

Andrzej Moszczyński

SUKCESY

SAMOUKÓW

KRÓLOWIE WIELKIEGO BIZNESU

TOM 2



INSPIRUJĄCE BIOGRAFIE

Andrzej Moszczyński

SUKCESY SAMOUKÓW

KRÓLOWIE WIELKIEGO BIZNESU

CZ. 2



2021

[Kup książkę](#)

© 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 978-83-65873-87-3

Wydawca:



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
Karl Albrecht.....	13
Isak Andić	33
Mary Kay Ash.....	45
Albert-René Biotteau.....	59
Richard Charles Nicholas Branson	83
Natan Darty.....	103
Jean-Claude Decaux.....	117
John Paul DeJoria.....	137
Walt Disney (właśc. Walter Elias Disney)...	155
Jack Dorsey	177
Zakończenie	207
Dodatek 1. Inspirujące cytaty.....	213
Dodatek 2. Książki, które rozwijają i inspirują.....	251
O autorze	271

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

Aleksander Wielki

Wprowadzenie

Niniejsza książka to druga 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 najpełniej 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 Walt Disney. W przypadku innych, jak Natan Darty, były to dodatkowo rodziny emigrantów zmuszonych do opuszczenia ojczyzny w poszukiwaniu lepszego losu bądź uciekający przed prześladowaniami.

Mimo różnic w pochodzeniu, stopniu za-
możności czy miejscu zamieszkania wszystkie te postacie łączy nastawienie do życia, a przede wszystkim: determinacja w osiągnięciu celów, entuzjazm, kreatywność, śmiałe marzenia. Karl Albrecht (twórca sieci sklepów ALDI) mówił: „Zawsze wierzyłem w swoje pomysły i konsekwentnie je realizowałem. To było tak oczywiste, tak łatwe, że każdy mógłby to zrobić”. Mery Kay

Ash, twórczyni firmy kosmetycznej działającej w systemie sprzedaży bezpośredniej, doradzała: „Nie ograniczaj się. Wielu ludzi ogranicza się do tego, co wydaje im się, że mogą zrobić. Nie wiedzą, że mogą zająć tak daleko, jak daleko pozwala im na to wyobraźnia. Pamiętaj, jeśli w coś wierzysz – możesz to osiągnąć”.

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 produkt i kochać to, co robisz”, zaś Amando Ortega Gaona, twórca marki odzieżowej Zara, wyznają-

cy 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

Karl Albrecht

(1920-2014)

**niemiecki przedsiębiorca, współzałożyciel
i współwłaściciel sieci supermarketów
spożywczych Aldi**

Karl patrzył na znajomy budynek z czerwonej cegły przy ul. Huestrasse 89 w Schonnebeck, górniczej dzielnicy Essen. Po powrocie z niewoli wojennej pierwsze kroki skierował właśnie tam, pod sklep matki, by sprawdzić, czy kamienica nadal istnieje. Przed oczami przewijały mu się obrazy z dzieciństwa: choroba ojca, smutek w oczach mamy, on z młodszym bratem codziennie rano ciągnący brukowanymi ulicami miasta drewniany wózek wypełniony świeżymi

bułkami. Sprzedawali je, by pomóc rodzicom w piekarni i niewielkim sklepiku z artykułami spożywczymi...

Ojciec Karla Albrechta był górnikiem, ale praca w trudnych warunkach miała zgubny wpływ na jego zdrowie. Chory na rozedmę płuc, w 1913 roku musiał porzucić kopalnię i podjąć źle opłacaną pracę w piekarni. Nieco później matka chłopców Anna, by podreperować rodzinny budżet, w czteropiętrowej kamienicy otworzyła mały sklepik spożywczy. Rodzice okazali się urodzonymi sklepikarzami, a Karl i dwa lata młodszy Theo dorastali wśród półek ciasno zastawionych produktami spożywczymi. Już jako dzieci zaczęli pomagać w prowadzeniu rodzinnego biznesu. Sprząтали sklep, wystawiali towary na półki, dostarczali większe zakupy klientom. To była prawdziwa nauka bez szkoły. Praktyka handlowa połączona z kształceniem wytrwałości i odpowiedzialności za to, co się robi, choćby to było tylko utrzymywanie sklepu w czystości.

