

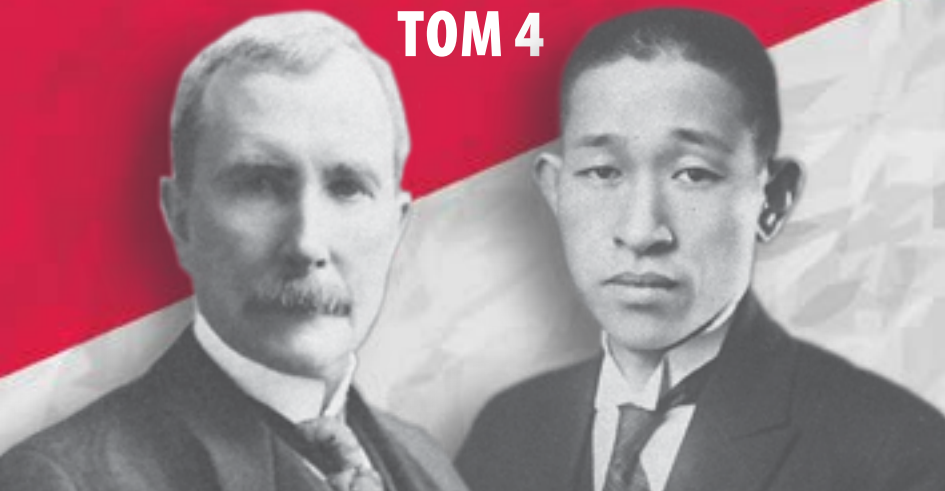
Andrzej Moszczyński

SUKCESY

SAMOUKÓW

KRÓLOWIE WIELKIEGO BIZNESU

TOM 4



INSPIRUJĄCE BIOGRAFIE

Andrzej Moszczyński

SUKCESY SAMOUKÓW

KRÓLOWIE WIELKIEGO BIZNESU

CZ. 4



2021

© Andrzej Moszczynski, 2021

Redaktor prowadzący:

Alicja Kaszyńska

Zespół redakcyjny:

Anna Imbiorkiewicz, Karolina Kruk, Ewa Ossowska, Barbara Strojnowska,
Krystyna Strojnowska, Dorota Śrutowska, Robert Ważyński

Korekta oraz skład i łamanie:

Wydawnictwo Online

www.wydawnictwo-online.pl

Projekt okładki:

Mateusz Rossowiecki

Wydanie I

ISBN 978-83-65873-89-7

Wydawca:



ANDREW MOSZCZYNSKI
INSTITUTE

Andrew Moszczynski Institute LLC

1521 Concord Pike STE 303

Wilmington, DE 19803, USA

www.andrewmoszczynski.com

Licencja na Polskę:

Andrew Moszczynski Group sp. z o.o.

ul. Grunwaldzka 472, 80-309 Gdańsk

www.andrewmoszczynskigroup.com

Licencję wyłączną na Polskę ma Andrew Moszczynski Group sp. z o.o. Objęta jest nią cała działalność wydawnicza i szkoleniowa Andrew Moszczynski Institute. Bez pisemnego zezwolenia Andrew Moszczynski Group sp. z o.o. zabrania się kopiowania i rozpowszechniania w jakiegokolwiek formie tekstów, elementów graficznych, materiałów szkoleniowych oraz autorskich pomysłów sygnowanych znakiem firmowym Andrew Moszczynski Group.

*Ukochanym córkom
Mai i Oli*

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Henry John Kaiser	13
Ingvar Kamprad	29
Kerkor „Kirk” Kerkorian.....	47
Rajmund Albert (Ray) Kroc	67
Carl Lindner Jr	87
Marcus Loew.....	103
Konosuke Matsushita.....	133
Werner Arthur Arnold Otto.....	155
Wolfgang Puck	185
John Davison Rockefeller	201
Zakończenie	223
Dodatek 1. Inspirujące cytaty.....	229
Dodatek 2. Książki, które rozwijają i inspirują.....	267
O autorze	287

„Nie ma rzeczy niemożliwych,
są tylko trudniejsze do wykonania”.

Aleksander Wielki

Wprowadzenie

Niniejsza książka to czwarta część serii zawierającej łącznie 50 biografii przedsiębiorców samouków.

Dzisiejszy system edukacji – publiczny, obowiązkowy, państwowy – charakteryzują dyscyplina, posłuszeństwo i autorytaryzm. Opiera się na oświeceniowym twierdzeniu, że człowiek jest *tabula rasa*, więc można go dowolnie kształtować i najlepiej rozwinął się w dziewiętnastowiecznych Niemczech Bismarcka.

Samoucy to ludzie, którzy zdołali wyłamać się z tego systemu i pójść własną drogą czy odnaleźć swoje miejsce w zupełnie innej branży niż ta, do której byli kształceni.

Dlaczego przedsiębiorcy? Dlatego, że nauczanie przedsiębiorczości w systemie szkolnym pra-

wie nie istnieje. Szkoła przygotowuje nas – celowo – raczej do roli odbiorców i konsumentów niż twórców. Przygotowuje do szukania pracy, a nie rozwijania pasji w taki sposób, żeby stała się jednocześnie źródłem zarobku.

Przedsiębiorcy samoucy to bardzo liczna grupa ludzi – znacznie liczniejsza niż opisana w niniejszej serii. Większość z nich to ludzie od wczesnych lat życia mierzący się z trudnościami. Często pochodzili z biednych rodzin jak John Davison Rockefeller. W przypadku innych, jak Kerkor Kerkorian „Kirk”, były to dodatkowo rodziny emigrantów zmuszonych do opuszczenia ojczyzny w poszukiwaniu lepszego losu bądź uciekający przed prześladowaniami. Wszystkie te postacie łączą nastawienie do życia, a przede wszystkim: determinacja w osiągnięciu celów, entuzjazm, kreatywność, śmiałe marzenia.

