyślałem sobie: «O w mordę, ci goście są niesamowici. Ciekawe, czy będę mógł otworzyć taką samą knajpę»”.

Ray nie mógł tak po prostu odjechać spod lokalu, który okazał się fenomenem. Wrócił do samochodu i cierpliwie czekał, aż wszyscy goście się rozjadą. Potem wszedł do środka restauracji i przedstawił się Richardowi oraz Maurice'owi McDonalldom. Będąc we wnętrzu, mógł dostrzec, że wszystko w nim lśni, a kuchnia jest wyeksponowana i widoczna dla klientów. Dziś stanowi to standard w wielu restauracjach, także tych renomowanych, jednak w tamtych czasach uchodziło za nowość, będącą przejawem inwencji braci.

Richard i Maurice ucieszyli się ze spotkania, nazywając Kroca Panem Multimikserem. Zgodzili się pójść na kolację jeszcze tego samego dnia. Dla przedsiębiorczego i niemłodego już Kroca, który branżę gastronomiczną znał od podszewki, decyzja była oczywista. W małej restauracji braci McDonalldów dostrzegł załączek świetnego biznesu. Nigdy wcześniej nie widział lokalu o takim potencjale, choć odwiedził mnóstwo restauracji typu fast food i drive-in podróżując po całym kraju z multimikserami. Nie chciał, aby okazja zbicia fortuny przeszła mu koło nosa, więc niewiele się zastanawiając, zaoferował Macowi i Dickowi współpracę. Zaproponował, że zostanie franczyzowym agentem, a jego oczekiwania finansowe obejmowały wypłatę procentów od obrotów.

Dla każdego z tej trójki byłaby to świetna okazja do zarobku. Richard i Maurice otrzymywaliby niezłe pieniądze od nowych lokali, a Ray

mógłby instalować w nich multimiksery. Kroc był zachwycony własnym pomysłem, jednak pomimo wielkiego entuzjazmu, z jakim zaprezentował swoją ideę, odpowiedziała mu cisza. Bracia McDonaldownie nie mieli zamiaru rezygnować ze spokojnego życia, jakie wiedli w San Bernardino. Propozycja Kroca może i wydawała się atrakcyjna, ale wiązała się z mnóstwem dodatkowych zajęć wymagających wiele zachodu. McDonaldom taka perspektywa wcale się nie uśmiechała.

Richard i Maurice nie mieli dzieci, byli w średnim wieku, osiągnęli stabilizację finansową, a ich codzienność opierała się na solidnych podstawach, pozbawionych fajerwerków i niespodzianek. Nie wykazywali dużych potrzeb konsumpcyjnych. Nie lubili podróżować i nie prowadzili intensywnego życia towarzyskiego. Przyzwyczajeni byli do prostego i skromnego życia. Za zyski z restauracji byli w stanie postawić domy i co kilka lat kupować nowe cadillaki, pozbywając się starszych modeli z przebiegiem pięciu tysięcy mil. Mogli też odkładać większe kwoty, np. na lokacie. W każdym roku dzielili między siebie pięćdziesiąt tysięcy dolarów – kwotę, która w tamtym czasie mogła przyprawiać o zawrót głowy.

Bracia wspominali, że byli wręcz znudzeni biznesem, który nie stawiał przed nimi żadnych wyzwań i w którym wszystko szło jak należy. Ich wylewność, lekkomyślność i bezinteresowna gotowość dzielenia się doświadczeniami sprawiły, że w kraju powstały liczne imitacje ich restauracji. Tworzyli je przedsiębiorczy ludzie, którzy podobnie jak Ray umówili się z McDonaldami na dłuższą rozmowę i za darmo uzyskali wiele cennych informacji.

Funkcjonowanie rewelacyjnej restauracji w San Bernardino nie było dla nikogo tajemnicą. Tysiące ludzi wiedziało, że bracia zarabiają olbrzymie pieniądze, i nie brakowało chętnych, którzy mieli chrapkę na to, by powtórzyć ich sukces. Liczba imitacji lokalu McDonaldownów, także za sprawą ich niefrasobliwości, rosła w zatrważającym tempie. Doszło nawet do tego, że przed poznaniem Raya restauracja w San Bernardino zanotowała lekki spadek sprzedaży na rzecz konkurentów.

Kroc nie był pierwszą osobą, która chciała nawiązać z McDonaldami stałą współpracę, a nie jednorazowo kupić prawa do otwarcia jednej czy kilku restauracji. Bracia wprawdzie rozważali już taki

wariant, ale nie mieli pojęcia, kto miałby być takim człowiekiem, który otwierałby lokale. Ray tylko czekał na to pytanie. Z uśmiechem na twarzy powiedział, że chętnie weźmie na swoje barki wszelkie obowiązki wiążące się z tym wyzwaniem.

To właśnie ta rozmowa stała się kamieniem węgielnym budowy sieci restauracji McDonald's. Choć bracia początkowo niechętnie podchodzili do propozycji Kroca, to po namyśle zaakceptowali jego pomysł. Tak się złożyło, że akurat stracili agenta franczyzowego, który ze względu na przebyty udar nie był w stanie dalej pracować. Wyobraźnia Kroca od razu odmalowała wizję, w której jak kraj długi i szeroki wyrastają nowe restauracje z charakterystycznymi złotymi łukami, a w nich nieodzownym sprzętem okazują się... multimiksery.

