

# Sylwia Stańczyk

---

## Wpływ właściciela na kulturę firmy : przypadek firmy polskiej i szwedzkiej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 365-373

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

SYLWIA STAŃCZYK

Uniwersytet Ekonomiczny

## WPLYW WŁAŚCICIELA NA KULTURĘ FIRMY. PRZYPADEK FIRMY POLSKIEJ I SZWEDZKIEJ

*„Jeżeli człowiek biznesu brałby do siebie wszystko, co przeczytał w ostatnim czasie na pierwszych kolumnach gazet codziennych, to z całą pewnością popełniłby samobójstwo lub co najmniej zwariował.”*

Wojciech Kruk<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

Kulturę organizacji kształtuje wiele czynników. Najczęściej wymienia się wśród nich kulturę narodową, doświadczenia przeszłości, a także cechy osobowościowe pracowników<sup>2</sup>. Duże znaczenie w kształtowaniu kultury danej firmy mają preferowane wartości zarządzających, do których należy opracowanie polityki firmy i strategii działania<sup>3</sup>. Ważnymi elementami są w tym zakresie cechy osobowościowe, przekonania, wartości oraz stosowane praktyki czy styl kierowania. Jak mówi Piotr Gryko z ISO Swedish Management Group Poland *„w zależności od typu instytucji lub osobowości menedżera pozostali członkowie z czasem zaczynają się upodabniać do zwierzchnika (...). Pod wpływem obserwacji zwierzchników pracownicy zmieniają zachowania, sposób postrzegania spraw firmy i metod ich rozwiązywania”*<sup>4</sup>.

Celem tego opracowania jest analiza wpływu właścicieli (jednocześnie zarządzających) na kształt kultury firmy. Zostaną tutaj opisane dwa przypadki –

<sup>1</sup> W. Kruk, *Przywilej bycia artystą*, „Essence” 2009, luty.

<sup>2</sup> S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 23–25.

<sup>3</sup> J. Łucewicz, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 43–47.

<sup>4</sup> *Zdefiniowanie kultury firmy usprawnia zarządzanie*, „Puls Biznesu” 2000, 24.03.2000.

polskiej firmy jubilerskiej W. Kruk SA oraz szwedzkiej IKEA. Dobór firm jest celowy. Obydwie firmy przeszły drogę rozwoju od mikrofirmy do prężnie działającego przedsiębiorstwa. Obydwie są w fazie dojrzałości i mają ugruntowaną tradycję. Można jeszcze zadać sobie pytanie, dlaczego wybór padł na firmę polską i szwedzką? Kultury tych firm rozwijały się na gruncie dwóch skrajnych kultur narodowych, które odróżnia stosunek do władzy, nastawienie do niepewności, oraz poziom przejawiania cech męskich w biznesie<sup>5</sup>. Kultura narodowa może mieć tutaj duże znaczenie w procesie analizowania i wnioskowania. Wybraną metodą analizy jest case study.

### **W. KRUK – podtrzymywanie tradycji przez Wojciecha Kruka**

W. Kruk to najstarsze przedsiębiorstwo jubilerskie w Polsce, działające od 1840 roku, kiedy złotnik Leon Skrzetuski otworzył w Poznaniu pracownię, w której naprawiał i wykonywał przedmioty liturgiczne. W 1887 roku przedsiębiorstwo przeszło w ręce siostrzeńca Skrzetuskiego – Władysława Kruka, który przekształcił je w reprezentacyjny sklep jubilerski. W 1927 roku firmę przejął młodszy syn Władysława – Henryk Kruk, który skoncentrował się na produkcji drogiej biżuterii ze złota i platyny, zdobionej kamieniami szlachetnymi, i wprowadził nowe, charakterystyczne wzornictwo. W roku 1936 nastąpił rozwój hurtowej sprzedaży biżuterii i zegarków z bezpośredniego importu zegarków renomowanych szwajcarskich fabryk. W roku 1939 Henryk Kruk odmówił podpisania volkslisty, w wyniku czego firma przeszła pod niemiecki zarząd komisaryczny. W 1945 roku Henrykowi udało się odbudować rodzinną firmę, ale jej działalność na skutek „bitwy o handel”<sup>6</sup> została ograniczona jedynie do produkcji. W 1974 roku firmę W. Kruk przejął syn Henryka – Wojciech Kruk. Po 1989 roku rozpoczął się etap dynamicznego rozwoju firmy. Jego przejawem było otwarcie salonu jubilerskiego w Poznaniu – załóżka przyszłej ogólnopolskiej sieci salonów W. Kruk. W 1993 roku do spółki przystąpił Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Amerykanie wnieśli do poznańskiej firmy nowoczesny styl zarządzania, ale akceptowali żelazne zasady Kruka, że nie będzie handlował „tureckim złotem”, chociaż dawało to wtedy największą stopę zwrotu. W. Kruk miał