Niektórzy z bohaterów, których opisuję, doskonale jednak rozumieli, że pieniądze to wyłącznie narzędzie. Carl Lindner, założyciel Metro-Goldwyn-Mayer, zawsze stosował się do przykazania „kochaj bliźniego swego jak siebie samego”, a do

tego cenił rodzinę i bardzo lubił spędzać czas w towarzystwie żony i synów. Wspominany Kerkor Kerkorian „Kirk” napisał tak: „Były czasy, gdy moim celem było sto tysięcy dolarów. Potem pomyślałem, że osiągnę swoje cele, gdy zarobię milion. Teraz wiem, że nie chodzi o pieniądze”. Poza rozwijaniem swojego biznesu pasjonował się lataniem i nigdy nie zapomniał o rodakach z Armenii, którym pomagał finansowo.

Warto, czytając niezwykle historie 50 samouków biznesmenów, znajdować w nich to, co najcenniejsze. Wzmacniać w sobie wiarę w siebie i swoje marzenia. Nauczyć się od nich formułowania celów oraz entuzjazmu i determinacji w ich realizowaniu. Poznać, jak patrzyli na świat i co uznawali za największą wartość. Moim zdaniem, powinniśmy jednak przyglądać się tym historiom także krytycznie, a niektóre potraktować jak ostrzeżenie. Życie bowiem, jeśli jego największą wartością jest pieniądz, nie przyniesie szczęścia i nie będzie prawdziwym sukcesem, bo jak mówi John Paul DeJoria: „Aby odnieść sukces, musisz kochać ludzi, kochać swój pro-

dukt i kochać to, co robisz”, zaś Amando Ortega Gaona, twórca marki odzieżowej Zara, wyznający tradycyjne wartości: wiarę i rodzinę, konkluduje: „Doszedłem do takich pieniędzy, ponieważ pieniądze nigdy nie były dla mnie celem”.

Zapraszam do inspirującej lektury kolejnych 10 biografii przedsiębiorców samouków.

Andrzej Moszczyński

Henry John Kaiser

(1882-1967)

**amerykański przedsiębiorca, wizjoner,
twórca legendarnego imperium przemysłowego,
założyciel ponad 100 firm, filantrop**

Henry John Kaiser był człowiekiem, który pomógł nadać kształt współczesnemu światu. Budował drogi, mosty i tamy, dostarczał cementu i stali, tworzył miejsca pracy w branży, która stała się główną siłą napędową gospodarki USA. Statki masowo wypuszczane z jego stoczni pomogły wygrać II wojnę światową. A zorganizowanie systemu leczenia dla własnych pracowników przyczyniło się do powstania nowoczesnej opieki zdrowotnej w USA. Magazyn „Forbes”

zaliczył go do najbardziej wpływowych biznesmenów wszechczasów. Był ulubieńcem mediów, a reporterzy nadali mu przydomek Człowieka od cudów (The Miracle Man). Nazywano go też Kološem Zachodu.

Henry John Kaiser jest doskonałym ucieleśnieniem amerykańskiego mitu o awansie z pucybuta na milionera. Przyszedł na świat w biednej rodzinie niemieckich imigrantów. Jego ojciec był szewcem i z trudem udawało mu się zapewniać byt rodzinie. Trzynastoletni chłopiec porzucił szkołę i zaczął pracować, żeby pomóc ojcu. Był chłopcem na posyłki, a potem fotografem. Spędzał całe dni w studiu fotograficznym jeszcze w wieku 20 lat i nic nie wskazywało na to, że coś się w jego życiu zmieni.

Pozornie. Bo on sam cierpliwie i systematycznie oszczędzał pieniądze. I snuł marzenia. W 1906 roku przeniósł się na zachodnie wybrzeże USA. Podejmował tam różne prace, rozglądał się, podpatrywał, aż w końcu znalazł dla siebie szansę. Jeden z jego klientów zrezygnował z działalności. Była to kanadyjska firma drogowa. Ka-

iser dzięki niezwykłemu zapałowi, wyobraźni, odwadze i optymizmowi zdobył kredyt na przejęcie jej zlecenia. W 1914 roku założył swoją pierwszą firmę, mając jedynie 32 lata. I udało się! Sukces przyniosła mu pewna innowacja, a mianowicie zastosowanie po raz pierwszy do tego rodzaju prac ciężkich maszyn budowlanych. To „po raz pierwszy” okazało się bardzo symptomatyczne. W późniejszej działalności zawodowej wiele przedsięwzięć podejmował jako jeden z pierwszych.

Od 1914 do 1930 roku firma Kaisera zdobywała wielomilionowe kontrakty rządowe na budowę autostrad, zapór i inne roboty publiczne w Kanadzie, na Kubie i w USA. Wydawało się, że jej właściciel ma talent do znajdowania się w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie, ale w rzeczywistości dostrzegał on jedynie i odważnie wykorzystywał każdą nadarzącą się okazję. Wszystko, co robił, robił szybko i dokładnie. Bił konkurencję na głowę precyzją, jakością, tempem i rozmachem. I wraz z każdym kolejnym przedsięwzięciem zyskiwał wiedzę oraz doświadczenie.

W 1927 roku stało się coś, o czym marzył przez lata. Otrzymał kontrakt na budowę drogi na Kubie wart 20 milionów dolarów, który pomógł mu rozwinąć skrzydła. Już cztery lata później, w 1931 roku, dołączył do kilku innych wielkich wykonawców budowy zapory Hoovera na rzece Kolorado. Zbudował też tamy Bonneville w Oregonie i Grand Coulee w stanie Waszyngton, obie na rzece Kolumbia. To były tak gigantyczne przedsięwzięcia, że wydawały się niemożliwe do zrealizowania. Ale nie dla niego. Aby dostarczyć cement potrzebny do budowy tamy Shasta w 1939 roku wznosił własną cementownię. W cztery miesiące. Wygrał przetarg, oferując niższą cenę za baryłkę cementu niż proponowali doświadczeni producenci. Oczywiście nigdy przedtem nie wyprodukował nawet garści betonu. Nie było jednak dla niego rzeczy niemożliwych!

Największy sukces i rozgłos przyszedł podczas II wojny światowej. Niemcy w krótkim czasie podbili większość Europy i stało się jasne, że osamotniona Anglia przetrwa tylko wtedy,

gdy będzie miała dostęp do surowców i zaopatrzenia. Aby je zapewnić, trzeba było zbudować ogromną flotę statków transportowych. Prosty w konstrukcji, niezbyt szybkich frachtowców według gotowej angielskiej dokumentacji. Słynnych „liberciaków”. Właśnie tego zadania podjął się Kaiser.