Richard w wywiadzie dla „Sun Journal” z 1991 roku wspominał, że Ray od początku sprawiał wrażenie osoby mającej predyspozycje, czyniące z niego doskonałego handlowca. Można było odnieść wrażenie, że ten człowiek jest w stanie sprzedać prawie wszystko – niemal każdemu. Przyznał, że razem z bratem byli pod dużym wrażeniem jego osobowości. Nie minęło wiele czasu, a cała trójka bardzo zaangażowała się w przedsięwzięcie i sporządziła stosowne umowy.

Budynki nowo powstających restauracji otwieranych w formie franczyzy miały wyglądać dokładnie tak jak ten z nazwiskiem braci w San Bernardino. Każdy stolik, każde krzesło, każde urządzenie, każdy metr lokalu miały stanowić lustrzane odbicie restauracji założonej przez Richarda i Maurice'a. Nie było nawet mowy o stosowaniu innych żarówek. Ray musiał się liczyć z tym, że wprowadzenie najdrobniejszej modyfikacji w lokalu wymaga uzyskania pisemnej zgody od McDonaldów.

Kroc, zgodnie z kontraktem, miał otrzymywać niemal dwa procent zysków ze sprzedaży we franczyzach, z których jedną czwartą należało przekazywać na konto Richarda i Maurice'a. W tym układzie Rayowi pozostawało zatem niecałe półtora procent. Obie strony zgodnie stwierdziły, że była to bardzo uczciwa umowa. Wedle innego punktu kontraktu Kroc miał pobierać dziewięćset pięćdziesiąt dolarów od każdej franczyzy jako opłatę licencyjną. Kwota ta pozwalała na znalezienie odpowiedniej lokalizacji pod restaurację oraz właściciela, który zgodziłby się na



postawienie budynku według specyfikacji narzuconej przez braci. Taka licencja zachowywała ważność przez dwadzieścia lat. Kroc i McDonaldownie podpisali natomiast umowę na dekadę, a następnie przedłużyli ją na dziewięćdziesiąt dziewięć lat.

Wiele lat później, po osiągnięciu oszałamiającego sukcesu McDonald's, ludzie wielokrotnie pytali Raya, dlaczego po prostu nie skopiował pomysłu braci, skoro pokazali mu dosłownie każdy milimetr restauracji oraz dokładnie opisali wszystkie procesy związane z powstawaniem produktów i prowadzeniem lokalu. Przecież byłoby to znacznie prostsze niż spisywanie umów, dzielenie się zyskiem i współpraca, która nieraz stawała się powodem waśni, a ostatecznie doprowadziła do nieprzyjemnego rozejścia się dróg wspólników. Pozornie nie było więc lepszego rozwiązania niż otwieranie restauracji wzorowanych na ich projekcie, jak uczyniło wielu innych biznesmenów.

Kroc utrzymywał, że nigdy nie przyszło mu do głowy, by postąpić inaczej niż spisać kontrakt z braćmi i prowadzić biznes w sposób transparentny. Poza tym w tamtym czasie głowę zaprzętało mu przede wszystkim sprzedawanie multimikserów, a nie rozwijanie sieci restauracji. Podszedł do tego nie jako przedsiębiorca i przyszły właściciel gigantycznej korporacji, ale jako sprzedawca konkretnego produktu, dla którego dostrzegł szansę na rynku usług gastronomicznych.

Podpisując umowę, Rayowi towarzyszyło nieodparte przeczucie, że McDonald's to marka, za którą podążą miliony. Już wtedy odnosił wrażenie, że nie dałoby się jej skopiować ani przejąć. I nie chodziło tu jedynie o aspekty prawne i logistyczne.

## BIBLIOGRAFIA

- Boas Max, Chain Steve, *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*, Dutton, 1976,
- Blair Roger D., Lafontaine Francine, *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, 2005,
- Love John F., *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books, 1995,
- Kuisel Richard, *The French Way: How France Embraced and Rejected American Values and Power*, Princeton University Press, 2012,
- Langert Bob, *The Battle To Do Good: Inside McDonald's Sustainability Journey*, Emerald Publishing Limited, 2019,
- Leeds Robert X., *Love is 4 Legged Word*, Epic Publishing Company, 2001,
- Olszewski Mike, Olszewski Janice, *Cleveland TV Tales: Stories from the Golden Age of Local Television*, Gray & Company, 2014,
- Peters Will, *Leadership Lessons: Warren Buffett, Walt Disney, Thomas Edison, Katharine Graham, Steve Jobs, and Ray Kroc*, New Word City, 2016,
- Reiter Ester, *Making Fast Food. From Frying Pan into the Fryer*, McGill-Queen's University Press, 1991,
- Di Renzo Anthony, *Bitter Greens: Essays of Food, Politics, and Ethnicity from the Imperial Kitchen*, State University of New York Press, 2010,
- Schlosser Eric, *Fast Food Nation: The Dark Side of The All-American Meal*, Mariner Books/Houghton Mifflin Harcourt, 2001,
- Shook Carrie, Shook Robert L., *Franchising: The Business Strategy that Changed the World*, Prentice Hall, 1993,
- Simpson Janice C., *Ray Kroc: Big Mac Man*, EMC Corporation, 1978,
- Steward Thomas, *Ray Kroc Biography: The „Fouding Father” of McDonald's*, MG Publishing, 2020,
- Wilson Charles, Schlosser Eric, *Chew On This: Everything You Need To Know About Fast Food*, Houghton Mifflin, 2006.

Podczas pisania tej książki autorki korzystały także z wielu źródeł internetowych. Aby otrzymać ich pełną listę prosimy o kontakt z wydawnictwem.