Tak zdobyte doświadczenie jednak nie wystarczyło Karlowi. W latach 1934-36, po zakończeniu

nauki w konserwatywnej katolickiej szkole podstawowej, odbył staż w znanym wówczas w całym Essen sklepie delikatesowym Mathiasa Weilera. Praktyka w zawodzie sprzedawcy stała się szkołą życia dla młodego Karla Albrechta. Skromny i niezwykle skryty chłopiec zyskał tam nieporównywalne z żadną wiedzą teoretyczną umiejętności. Nauczył się dbałości o dobrą jakość i świeżość sprzedawanych produktów, rozwinął komunikatywność i umiejętność radzenia sobie w konfliktowych sytuacjach z trudnymi klientami tak, by nie zniechęcić ich do ponownych zakupów. Dowiedział się także, jak radzić sobie ze stresem i trudnymi emocjami, a równocześnie zachować w sobie entuzjazm do tej niełatwej profesji. Rozwinięcie takich cech osobowości okazało się bardzo przydatne rodzinnej firmie. Kilkunastoletni Karl skutecznie radził sobie nie tylko z handlem, lecz także z odzyskiwaniem pieniędzy od ludzi, którzy zbyt długo nie chcieli zapłacić za kupione towary. Konsekwencja, upór, a przede wszystkim zdolności negocjacyjne okazały się skutecznym remedium na dłużników.

Karl bardzo cenił rodzinę, a szczególnie matkę, która była silną osobowością i autorytetem dla chłopca. Dzięki niej sklep się rozwijał, a życie Albrechtów mimo codziennych trudności toczyło się pomyślnie. Był też bardzo blisko związany z młodszym bratem. Przyjaźń i wzajemne zrozumienie przynajmniej częściowo wynikały ze wspólnych obowiązków, które na nich ciążyły. Jednym z trudniejszych było transportowanie towarów do Berchtesgaden. Służył do tego specjalnie skonstruowany pojazd powstały z połączenia ze sobą dwóch rowerów. Podróż w tę i z powrotem trwała 3 tygodnie i dawała braciom ogromne doświadczenie wspólnego wysiłku, pokonywania problemów oraz... niecałe 20 marek dochodu. Dla obu od początku było oczywiste, że ich rodzinna firma z czasem stanie się siecią sklepów spożywczych. Było to ich marzenie, do którego realizacji stale dążyli. Na przeszkodzie stanęła jednak wojna. Karl trafił do Wehrmachtu. W czasie walk frontowych pod Moskwą został ciężko rany i cudem uniknął amputacji nóg, ale dostał się do niewoli, podob-

nie jak nieco wcześniej w Tunezji Theo, żołnierz Korpusu Afrykańskiego.

Wkrótce po zakończeniu II wojny światowej Karl znów stanął za ladą rodzinnego sklepu. Pamiętał o dawnym marzeniu i spoglądał daleko w przyszłość. Największym celem obu braci, którzy w 1946 roku przejęli sklep matki, stało się odbudowanie rodzinnej firmy. Czy już wtedy przypuszczali, że to załążek światowego imperium handlowego? Początki rozwoju przypadły na trudny okres, gdy zmęczone światowym konfliktem Niemcy Zachodnie cierpiały straszliwą biedę. Kraj dotknięty kryzysem potrzebował tanich produktów i tanich sklepów. To stworzyło przestrzeń do realizacji planów Albrechtów. Motorem napędowym była ogromna ambicja Karla, spore doświadczenie handlowe oraz znajomość nawyków zakupowych Niemców. Karl jak nikt znał ich potrzeby i pragnienia i potrafił z tej wiedzy skorzystać. Ideą rozwoju firmy stało się wykształcenie w klientach przekonania, że to, czego potrzebują, najtaniej dostaną w sklepach Albrechtów. Tylko jak to zrobić?

Karl nie liczył na szczęście. W oparciu o wiedzę poprzedzoną dokładną analizą potrzeb klientów wykreował cały proces rozwoju firmy, rozpisując realne zadania na małych karteczkach tworzących z czasem pajęczą sieć drogi do sukcesu. Okazał się wielkim znawcą marketingu, co wydaje się oczywiste, skoro studia w tej dziedzinie rozpoczął jako dziecko za ladą sklepu matki. Orientacja na działanie, determinacja i nastawienie na osiągnięcie celu miały wkrótce przynieść efekty. Najpierw jednak należało dostrzec i pokonać trudności.