Mimo że nie wiedział nic o budowie statków, nie tylko zaczął je produkować, ale znacznie skrócił czas ich wytwarzania z ponad 8 miesięcy do 40 dni, a rekordowy transportowiec Robert E. Peary zbudował w ciągu zaledwie 4 dni, 15 godzin i 29 minut, wywołując uznanie całego społeczeństwa. Wszyscy otwierali usta ze zdumienia. To wtedy amerykańskie media nadały Kaiserowi przydomek Człowieka od cudów. Jak mu się to udało? Jako pierwszy zastosował wszystkie techniki właściwe dla produkcji masowej na czele ze spawaniem. Na to nie wpadł nikt przed nim.

Stocznie Kaisera były największymi stoczniami świata. W czasie wojny dały Ameryce 1490 statków z serii Liberty, Victory (będącej kolej-

nym typem tanich transportowców) oraz małych lotniskowców za sumę o 100 milionów niższą od tej, którą rząd USA wydał na podobne statki z innych stoczni. Powstawały w takim tempie, że Niemcy nie mieli szans, by nadążyć z ich zaptaniem. Jednak na początku 1942 roku pojawił się problem. W pracujących na najwyższych obrotach amerykańskich stoczniach zaczęło brakować stali. Co zrobił Kaiser? Już w grudniu tego samego roku otworzył pierwszą na zachód od Gór Skalistych stalownię. Czy robił to wcześniej? Oczywiście... nie. A jednak zbudował jedną z największych stalowni Ameryki Północnej. Liczył sobie wówczas 60 lat.

W roku 1945 Kaiser kierował imperium zajmującym się budową statków, produkcją cementu, stali i innych podstawowych materiałów budowlanych. Dorobił się na tym niezłej fortuny. Jego niespożyta energia, pasja, chęć zdobywania nowych doświadczeń nie pozwalały mu spocząć na laurach. W jego głowie rodziły się kolejne pomysły. Założył spółkę motoryzacyjną Kaiser-Frazer, która wypuściła na rynek kilka dobrych

modeli aut, włącznie z pierwszym w Ameryce samochodem kompaktowym – małym i tanim modelem Henry J (1951 rok). Wcześniej odkupił i postawił na nogi upadającą fabrykę aluminium, żeby mieć materiał do produkcji aut. Niestety Henry J nie zyskał dużej popularności. Ale już Kaiser Aluminum tak, rozszerzając działalność na praktycznie wszystkie aspekty branży aluminiowej.

Na początku lat pięćdziesiątych Henry Kaiser wkroczył na rynek nieruchomości. Inwestował m.in. w rozwój Panorama City i Oakland. Jego uwaga szybko jednak przeniosła się na Hawaje. W latach 1954-1960 zbudował tam hotel Kaiser Hawaiian Village, dziś znany jako Hilton Hawaiian Village. W Honolulu spędził większość późnych lat życia, z ogromną pasją, obsesyjnie wręcz, udoskonalając tamtejszy krajobraz. Zainwestował także w sieć stacji radiowych i telewizyjnych, która stała się znana jako Kaiser Broadcasting. O wszystkich tych branżach wcześniej nie wiedział nic. To jednak nigdy nie powstrzymało go przed działaniem.

Kaiser to nie tylko legendarny biznesmen, ale także wielki filantrop. W czasie wojny zajmował się w ramach międzynarodowej pomocy organizowaniem zaopatrzenia w odzież ofiar działań wojennych. Ogromną część swojego majątku przeznaczył na polepszenie ogólnej sytuacji mieszkańców Stanów Zjednoczonych. Angażował się w budowę centrów miejskich, szkół i szpitali. Zawsze pozostawał w doskonałych stosunkach ze swoimi pracownikami. Płacił najwyższe możliwe stawki za pracę niezależnie od rodzaju przemysłu, za który się brał. Nigdy nie zwalczał związków zawodowych. Słynął nawet z powiedzenia, że „kopać związki po kostkach, to kopać samego siebie w tyłek”. W trosce o swoich pracowników i ich rodziny w 1942 roku stworzył Kaiser Permanente, największą w kraju instytucję chroniącą zdrowie. Zainicjował także powstanie charytatywnej organizacji non profit Kaiser Family Foundation, skupiającej się na głównych problemach zdrowotnych, przed którymi stoi społeczeństwo.

Kaiser zmarł w wieku 85 lat, ale wiele jego dzieł przeżyło go. Słynna zapora Hoovera, którą

podziwiają tysiące turystów z całego świata, hotel na Hawajach, system opieki medycznej Kaiser Permanente... W 1991 roku ukazała się książka napisana przez jego bliskiego współpracownika Alberta Heinera. Kaiser został w niej nazwany Kolosem Zachodu.

KALENDARIUM:

- 9 maja 1882 – narodziny Henry'ego Johna Kaisera
- 1906 – przeprowadzka na zachodnie wybrzeże USA
- 1907 – ślub z Bessie Kaiser
- 1908 – narodziny syna Edgara Fosburgha Kaisera
- 1914 – założenie firmy drogowej
- 1917 – narodziny syna Henry'ego Kaisera juniora
- 1927 – kontrakt na budowę dróg na Kubie
- 1931 – rozpoczęcie budowy zapory Hoovera
- 1933 – rozpoczęcie budowy tamy Grand Coulee
- 1938 – rozpoczęcie budowy tamy Bonneville
- 1939 – powstanie Kaiser Cement Plant
- 1939 – powstanie Kaiser Shipyards
- 1942 – powstanie Kaiser Steel

- 1942 – zbudowanie w rekordowym czasie transportowca Robert E. Peary
- 1942 – powstanie Kaiser Permanente
- 1945 – powstanie Kaiser-Frazer
- 1946 – powstanie Kaiser Aluminum
- 1948 – założenie Kaiser Family Foundation
- 1951 – ślub z Alyce Kaiser
- 1951 – wprowadzenie na rynek samochodu Henry J
- 1954 – rozpoczęcie budowy Kaiser Hawaiian Village
- 1958 – powstanie Kaiser Broadcasting
- 24 sierpnia 1967 – śmierć Henry’ego Johna Kaisera

CIEKAWOSTKI:

- Henry John Kaiser w 2009 roku znalazł się w California Hall of Fame, które powstało w 2006 roku z inicjatywy ówczesnego gubernatora Kalifornii Arnolda Schwarzeneggera, jego żony Marii Shriver oraz The California Museum w Sacramento, by uhonorować ludzi zasłużonych dla Kalifornii, działających w najróżniejszych dziedzinach.