<sup>5</sup> S. Stańczyk, *Kulturowe uwarunkowania wyborów strategicznych – kontekst międzynarodowy*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 22–24.

<sup>6</sup> Bitwa o handel – wydarzenia mające na celu ograniczenie i wyeliminowanie sektora prywatnego [Zasoby Internetowe [http://pl.wikipedia.org/wiki/Bitwa\\_o\\_handel](http://pl.wikipedia.org/wiki/Bitwa_o_handel), data dostępu 29.11.2009].

być symbolem elegancji i luksusu, chociaż rodzina dostrzegła, że inni, mający bardziej pragmatyczne podejście do biznesu, idą do przodu o wiele szybciej. Ale tym, co dynamicznym finansistom wydawało się w Kruku najbardziej wczorajsze, było przekonanie, że firmy nie da się prowadzić bez rodziny. Bo tak jak twarzą konkurencyjnego Apartu jest Aneta Kręglicka, tak twarzami firmy W. Kruk jest rodzina. Od 2002 roku przedsiębiorstwo jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych<sup>7</sup>. Z rodzinną filozofią biznes-Kruków dobrze się rozwijał. Pozycja firmy nie wydawała się zagrożona. Sprzedaż samych obrączek rosła w firmie w tempie 50% rocznie, a zysk na każdej akcji podwajał się co dwa, trzy lata. Rodzina, choć tylko z 28% udziałów, nadal pozostawała największym akcjonariuszem.

Duże znaczenie dla kultury firmy miały wydarzenia giełdowe w 2008 roku. W maju Vistula & Wólczanka ogłosiła wezwanie do sprzedaży 66% akcji firmy W. Kruk, a Wojciech Kruk nie miał możliwości utrzymania pakietu kontrolnego, który do tej pory gwarantowało mu rozdrobnienie akcjonariatu. Zagrożenie wrogiego przejęcia przyszło w momencie, kiedy firma W. Kruk kontrolowała zaledwie 28% udziałów. Wojciech Kruk szukał sposobów na uniknięcie wrogiego przejęcia, jednak aby obronić fotel prezesa, musiałby zaciągnąć kredyt wysokości 250–300 milionów. Zapadła więc decyzja o sprzedaży części rodzinnych udziałów przeciwnikowi. Rafał Bauer, ówczesny prezes grupy Vistula-Wólczanka, uznał, że przejęcie poważnej marki z tradycjami stało się faktem. Plan ten jednak nie był na rękę Jerzemu Mazgajowi, prezesowi firmy Paradise Group, któremu w sektorze premium wyrósłby poważny konkurent. Jerzy Mazgaj oraz Wojciech Kruk postanowili więc połączyć siły. Kruk za pieniądze uzyskane ze sprzedaży własnych udziałów kupił 5% akcji Vistuli-Wólczanki, natomiast Mazgaj nabył 6% udziałów firmy. Okazało się to wystarczającym pakietem, by przy wsparciu PZU usunąć z rady nadzorczej sojuszników Bauera, a w konsekwencji odwołać samego prezesa. Trzeba przyznać, że spektakularne przejęcie W. Kruka, z pewnością spowodowało powrót do wartości rodzinnych skrupulatnie pielęgnowanych przez blisko 170 lat biznesu. Leszek Mellibruda, psycholog biznesu, uważa, że rozgrywka Wojciecha Kruka i Jerzego Mazgaja udowodniła, że jeśli nawet ktoś jest ci wilkiem, to możesz wygrać, stając się lisem i zachowując przy tym ludzką twarz. Sam Wojciech Kruk przyznaje, że te wydarzenia sprawiły, że czuł się jak w matni i musiał zaangażować się w obronę tożsamości firmy<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Źródło: Zasoby Internetowe [http://pl.wikipedia.org/wiki/W.\\_Kruk](http://pl.wikipedia.org/wiki/W._Kruk), data dostępu: 27.11.2009.