Najwięcej kłopotów przysparzała rosnąca konkurencja okolicznych sklepów. Karl zastanawiał się, co zrobić. Nadal obserwował klientów i wysnuwał wnioski z ich zachowań zakupowych. Sposobem, żeby przyciągnąć jak najwięcej ludzi do swojego sklepu, okazały się atrakcyjne ceny i ograniczona, ale równocześnie zaspokajająca potrzeby odbiorców oferta, w której znalazły się wyłącznie podstawowe produkty. Karl był bystrym obserwatorem i szybko się uczył. Zauważył, że wystrój sklepu miał dla kupujących znaczenie drugorzędne, więc postanowił na tym

zaoszczędzić, a dzięki temu mieć ceny niższe niż konkurenci. Ograniczenie do minimum wszelkich dodatków towarzyszących procesowi sprzedaży stało się podstawową zasadą braci Albrecht. Początkowo w ich sklepach nie było nawet regałów, a towar sprowadzany w ilościach hurtowych sprzedawano prosto z palet. Wnętrza sklepów oświetlane przez gołe jarzeniówki nie wyglądały przyjaźnie, mimo to klientów skuszonych atrakcyjnymi cenami wciąż przybywało. Produkty były tanie, ale asortyment sprawiał wrażenie bogatego. Wypełnione po brzegi regały dawały poczucie, że klient znajdzie tu wszystko, czego potrzebuje. Można było kupić podstawowe produkty spożywcze: chleb, mleko, masło oraz wyroby suche lub konserwowane po bardzo niskich cenach (czasem nawet 20% taniej niż u konkurencji). Oferta taka wychodziła naprzeciw oczekiwaniom walczących ze skutkami wojny i z kryzysem gospodarczym Niemców.

Pod koniec 1946 roku bracia zaczęli otwierać kolejne sklepy wokół miasta. Już cztery lata później rozwinęli sieć sprzedaży do 13 punktów

handlowych. Do 1955 roku było ich ponad 100 w górę i w dół biegu Renu, początkowo w typowo przemysłowej części Zagłębia Ruhry. Kolejne pojawiały się jak grzyby po deszczu. Co powodowało taką popularność? Przede wszystkim to, że sprzedawano w nich podstawowe produkty, które były tanie, a równocześnie świeże i dobrej jakości.

Karl wykorzystał wiedzę, którą posiadał już dawno, podczas praktyki w przedwojennych delikatesach: żeby klient chciał kupować towar, trzeba mu zaoferować najlepszy, jaki tylko się da, za cenę najniższą, jaką można skalkulować.

Bracia Albrecht nie podążali za nowinkami technicznymi, bo zwiększało to koszty własne. Doświadczenie podpowiadało im, że w ich branży można się bez tego obyć. Jednak cały czas obserwowali rynek, żeby na bieżąco poznawać jego reakcje. W końcu kasy fiskalne czy chłodnie pojawiły się też w popularnych „aldikach”. To, że Albrechtowie nie spieszyli się z wdrażaniem innowacji, nie oznaczało, że nie eksperymentowali. Zastanawiali się, jak jeszcze zmniejszyć koszty sprzedaży. Stopniowo zwiększali samo-

obsługę w swoich sklepach, obserwując, w jaki sposób wpływa to na kupujących. Kolejnym krokiem stało się konsekwentne wprowadzenie profilu dyskontowego, czyli proponowanie nie więcej niż 350 produktów na początku w każdym nowo otwartym sklepie. Zauważyli też, że o ile w centrach miast sklepów jest dużo, o tyle mieszkańcy dzielnic peryferyjnych mają kłopoty ze zrobieniem zakupów. Zaczęli otwierać dyskonty na przedmieściach miast i po raz kolejny odnieśli sukces. Nauka poprzez obserwację i chęć rozumienia potrzeb klienta okazała się skutecznym sposobem na rozwój.

Od 1962 roku dyskonty zaczęły funkcjonować pod nazwą Aldi. Wmyślił ją Theo, łącząc pierwsze litery wyrazów Albrecht Discont. Rok wcześniej bracia Albrecht podzielili firmę między siebie: Karl przejął dochodowe sklepy na południu Niemiec oraz w Wielkiej Brytanii, Australii i Stanach Zjednoczonych, a jego brat w północnych Niemczech i reszcie Europy. W ten sposób powstały Aldi Süd i Aldi Nord rozwijające się odtąd niezależnie od siebie.

Praca w sieci Aldi nie należała do łatwych. Sprzedawczynie były równocześnie magazynierkami i sprzątaczkami. Znały na pamięć ceny artykułów i obsługiwały klientów w bardzo szybkim tempie, by zapobiec długim kolejkom do kasy. Jednak wysiłek i kompetencje Karl Albrecht nagradzał uczciwie. Wiedział, że warto inwestować w ludzi, gdyż odpłacą się uczciwością i efektywną pracą, dlatego w sieci Aldi Süd pracownicy zarabiali średnio 30% więcej niż w innych podobnych. Karl zanany był też z tego, że ufał ludziom, których zatrudniał i sam cieszył się ich szacunkiem.