- W trakcie wojny Henry John Kaiser wpadł na pomysł zrewolucjonizowania transatlantyckiego transportu i stworzenia latającego odpowiednika statku transportowego. Namówił do zaprojektowania takiego samolotu słynnego Howarda Hughesa – producenta filmowego, pilota i milionera. Była to bardzo malownicza postać, której życie stało się podstawą trzech filmów, m.in. *Aviatora* z 2004 roku w reżyserii Martina Scorsese. Kaiser zdobył też dotację amerykańskiego rządu. Jednak poprawiająca się sytuacja na frontach spowodowała porzucenie tego pomysłu – dla wszystkich stało się jasne, że budowa wielkiego transportowca nie ma już sensu. Dla wszystkich z wyjątkiem Hughesa, który postanowił dokończyć samolot na własną rękę. Wyłożył ze swojej kieszeni 18 mln dolarów i w 1947 roku, dwa lata po zakończeniu wojny, prototyp był gotowy. Tyle tylko, że był... niełotem. Mimo to Hughes zbudował klimatyzowany hangar, w którym przez kolejne lata samolot był utrzymywany w stałej

gotowości do „lotu”. Obecnie można go oglądać w Muzeum Lotnictwa w McMinnville.

- Model samochodu skonstruowany w fabryce Kaisera, Henry J, mimo że nie odniósł sukcesu w Ameryce, stał się bardzo popularny na Kubie. Do dziś jeździ tam zaskakująco dużo tych aut. Wyjaśnienie jest proste. Na Kubie wielu Amerykanów, niekoniecznie bardzo bogatych, miało domy letniskowe. Fantastycznie spędzali tam czas, ale brakowało im samochodów. Kupowali więc najtańszy używany wóz, żeby na nich tam czekał. A jakie auto spełniało ten warunek? Henry J! Oczywiście współczesne modele czasem od oryginału mocno się różnią. Wszystkie mają silniki od Łady albo od czego popadnie, zaskakuje także bogactwo innych przeróbek, choćby oświetlenia.
- Ustawienie wszystkich wybudowanych statków typu Liberty w jednym ciągu dziób–rufa dałoby łączną długość 370 kilometrów (odległość z Gdańska od Warszawy).
- Podczas II wojny światowej jeden „liberciak” SS Opole znajdował się w składzie Polskiej

Marynarki Wojennej. Był dzierżawiony przez GAL – Gdynia-America-Line i zwrócony Stanom Zjednoczonym w 1947 roku. Jednostkę opisał znany rysownik Marian Walentynowicz, który płynął nią z Wielkiej Brytanii do Normandii razem z 1 Dywizją Pancerną generała Maczka. „Statki typu Liberty są to takie funkcjonalne szkielety bez dywanów, salonów, barów, sal jadalnych. Mają kilka bardzo prymitywnie wykończonych kabin przeznaczonych dla brygadierów i generałów. Reszta wiary śpi pokodem na ziemi na najwyższej kondygnacji przepaścistych ładowni wypełnionych czołgami, działami, samochodami i innym sprzętem wojskowym”.

CYTATY:

„Robię postępy, bo otaczam się ludźmi mądrzejszymi od siebie i uważnie ich słucham. Zakładam też, że każdy wie na dany temat więcej ode mnie”.

„Znajdź potrzebę i zaspokój ją”.

„Problemy to możliwości ubrane w odzież roboczą”.

„Kiedy Kaiser bierze się za jakiś projekt, zadaje sobie dwa pytania. Po pierwsze, czy to jest finansowo do zrealizowania. Po drugie, czy projekt będzie jakimś wkładem w życie społeczne – czy uczyni coś dostępniejszym dla coraz większej liczby ludzi po lepszej cenie” (John Gunther, słynny amerykański reporter).

ŹRÓDŁA I INSPIRACJE:

Stephen B. Adams, *Mr. Kaiser Goes to Washington*, „The Business History Review” 1988, t. 72, nr 2.

Mark S. Foster, *Henry J. Kaiser: Builder in the Modern American West*, University of Texas Press, 1989.

Albert P. Heiner, *Henry J. Kaiser: Western Colossus*, Halo Books, 1991.

Donald Robinson, *Stu najważniejszych ludzi dzisiejszego świata*, 1952.

<http://gadzetomania.pl/3580,swierkowa-ges-z-brzozowej-sklejki-najwiekszy-na-swiecie-samolot-ktory-nie-chcial-latac>.

Biografia Henry'ego Kaisera, „Encyclopaedia Britannica”, <http://www.britannica.com/biography/Henry-J-Kaiser>.

The Most Influential Businessman, „Forbes”, http://www.forbes.com/2005/07/28/cx_bizmanslide.html.

<http://www.geni.com/people/Henry-J-Kaiser/6000000023042655931>.

<http://www.objawienia.pl/sub/text/kaiser.html>.

<http://www.u-s-history.com/pages/h1829.html>.

<http://www.zlomnik.pl/index.php/2014/11/25/poznajemy-samochody-henryk-j-cesarz>.



Ingvar Kamprad

(1926-2018)

szwedzki przedsiębiorca, twórca marki IKEA

Ingvar Kamprad urodził się na farmie na południu Szwecji. Od dziecka pomagał w gospodarstwie, które prowadziła jego babcia. Gdy jej mąż popełnił samobójstwo, ta silna i mądra kobieta wyprowadziła rodzinny biznes z długów. Ona też miała największy wpływ na wychowanie młodego Ingvara. Chłopak umiał świetnie liczyć i był bardzo spostrzegawczy. Sam wymyślił, że jeśli sprzeda na sztuki kupione hurtowo zapalki, może na tym zarobić. Wspominał, że czuł wielką radość, gdy udało mu się w ten sposób zdobyć pierwsze pieniądze – miał wtedy nie więcej niż pięć lat.