<sup>8</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Kruk topi rekina (31.01.2009)*, [http://www.rp.pl/arttykul/2,256265\\_Kruk\\_topi\\_rekina.html](http://www.rp.pl/arttykul/2,256265_Kruk_topi_rekina.html), data dostępu: 29.11.2009.

Przyjrzyjmy się rodzinie Kruków. Wojciech Kruk, lat 62, spadkobierca długiej biznesowej tradycji, jest konserwatywny jak garnitury w paski, które co roku kupuje na wyprzedaży w znakomitej firmie na berlińskim Kudammie. Jeździ Volvo – marką w sam raz dla biznesmena, który ceni komfort i prestiż, ale nie chce epatować bogactwem. Kruk uważa wszelką ostentację za wulgarną, a ekstrawaganckie gesty wydają mu się pretensjonalne. Mieszka w domu pełnym pamiątek rodzinnych, nietkniętym ręką dekoratora wewnątrz. Nawet sporty, jakie uprawia, są w sam raz dla nobliwego biznesmena – tenis i golf<sup>9</sup>.

Wojciech Kruk uczył się złotnictwa i dorabiał w zakładzie ojca. Pierwszą jego inwestycją miał być motocykl, jednak gdy tylko ojciec się o tym dowiedział, obiecał, że jeśli syn zrezygnuje z zakupu niebezpiecznej maszyny, będzie mu pożyczał raz w tygodniu samochód. Syn stopniowo negocjował, aż w końcu auto było do całkowitej jego dyspozycji. Przyznaje, że „*wartburg częściej się psuł niż jechał, ale był to jedyny samochód na uczelni*”. Wojciech Kruk ukończył w 1969 studia w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Poznaniu. O rodzinie, w której się wychował mówi: wykształcona, kulturalna, z tradycjami. Ojca uznaje za absolutnego guru. Uważa, że został umiejętnie pokierowany, by czerpać radość z kontynuowania rodzinnego biznesu. Po objęciu W. Kruka prowadził mały sklepik. W celu zwiększenia sprzedaży kolczyków zakupił pistolet do przekłuwania uszu i sam zakładał kolczyki – oczywiście firmy Kruk. Jak mówi, był w tym zakresie monopolistą w Poznaniu<sup>10</sup>. Jedną z jego pierwszych klientek była obecna żona Ewa, która wspomina: „*Dopiero później dowiedziałam się, że byłam pierwszą klientką Wojtka. Działal w takim skupieniu, że aż wzbudziło to mój niepokój. Oczywiście nie przyznał się, że eksperymentuje*”<sup>11</sup>.

Krukowie rozwinęli firmę, zaczynając od sklepiku, w którym się poznali. Razem sprzedawali srebrną biżuterię produkowaną we własnym warsztacie. Sami stali za ladą, przywozili muszle znad morza i robili dekoracje, wycinali wstążeczki, metkowali towar, sprząтали. Przed salonem ustawiały się kolejki, a na dwa tygodnie przed świętami Wojciech Kruk wieszał kartki, że niesprzedawane są pierścionki, ponieważ klientki, mierząc je, spowalniały sprzedaż. Przed świętami każdy klient dostawał też produkt zapakowany w pudełeczko z logo, co nie

<sup>9</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Kruk topi rekina* (31.01.2009), [http://www.rp.pl/artyku-1/2,256265\\_Kruk\\_topi\\_rekina.html](http://www.rp.pl/artyku-1/2,256265_Kruk_topi_rekina.html), data dostępu: 29.11.2009.