Jego pasja do biznesu stale się rozwijała. Uczył się, obserwując otoczenie i zachowania ludzi. Szukał sytuacji, w których mógłby sprzedawać ludziom drobne przedmioty w momencie, kiedy ich najbardziej potrzebowali. Kolegom z klasy sprzedawał ołówki, a sąsiadom nasiona ogrodu. Oszczędzał każdą koronę i bardzo wiele od siebie wymagał. Starał się nie tracić czasu. Żeby zawsze móc wstawać przed szóstą rano i poskrocić chęć dłuższego spania, wymontował nawet wyłącznik z budzika.

Mimo że borykał się z dysleksją, a czas wolny dzielił między pomoc w gospodarstwie i własny mały biznes, ukończył szkołę z bardzo dobrymi wynikami. Jego ojciec dał mu za to w nagrodę znaczną sumę pieniędzy. Miał nadzieję, że Ingvar wyda je na studia. Ingvar jednak w wieku 17 lat miał już ponad dekadę doświadczenia w sprzedaży, a jego „przedsiębiorstwo” obejmowało swoją działalnością teren większy niż najbliższe sąsiedztwo. Był pewny, że chce wszystkie oszczędności oraz pieniądze, które dostał, zainwestować w spełnienie marzenia o założeniu prawdziwej firmy.

W rozpoczęciu oficjalnej działalności musiał pomóc mu wujek, bo Ingvar nie był przecież jeszcze pełnoletni. Nie miał też samochodu transportowego, więc musiał korzystać z pomocy dostawcy mleka. Codziennie rano wysyłał do swoich klientów zamówione przez nich drobne przedmioty, na przykład ramki do obrazów czy ozdoby świąteczne. Tak wyglądały początki firmy IKEA, która miała niebawem stać się globalnym gigantem.

Ingvar nie miał mentorów, od których mógłby się uczyć sztuki biznesu. W tej dziedzinie był prawdziwym samoukiem – wszystkiego musiał nauczyć się sam, uważnie przyglądając się swoim klientom i działaniom konkurencji. Od konkurencyjnego sklepu przejął pomysł, by sprzedawać meble. Po wojnie w Szwecji wybudowano ponad milion nowych mieszkań, a dla wielu ludzi wyposażenie dostępne na rynku było zbyt drogie. Ingvar rozumiał, że to jest wielka szansa dla jego firmy, chciał ją wykorzystać, ale najpierw musiał zmierzyć się z kilkoma problemami, a przy okazji wykazać się kreatywnością.

Pierwszym był system oznaczeń mebli. Jako dyslektyk nie był w stanie zapamiętać numerów, którymi oznaczane były ich kategorie. Wymyślił więc własny system, który okazał się dużo bardziej praktyczny. Każdej kategorii mebli nadał nazwy pochodzące od szwedzkich imion, nazw miejscowości lub wysp. W takim systemie poruszał się bez problemu. Klienci przyjęli ten pomysł z zachwytem, bo meble z „imionami” miały bardziej ludzki i unikatowy charakter.

Kolejną trudnością, z którą musiał się zmierzyć Ingvar, były koszty transportu. W latach pięćdziesiątych meble składano u producenta i dostarczano klientowi w całości. Skutek był taki, że zajmowały dużo miejsca, a samochody transportowe woziły głównie powietrze. Któregoś dnia jeden ze stolarzy, zdenerwowany, że nie może zmieścić stołu w transporcie, odczepił od niego nogi i zapakował osobno. Ingvar równie uważnie jak poczynania konkurencji oraz zachowania klientów obserwował pomysły swoich pracowników i potrafił je wykorzystywać. Spostrzegł więc, że to było rozwiąza-

nie z ogromnym potencjałem. Zainspirowany, rozpoczął prace nad specjalną linią mebli, które można transportować w płaskich paczkach i składać już u klienta. Pomysł szeregowego pracownika był tak przełomowy, że przerodził się w motto firmy IKEA: „We hate air” (Nie cierpimy [wozić] powietrza).

Dwa lata później meble do samodzielnego złożenia, opatrzone szczegółowymi instrukcjami, trafiły do sprzedaży. Klienci początkowo byli zdziwieni faktem, że kupując takie meble muszą wykonać część pracy, która do tej pory należała do stolarza, ale oszczędzali tak dużo, że godzili się na to bez większego wahania. Ceny w sklepach IKEA stały się nie do pobicia.

Od tej pory największym zmartwieniem Kamprada były już tylko konkurencyjne sklepy. Sprzedawcy mebli nie byli w stanie konkurować z nim ani ceną ani jakością, stosowali więc wszelkie możliwe chwyt, by utrudnić mu dostarczenie do klienta. Bojkotowali jego obecność na targach i namawiali stolarzy, by zrywali z nim kontakty. Ingvar był zmuszony stworzyć własną

fabrykę mebli. Żeby zyskać przewagę nad innymi firmami sprzedającymi wysyłkowo, założył także pierwszy showroom, gdzie klienci mogli na żywo zobaczyć meble i ich dotknąć.

Dociekliwy Ingvar zauważył, że w latach 60. duża część szwedzkich rodzin korzystała już z samochodów. To otwierało zupełnie nowe możliwości robienia zakupów. Założył swój showroom, a potem także sklep, z dala od centrum miasta. Za trudy dotarcia oferował klientom ciepłą przekąskę. To pozwoliło mu poczynić kolejne oszczędności. Zbudowało też nową kulturę zakupów, w której wycieczka do sklepu IKEA stała się rytuałem i rodzajem spędzania wolnego czasu. Klienci najpierw oglądali produkty w showroomie, potem robili przerwę na obiad, następnie przechodzili do strefy odbioru, w której odbierali zamówione towary zapakowane w płaskie paczki. Za kasami czekała na nich kawa i ciepła przekąska. Korzyścią dla sklepu okazał się fakt, że przechodząc przez tak złożony proces, klienci nie chcieli wychodzić z pustymi rękami. Okazało się też, że wysiłek, który musieli włożyć w to,

by samodzielnie złożyć meble, sprawiał, że czuli się z nimi bardziej związani. Mieli poczucie, że w części sami je zrobili.

IKEA podbiła serca coraz większej rzeszy klientów i tworzyła nowy styl życia. Im bardziej jednak popularność marki rosła, tym usilniej konkurencja pracowała nad podkopaniem jej pozycji. Nieugięty Kampard jednak i na to znalazł radę. Zdecydował o przeniesieniu produkcji poza granice Szwecji. Zrobienie tego bez podnoszenia kosztów graniczyło z cudem. Wielu myślało, że to koniec jego firmy.

Ingvar jednak nie należał do ludzi, którzy łatwo się poddają i już nieraz udowodnił, że potrafi znajdować nietypowe rozwiązania i uczyć się także w sytuacjach dla siebie niekorzystnych. Tym razem jednak to, co wymyślił, graniczyło z szaleństwem: postanowił rozpocząć współpracę z producentami w Polsce. Polska w latach 60. była krajem komunistycznym pod silnym wpływem ZSRR i praktycznie nie utrzymywała kontaktów biznesowych za „żelazną kurtyną”. Współpraca polsko-szwedzka była czymś bar-

dzo nietypowym, ale pozwoliła firmie Kamprada przetrwać i dalej się rozwijać. Sklepy IKEA pojawiały się w kolejnych krajach Europy, choć do Polski zawiąły dopiero w 1994 roku.

Ingvar włożył wiele pracy nie tylko w rozwój firmy, lecz także w rozwój jej filozofii. Kiedy powstawały kolejne sklepy na terenie Europy, coraz wyraźniej rysował się nowy styl mieszkania, w którym meble przestawały być wyznacznikiem statusu materialnego. Zarówno bogatsze, jak i biedniejsze rodziny kupowały takie same meble ze względu na ich funkcjonalność. W swoim manifestie *Testament sprzedawcy mebli* z 1973 roku Ingvar pisał, że tym właśnie objawia się dobry design: można osiągnąć doskonałe efekty niskim kosztem przede wszystkim dzięki myśli projektowej, która zakłada, że trzeba osiągnąć jak największą funkcjonalność, wykorzystując optymalnie wszelkie dostępne zasoby.

Bardzo ważna była też dla niego kultura pracy – dbał o to, by mieć bliski kontakt z pracownikami, także najniższego szczebla. Słuchał ich rad i często odwiedzał w zwykłe dni robocze.

Wiedział już z wcześniejszych doświadczeń, że od nich również może się wiele nauczyć. Wyznawał też zasadę, że jeśli oczekuje jakiegoś zachowania od swoich pracowników, to musi sam zachowywać się podobnie, dlatego będąc jednym z najbogatszych ludzi w Europie, żył skromnie, poruszał się klasą ekonomiczną i... często wpadał na obiad do restauracji w sklepach IKEA.

Jednakże w filozofii oszczędności Kamprad był konsekwentny aż do przesady. Ludzi dziwiła jego skromność w codziennym życiu, ale prawdziwe kontrowersje wywołała jego decyzja, by oszczędzić na podatkach, przenosząc własność firmy na fundację INGKA założoną w Holandii. Statutową misją tej fundacji jest „promocja technologii związanych z designem i architekturą wnętrz”. Nawet wliczając w koszty działalność charytatywną, przejęcie przez fundację przyniosło firmie IKEA ogromne korzyści finansowe.

Ingvar pracował przez 90 lat, zmagając się z własnymi słabościami i przeciwnościami ryn-

ku. Jego lata pracy włożone w to, by zbudować dobre relacje ze swoimi pracownikami, mogły zostać zniweczone w 1994 roku, gdy w prasie ukazały się rewelacje o tym, że jako nastolatek Ingvar utrzymywał kontakty ze szwedzką partią narodowosocjalistyczną (Szwedzka Koalicja Socjalistyczna). Kamprad napisał osobisty list do swoich pracowników, w którym szczerze przeprosił, tłumacząc, że jako nastolatek był głupi, a tamta decyzja była największym błędem jego życia. Dla ludzi, którzy do tej pory widzieli w nim nieomylnego przywódcę, to był sygnał, że Ingvar to także zwykły człowiek, który popełnia błędy i docenili, że potrafi się do nich przyznać. To spowodowało, że nie odwrócili się od niego.

W 2006 roku wycofał się ze stanowiska szefa firmy, oddając je swojemu najmłodszemu synowi Mathiasowi. Ingvar Kamprad przez całe życie opierał się na intuicji i łamał ustalone konwencje, dzięki czemu sam wyznaczał trendy. Mimo że mógł studiować, wolał sam zdobywać wiedzę, korzystając ze zmysłu obserwacji, wła-

nych doświadczeń oraz stale przez niego rozwijanej kreatywności. Doceniał też pomysły i wiedzę swoich pracowników, od których także wiele się uczył. W ten sposób stworzył jedną z najsilniejszych marek świata.

KALENDARIUM:

- 1926 – Ingvar Kamprad rodzi się w Pjätteryd w Szwecji
- 1943 – założenie firmy IKEA
- 1945 – pojawia się pierwsza reklama produktów IKEA w lokalnej gazecie
- 1948 – IKEA zaczyna sprzedawać meble od lokalnych wytwórców
- 1951 – pojawia się pierwszy katalog IKEA
- 1951 – pojawia się idea, by meble sprzedawać w płaskich paczkach do złożenia u klienta
- 1953 – pierwszy showroom
- 1955 – konkurencja wywiera presję na lokalnych wytwórców, wskutek czego IKEA zaczyna samodzielnie produkować meble