<sup>10</sup> Źródło: W. Kruk, *Przywilej bycia artystą*, „Essence”, luty 2009.

<sup>11</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Sila Kruków* (25.11.2008), <http://media.wp.pl/kat,1022939,wid,10613412,wiadomosc.html?ticaid=19298>, data dostępu: 24.11.2009.

było powszechnym zwyczajem w handlu. Dziś jest 51 salonów Kruka i 32 sklepy z luksusową marką damskiej odzieży Deni Cler, a małżeństwo Kruków wciąż pracuje razem. „*To, co robimy to nasza pasja, nasza pasja to nasze życie*” – mówi Ewa Kruk. Do firmy wchodzi już powoli następcy. Wojtek junior, absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, mówi „*nawet mi przez myśl nie przeszło, że mógłbym nie związać się z Krukiem. Czuję tę branżę (...). Wiele rzeczy robię intuicyjnie, mam to we krwi*”. Ania Kruk studiuje na Akademii Sztuk Pięknych i pracuje w agencji reklamowej, ale w wakacje pracuje za ladą u Kruka<sup>12</sup>.

### **IKEA – osobowość i zwyczaje Ingvara Kamprada**

Opinie klientów o sklepach IKEA bywają sprzeczne. Jedni cenią sobie styl, inni cenę lub jakość. Chociaż kwestie te mogą być kontrowersyjne, to nie można zaprzeczyć, że produkty IKEA mają wyjątkowy charakter, chociażby ze względu na ich uniwersalizm i historię.

Twórca i założyciel IKEA Ingvar Kamprad<sup>13</sup> urodził się w Smalandii i wychował się na rodzinnej farmie Elmtaryd, w parafii Agunnaryd. Mając 17 lat, w 1943 r. zaczął kreować swoją markę. Nazwa powstała jako akronim od wyrazów: Ingvar, Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd, co związane jest z ciężką dysleksją założyciela i trudnością zapamiętywania nowych nazw. Do dziś wszelkie nazwy produktów wiążą się z nazwami geograficznymi, które były łatwe do zapamiętania przez Kamprada.

Początkowo, za pośrednictwem poczty IKEA miała sprzedawać lekkie rzeczy, takie jak pióra, ołówki, rajstopy. W 1948 roku pojawiły się jednak w asortymencie firmy pierwsze meble. Przełom w działalności firmy nastąpił w 1951 roku, kiedy to Kamprad wycofał się ze sprzedaży rzeczy niezwiązanych z gospodarstwem domowym, a także zaproponował klientom, by kupowali meble i sami dowozili je do swoich domów. Twórca marki przyjął zatem strategię niskich cen i obniżania kosztów. Kiedy IKEA zdobywała coraz większe uznanie na szwedzkim rynku, konkurencja rozpoczęła brutalny atak, oskarżając firmę Kamprada o psucie rynku, zaniżanie wartości produktów i nieuczciwą konkurencję. Zleceniobiorcy odmawiali realizacji zamówień, a tartaki opóźniały dostawy drewna.

---

<sup>12</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Sila Kruków* (25.11.2008), <http://media.wp.pl/kat,1022939,wid,10613412,wiadomosc.html?ticaid=19298>, data dostępu: 24.11.2009.

<sup>13</sup> Źródło: Zasoby Internetowe <http://www.meritum-news.com/FINANSE/?p=425>, data dostępu: 24.11.2009.

Przedsiębiorstwa spedycyjne miały ograniczone możliwości. Jednak – jak zwykł mówić Ingvar Kamprad – problemy oznaczają nowe możliwości, więc przeniósł produkcję do Polski, gdzie znalazł tanią siłę roboczą, państwowe przedsiębiorstwa pragnące dewiz i wysokiej jakości produkcję. W tym czasie kolejnym innowacyjnym pomysłem było przekonanie klientów, by sami składali meble, które zapakowane są w dogodne płaskie pudła. Ponoć na pomysł pakowania mebli na płasko Kamprad wpadł po tym, jak próbował wsadzić stół do samochodu i przyjaciel poradził mu, by odkręcił nogi. Transport mebli w częściach pozwolił mu zaoszczędzić 80% kosztów transportu<sup>14</sup>. Od lat 50. IKEA ciągle zdobywa cenne nagrody w branży meblarskiej, a jej popularność sięga za ocean. Sklepy sieci IKEA znajdują się w Ameryce Północnej, Europie, Azji i Australii. Rocznie IKEA odwiedzana jest przez 410 milionów klientów z 33 krajów świata. IKEA zatrudnia obecnie 104 000 pracowników, w 44 krajach. Najpotężniejsza grupa klientów to przeciętni zamożni ludzie, którzy chcą być trendy, cenią sobie przytulny klimat rodzinny i lubią ciekawe pomysły w wystroju i aranżacji mieszkania. Za rozwój asortymentu IKEA odpowiedzialna jest Ikea of Sweden w Älmhult w Szwecji. Asortyment ten jest taki sam dla wszystkich sklepów IKEA na całym świecie i składa się z około 9500 artykułów.

Ważnym posunięciem dla rozwoju IKEA była ekspansja na rynek chiński. Kiedy Ikea (Yi Jia) pojawiła się na tym rynku w 1998 roku, była pozycjonowana jako luksusowa marka zachodnia. Szybko jednak strategię zmieniono i szwedzka firma zaczęła być postrzegana jako tani magazyn stylowych mebli. Nowy biznesplan wymagał obniżenia cen produktów o około 30% w stosunku do uśrednionego cennika w większości sklepów, lecz obecnie ponad 50% produkcji pochodzi z chińskiego rynku. Zmiana była zatem opłacalna. Ceny produktów z czasem podniesiono (rosły średnio o 10% rocznie), ale nie spowodowało to obniżenia sprzedaży, która rosła o około 35% rocznie i ciągle rośnie. Managerowie IKEA przewidują, że do 2020 roku chiński oddział znajdzie się w pierwszej piątce pod względem sprzedaży<sup>15</sup>.

Integralnym elementem filozofii IKEA jest specyficzne podejście do lokalizacji sklepów. Sklepy umieszczane są na obrzeżach dużych miast w bezpiecznym oddaleniu od dużych centrów handlowych. Klient w czasie zakupów należy

<sup>14</sup> Źródło: Zasoby Internetowe <http://ludzie.wprost.pl/sylwetka/Ingvar-Kamprad/>, data dostępu: 27.11.2009.

<sup>15</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Ikea – biznes chłopczyka z zapalkami (22.12.2005)*, [http://manager.money.pl/strategie/case\\_study/artukul/ikea;-;biznes;chlopczyka;z;zapalkami,136,0,133000.html](http://manager.money.pl/strategie/case_study/artukul/ikea;-;biznes;chlopczyka;z;zapalkami,136,0,133000.html), data dostępu: 27.11.2009.

tylko i wyłącznie do IKEA. Dzieci mogą spędzać czas w specjalnie przygotowanym kąciku zabaw, a w połowie długiego spaceru po sklepie można zjeść obiad w restauracji. Jest też sklepik i bar szybkiej obsługi. Na odczucia estetyczne i emocje klienta silnie oddziałują pokazowe pokoje, kolorowo urządzone pokoje i praktyczne kuchnie, które wyglądają, jakby jeszcze przed chwilą przebywała tam szczęśliwa rodzina. Strategia takiego działania była skrupulatnie tworzona przez Ingvara Kamprada, który uważnie słuchał i obserwował swoich klientów. IKEA ma się kojarzyć z nowoczesnym stylem życia i trendami w projektowaniu wnętrz.