- 1956 – w sprzedaży pojawiają się meble do złożenia u klienta
- 1958 – pojawia się pierwszy sklep
- 1960 – pojawia się pierwsza restauracja w sklepie ze słynnymi klopsikami
- 1976 – Ingvar wydaje swój manifest zatytułowany *Testament sprzedawcy mebli (A Testament of a Furniture Dealer)*, w którym opisuje swoją filozofię tworzenia firmy
- 1976 – Ingvar wyprowadza się do Szwajcarii, gdzie mieszka przez kolejne 40 lat
- 1982 – Ingvar zakłada Stichting INGKA Foundation
- 1993 – IKEA posiada 114 sklepów w 25 krajach
- 2006 – INGKA Foundation zostaje ogłoszona przez „The Economist” najbogatszą fundacją świata. Niedługo potem wyprzedza ją fundacja Billa i Melindy Gatesów
- 2006 – magazyn „Forbes” ocenia fortunę Ingvara na 28 mld dolarów
- 2013 – w wieku 87 lat Ingvar ustępuje z funkcji szefa firmy IKEA; stanowisko przejmuje jego syn Mathias

CIEKAWOSTKI:

- Nazwa IKEA pochodzi od imienia Ingvara i miejsca skąd pochodził: Ingvar Kamprad z farmy Elmtaryd w wiosce Agunnaryd.
- Katalog IKEA to największe darmowe papierowe czasopismo świata. Na katalogi IKEA przeznaczają 70% swojego budżetu marketingowego.
- W firmie IKEA 40% managerów najwyższego stopnia to kobiety.
- IKEA postawiła sobie jako cel, by używać tylko energii odnawialnej.
- Od 2008 roku można kupić wirtualne meble IKEA w grze The Sims.
- W 1994 w reklamie IKEA wystąpiła para homoseksualna – IKEA była jedną z pierwszych globalnych firm, które zdecydowały się na taki krok wizerunkowy.
- Co 10 Europejczyk śpi na łóżku wyprodukowanym przez IKEA.
- IKEA zużywa 1% światowej produkcji drewna na cele komercyjne.

- Największy sklep IKEA na świecie położony w Korei Południowej ma 59 000 m² powierzchni.

O FIRMIE IKEA:

340 sklepy w 52 krajach (2016)

Przychody: 34 mld euro (2016)

Pracownicy: 208 000 (2016)

FILOZOFIA FIRMY ZAWARTA W MANIFEŚCIE *TESTAMENT SPRZEDAWCY MEBLI*:

- Postaw sobie za cel tworzenie wysokiej jakości produktów za rozsądną cenę.
- Jakość nie jest celem samym w sobie – patrz na nią zawsze w odniesieniu do kosztów jej uzyskania. Nie należy tworzyć mebla, który będzie wyjątkowo wytrzymały, jeśli jego użytkowanie tego wcale nie wymaga. Każdy zaprojektuje

dobry stół za 5 tysięcy koron, ale potrzeba doskonałego projektanta, by zaprojektował również dobry stół kosztujący jedynie 100 koron.

- Marnowanie zasobów to straszna choroba ludzkości – staraj się osiągnąć jak najwięcej tym, co już masz.
- Wyłamuj się z utartych ścieżek i dbaj o wolność podejmowania decyzji – to jedyny sposób, by móc się rozwijać. Eksperymentuj i nie bój się popełniania błędów.
- Jeśli chcesz, by twoi pracownicy coś robili, przede wszystkim sam dawaj im przykład.
- Skoncentruj się na kluczowych produktach – nie próbuj zaspokoić wszystkich potrzeb i wszystkich gustów.
- Rozwój to nie to samo, co postęp – nie wystarczy, by firma się rozrastała, musi też zmieniać się na lepsze.
- Pieniądze są ważne, bo dają możliwość rozwoju. Zarządzaj finansami, patrząc na długoterminowe cele i nie poświęcaj ich dla celów krótkoterminowych. To, co jest dobre dla naszych klientów, w dłuższej perspektywie jest dobre dla nas.

- Skomplikowane zasady w firmie i biurokracja paraliżują jej pracę. Jeśli ludzie boją się popełniać błędy, bo boją się odpowiedzialności, to też mnoży biurokrację.
- Popełnianie błędów to przywilej ludzi aktywnych i podejmujących odważne decyzje.
- Najlepsze zwycięstwa to te, w których nikt nie przegrywa.
- Czas jest twoim najcenniejszym zasobem.

MYŚL NA BAZIE ŻYCIORYSU:

Stwórz produkt, który da zwykłemu człowiekowi luksus, na jaki wcześniej stać było tylko najbogatszych.

CYTATY:

„Prostota i zdrowy rozsądek zawsze powinny charakteryzować planowanie strategicznego kierunku”.

„Szybkie pieniądze przeważnie szybko się kończą”.

„Szybkie zarabianie przeważnie polega na niszczeniu innych, a nie na budowaniu”.

„Tylko śpiąc, nie popełnia się błędów”.

ŹRÓDŁA I INSPIRACJE:

IKEA: <http://www.ikea.com>.

Serial o kulturze IKEA, EasyToAssembleTV, <https://www.youtube.com/user/EasyToAssembleTV>.

Bertil Torekull, *Ingvar Kamprad, Leading By Design: The Ikea Story Book*, Collins, 1999.

Ingvar Kamprad, *The Testament of a Furniture Dealer*, 1973, http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf.

Johan Stenebo, *The Truth about IKEA: The Secret Success of the World's most Popular Furniture Brand*, Gibson Square Books, 2010.

Anders Dahlvig, *The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store*, McGraw-Hill Education, 2011.

Sara Kristoffersson, *Design by IKEA: A Cultural History*, Bloomsbury Academic, 2014.

House Perfect, „New Yorker”, <http://www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/house-perfect>.

The secret of IKEA's success, „The Economist”, <http://www.economist.com/node/18229400>.

Flat-pack accounting, „The Economist”, <http://www.economist.com/node/6919139>.

Rhymer Rigby, *28 Business Thinkers Who Changed the World: The Management Gurus and Mavericks Who Changed the Way We Think about Business*, Kogan Page, 2011.

Business Heroes: Ingvar Kamprad, London Business School, <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/business-heroes-ingvar-kamprad#.VtmxMZMrKhd>.



O autorze

Andrzej Moszczyński od 30 lat aktywnie zajmuje się działalnością biznesową. Jego główną kompetencją jest tworzenie skutecznych strategii dla konkretnych obszarów biznesu.