Jaką osobą jest założyciel IKEA? Ingvar Kamprad to niepozornie wyglądający Szwed z reklamówką w dłoni, w znoszonej kurtce, jeżdżący 15-letnim Volvo. Trzeba przyznać, że jest to nietypowy milioner, o którym chętnie są opowiadane anegdoty. Ponoć Kamprad wiele lat temu zrezygnował z usług jednego fryzjera, gdy odkrył, że inny ostrzyże go taniej. Lata w klasie ekonomicznej, korzysta ze zniżek kolejowych dla seniorów, używa kart rabatowych. O pytanie na temat zniżek dla seniorów, obrusza się i odpowiada, że w wieku 80 lat jest bezsprzecznie seniorem i zamierza korzystać ze zniżek mu przysługujących. Kamprad mieszka w przeciętnym domku jednorodzinym urządzonym – oprócz starego krzesła i stojącego zegara – meblami IKEA. Miliarder nie wyróżnia się z tłumu do tego stopnia, że gdy ostatnio przybył na galę, na której miał odebrać tytuł człowieka roku, ochrona nie chciała go wpuścić, gdyż jej członkowie widzieli jak wysiadał z autobusu. Kamprad jest bardzo oszczędny. Obecnie mieszka w Szwajcarii z żoną Margarethą, stołuje się w tanich restauracjach, a zakupy robi na targu – oczywiście popołudniami, gdy ceny zaczynają spadać. Mówi o sobie, że jest szwedzkim Szkotem. Chce dawać przykład. Jego zdaniem, gdy tacy ludzie jak on, zaczynają otaczać się luksusami, to przeciętny człowiek próbuje ich naśladować. A przecież nie tędy droga. Liderzy powinni dawać przykład. Największe szaleństwo, na jakie sobie pozwala, to kupno od czasu do czasu nowej koszuli, krawata i zjedzenie kawioru.

Ingvar Kamprad kieruje się w swoich działaniach misją społeczną. Inwestował w Rosji mimo kryzysu gospodarczego i w Chinach, mimo że tereny budowlane można tutaj tylko dzierżawić, a dzierżawa jest droższa od ceny kupna gruntów w Szwajcarii. W swoich decyzjach kieruje się chęcią podniesienia jakości poziomu życia, choć nigdy nie wie, kiedy będą pierwsze zyski. Kładzie też duży nacisk na regularny kontakt kierownictwa z klientami. Wprowadził tzw. antybiurokrację – tydzień frontowy, w którym każdy kierownik musi w ciągu roku prze-



pracować jeden tydzień w sklepie, mając bezpośredni kontakt z klientem. Mimo podeszłego wieku, Ingvar Kamprad nie przestaje angażować się w sprawy firmy. W ciągu roku odwiedza od 25 do 30 sklepów IKEA na całym świecie, podpatrując ciekawe ekspozycje. Sprawia mu to przyjemność, bo jak mówi: „*praca bez przyjemności musi być piekłem*”<sup>16</sup>. Obecnie na czele potężnej firmy stoi trzech synów Kamprada<sup>17</sup>. Każdy z nich ma zadania wewnątrz grupy IKEA, a co trzy lata zmieniają się na czele zarządu Ikano.

W 2008 roku Ingvar Kamprad zajął 2 miejsce na liście najbogatszych Europejczyków, a jego majątek szacowany był na 31 mld dolarów. W 2009 roku, pomimo kryzysu, znalazł się na 5 miejscu z szacowanym majątkiem – 22 mld dolarów<sup>18</sup>.

### Uwagi końcowe

Przedstawione przypadki pokazują ogromny wpływ właściciela, a jednocześnie osoby zarządzającej na kulturę firmy i strategię jej działania.

Wojciech Kruk wierzy w ogromną rolę rodziny i tradycji przekazywanej od wielu pokoleń. Silna, emocjonalna więź z firmą pozwala mu walczyć i przetrwać w najtrudniejszych sytuacjach. Swoją ciężką pracą i zaangażowaniem przez lata dążył do realizacji swojego największego marzenia, aby sklepy W. Kruk były marką kojarzoną z prestiżem, modą i radością z posiadania wyjątkowego przedmiotu. Drobnymi krokami realizował swój cel w myśl zasady: „*jeśli chcesz być w czymś najlepszy – zacznij od bycia najlepszym na swoim podwórku, ulicy, w mieście, a dopiero na samym końcu zostań najlepszym w Polsce*”<sup>19</sup>.

Ingvar Kamprad nieustannie poszukiwał nowych sposobów na obniżenie cen nie znając jeszcze pojęcia strategii planowania, które do dziś jest uważane w tej firmie jako zbyt skomplikowane. Strategia działania firmy była reakcją na sukcesywnie pojawiające się problemy. Kamprad szukał nowych rozwiązań,

---

<sup>16</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Ingvar Kamprad, założyciel Ikea (16.01.2007)*, <http://manager.money.pl/ludzie/wywiady/artukul/ingvar;kamprad;zalozyciel;ikea,57,0,215865.html>, data dostępu: 27.11.2009.

<sup>17</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Ingvar Kamprad, nietypowy milioner (21.04.2008)*, <http://manager.money.pl/ludzie/portrety/artukul/ingvar;kamprad;nietypowy;milioner,186,0,337338.html>, data dostępu: 26.11.2009.

<sup>18</sup> Zasoby Internetowe *Najbogatsi ludzie świata 2009 (09.04.2009)*, [http://www.forbes.pl/forbes/2009/04/09/036\\_najbogatsi\\_ludzie\\_swiate.html](http://www.forbes.pl/forbes/2009/04/09/036_najbogatsi_ludzie_swiate.html), data dostępu: 28.11.2009.

<sup>19</sup> Źródło: Zasoby Internetowe *Spotkanie z Wojciechem Krukiem (28.10.2008)*, [http://www.feb.ue.wroc.pl/31,5\\_listopada\\_2008r\\_spotkanie\\_z\\_wojciechem\\_krukiem.html](http://www.feb.ue.wroc.pl/31,5_listopada_2008r_spotkanie_z_wojciechem_krukiem.html), data dostępu 30.11.2009.

zawsze pamiętając o swej filozofii niskich cen. Często wiązało się to z podejmowaniem ryzyka. Ingvar Kamprad znalazł jednak sposób na wytłumaczenie swego niepowtarzalnego sposobu robienia interesów. Zawsze utrzymywał, iż misją IKEA jest oferowanie „szerokiej gamy mebli domowych: funkcjonalnych i dobrze zaprojektowanych, o cenach tak niskich, by większość ludzi mogła sobie na nie pozwolić”. To stwierdzenie ukształtowało wszystkie fazy rozwoju firmy i oferowanych produktów.

Z jednej strony konsekwentne, rodzinne dążenie do stworzenia marki prestiżowej, a z drugiej oszczędne, nieplanowane, lekko chaotyczne działania. Dwie drogi do rozwoju, dwa systemy wartości, ale tak samo silne ukierunkowanie na cele.

Można sobie na koniec zadać pytanie badawcze: czy kultura narodowa i właściciel-założyciel mogą być stawiane jako jednakowo ważne czynniki determinujące kulturę organizacji? Czy opisywane przypadki nie sugerują, że wychowanie w określonej kulturze narodowej kształtuje osobowość właściciela-zarządzającego, a ten bezpośrednio kształtuje kulturę swojej firmy? Kwestię pozostawiam otwartą do bardziej wnikliwych analiz na przyszłość.

## **OWNER'S INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL CULTURE. THE POLISH AND THE SWEDISH CASE STUDY**

### **Summary**

*Explicite* taken statement says that organizational culture and company's strategic behaviour is related to the values of top management. The purpose of this paper is to present the owner's influence over specified organization's culture in the polish company – W. Kruk and in the swedish one – IKEA. The article shows how owners (and at the same time top management) can create and change corporate culture with success.

*Translated by Sylwia Stańczyk*