W latach 90. zdobywał doświadczenie w branży reklamowej – był prezesem i założycielem dwóch spółek z o.o. Zatrudniał w nich ponad 40 osób. Spółki te były liderami w swoich branżach, głównie w reklamie zewnętrznej – tranzytowej (reklamy na tramwajach, autobusach i samochodach). W 2001 r. przejęciem pakietów kontrolnych w tych spółkach zainteresowały się dwie firmy: amerykańska spółka giełdowa działająca w ponad 30 krajach, skupiająca się na reklamie radiowej i reklamie zewnętrznej oraz największy w Europie fundusz inwestycyjny.

W 2003 r. Andrzej sprzedał udziały w tych spółkach inwestorom strategicznym.

W latach 2005-2015 był prezesem i założycielem spółki, która zajmowała się kompleksową komercjalizacją liderów rynku deweloperskiego (firma w sumie sprzedała ponad 1000 mieszkań oraz 350 apartamentów hotelowych w systemie condo).

W latach 2009-2018 był akcjonariuszem strategicznym oraz przewodniczącym rady nadzorczej fabryki urządzeń okrętowych Expom SA. Spółka ta zasięgiem działania obejmuje cały świat, dostarczając urządzenia (w tym dźwigi i żurawie) dla branży morskiej. W 2018 r. sprzedał pakiet swoich akcji inwestorowi branżowemu.

W 2014 r. utworzył w USA spółkę LLC, która działa w branży wydawniczej. W ciągu 14 lat (poczynając od 2005 r.) napisał w sumie 22 kieszonkowe poradniki z dziedziny rozwoju kompetencji miękkich – obszaru, który ma między innymi znaczenie strategiczne dla budowania wartości niematerialnych i prawnych przedsiębiorstw. Poradniki napisane przez Andrzeja koncentrują się na przekazaniu wiedzy o wartościach i rozwoju osobowo-

ści – czynnikach odpowiedzialnych za prowadzenie dobrego życia, bycie spełnionym i szczęśliwym.

Andrzej zdobywał wiedzę z dziedziny budowania wartości firm oraz tworzenia skutecznych strategii przy udziale następujących instytucji: Ernst & Young, Gallup Institute, PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Harvard Business Review. Jego kompetencje można przyrównać do pracy **stroiciela instrumentu**.

Kiedy miał 7 lat, mama zabrała go do szkoły muzycznej, aby sprawdzić, czy ma talent. Przeszedł test pozytywnie – okazało się, że może rozpocząć edukację muzyczną. Z różnych powodów to nie nastąpiło. Często jednak w jego książkach czy wykładach można usłyszeć bądź przeczytać przykłady związane ze światem muzyki.

Dlaczego można przyrównać jego kompetencje do pracy stroiciela na przykład fortepianu? Stroiciel udoskonala fortepian, aby jego dźwięk był idealny. Każdy fortepian ma swój określony potencjał mierzony jakością dźwięku – dźwięku, który urzeka i wprowadza ludzi w stan relaksu, a może nawet pozytywnego ukojenia. Podobnie jak stro-

iciel Andrzej udoskonala różne procesy – szczególnie te, które dotyczą relacji z innymi ludźmi. Wierzy, że ludzie posiadają mechanizm psychologiczny, który można symbolicznie przyrównać do **mentalnego żyroskopu** czy **mentalnego noktowizora**. Rola Andrzeja polega na naprawieniu bądź wprowadzeniu w ruch tych „urządzeń”.

Żyroskop jest urządzeniem, które niezależnie od komplikacji pokazuje określony kierunek. Tego typu urządzenie wykorzystywane jest na statkach i w samolotach. Andrzej jest przekonany, że rozwijanie **koncentracji i wyobraźni** prowadzi do włączenia naszego mentalnego żyroskopu. Dzięki temu możemy między innymi znajdować skuteczne rozwiązania skomplikowanych wyzwań.

Noktowizor to wyjątkowe urządzenie, które umożliwia widzenie w ciemności. Jest wykorzystywane przez wojsko, służby wywiadowcze czy myśliwych. Życie Andrzeja ukierunkowane jest na badanie tematu źródeł wewnętrznej motywacji – siły skłaniającej do działania, do przejawiania inicjatywy, do podejmowania wyzwań, do wchodzenia w obszary zupełnie nieznanne. An-

drzej ma przekonanie, że rozwijanie **poczucia własnej wartości** prowadzi do włączenia naszego mentalnego noktowizora. Bez optymalnego poczucia własnej wartości życie jest ciężarem.

W swojej pracy Andrzej koncentruje się na procesach podnoszących jakość następujących obszarów: właściwe interpretowanie zdarzeń, wyciąganie wniosków z analizy porażek oraz sukcesów, formułowanie właściwych pytań, a także korzystanie z wyobraźni w taki sposób, aby przewidywać swoją przyszłość, co łączy się bezpośrednio z umiejętnością strategicznego myślenia. Umiejętności te pomagają rozumieć mechanizmy wywierania wpływu przez inne osoby i umożliwiają niepoddawanie się wszechobecnej indoktrynacji. Kiedy mentalny noktowizor działa poprawnie, przekazuje w odpowiednim czasie sygnały ostrzegające, że ktoś posługuje się manipulacją, aby osiągnąć swoje cele.

Andrzej posiada również doświadczenie jako prelegent, co związane jest z jego zaangażowaniem w działania społeczne. W ostatnich 30 latach był zapraszany do udziału w różnych szkoleniach

i seminariach, zgromadzeniach czy kongresach – w sumie jako mówca wystąpił ponad 700 razy. Jego przemówienia i wykłady znane są z inspirujących przykładów i zachęcających pytań, które mobilizują słuchaczy do działania.



OFERTA WYDAWNICZA

Andrew Moszczynski Group sp. z o.o.



Andrzej Moszczyński

Inaczej o wartościach



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o pozytywnym myśleniu



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o inicjatywie



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o miłości



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o motywacji



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o podejmowaniu decyzji



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu realistą



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o priorytetach



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu wnikliwym



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu asertywnym



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o wierze w siebie



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o umiejętności wyznaczania i osiągnięcia celów



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o zaufaniu



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o planowaniu



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu odważnym



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu wytrwałym



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o uczeniu się



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o entuzjazmie



INSPIRUJĄCY PORADNIK