W 1990 roku Karl Albrecht był właścicielem ponad 300 sklepów. Interesujące jest to, że sklepy reklamowały się same, nie prowadzono żadnej zorganizowanej kampanii reklamowej, a adresy dyskontów nie znajdowały się nawet w książce telefonicznej. W czym tkwi tajemnica sukcesu Karla Albrechta? Niewątpliwie był mistrzem sprzedaży. Związany z handlem od dziecka czuł jego puls. Każdy etap rozwoju stawał się okazją do nauki i punktem wyjścia do następnego. Na bazie stale pogłębianej wiedzy praktycznej

wymyślił na przykład „metodę Aldiego”, która do dzisiaj wskazuje kierunek rozwoju sklepom dyskontowym. Polega na zamawianiu towarów w dużych ilościach, bo to gwarantuje utrzymanie takich samych cen przez długi czas, co sprawia, że można sprzedawać taniej niż konkurencja. Karl bardzo szybko zrozumiał też, że w handlu ważna jest sprawna organizacja, jak najmniej złożony proces sprzedaży i ograniczona liczba towarów. Oczywiście z czasem zakres sprzedawanych produktów rozszerzał się, ale zasady funkcjonowania nie stały się mniej pragmatyczne.

Karl uważany był za twardego, ale uczciwego i rzetelnego negocjatora oraz wnikliwego obserwatora. Nieustannie śledził rynek, modę oraz zachcianki Niemców. Był otwarty na zmiany i potrafił przystosowywać asortyment do zmieniających się potrzeb klientów. Często rozmawiał z nimi, by sprawdzić, co można poprawić w funkcjonowaniu sklepów. Do późnej starości odwiedzał położony najbliżej domu sklep Aldi. Już w połowie lat trzydziestych wprowadził w swoje życie zasadę, że do biura udawał się tylko rano, a resztę dnia

spędzał w domu. Zawsze miał czas dla rodziny, którą uważał ogromne wsparcie. Dużo czytał. Codziennie poświęcał czas na śledzenie bieżących wydarzeń w prasie oraz czytanie biografii sławnych ludzi. Najważniejsze decyzje dotyczące firmy podejmował w domu. Twierdził, że potrzebuje czasu i dystansu, by spojrzeć z odpowiedniej perspektywy na sprawy zawodowe. Dom uważał za najlepsze do tego miejsce.

Karl Albrecht zmienił oblicze branży spożywczej, a marka Aldi do dzisiaj jest liderem na rynku dyskonterów. Aldi Süd należy do najnowocześniejszych sieci sklepów spożywczych na świecie. Twórcą tego sukcesu był człowiek, który uwierzył w to, że mały sklepik spożywczy może stać się początkiem światowego imperium. U Karla Albrechta pewność przekonań była równie silna, co otwartość na możliwości samorozwoju i wiedzę, która pochodziła przede wszystkim z osobistych doświadczeń i obserwacji.

Nieśmiały chłopiec z konserwatywnej rodziny podążył drogą nieustannego poznawania świata i ludzi, a także mechanizmów rządzących potrze-

bami człowieka. Swoje obserwacje, doświadczenia zdobywane w branży spożywczej, ciągle poszukiwania sposobów poprawienia efektywności poparł zdolnościami negocjacji i zarządzania oraz umiejętnie wykorzystał, budując światowe imperium spożywcze. Czy zdawał sobie sprawę z jego wielkości? Do końca życia ceniony i podziwiany przez konkurencję, a przy tym niezwykle skromny zwykł mawiać, że bogactwo nic dla niego nie znaczyło, ale dobrobyt dał mu poczucie wolności i niezależności, dlatego warto było podjąć trud zdobycia go.

KALENDARIUM:

- 20 lutego 1920 – narodziny Karla Albrechta w Essen
- 1934-1936 – praktyka zawodowa w Delikatessenhändler Mathiasa Weilera w Essen-Bredeney
- 1939-1945 – służba wojskowa w Wehrmachcie
- 1946 – przejęcie przez braci Karla i Theo Albrechtów rodzinnego sklepu z rąk matki
- 1961 – podział firmy na Aldi Süd i Aldi Nord

- 1962 – początki posługiwania się nazwą Aldi (skrót od Albrecht Discont)
- 1967 – otwarcie pierwszego supermarketu poza granicami Niemiec, w Austrii
- 19 października 1973 – założenie Fundacji Siepmann (nazwisko panińskiego matki) z siedzibą w Eichenau w Bawarii i przekazanie jej większości aktywów firmy
- 1976 – otwarcie pierwszego sklepu Aldi w Stanach Zjednoczonych, w stanie Iowa
- 1994 – wycofanie się z operatywnego kierowania siecią Aldi Süd
- 2012 – wystąpienie z rady nadzorczej
- 16 lipca 2014 – śmierć Karla Albrechta w Essen

CIEKAWOSTKI:

- Zainteresowania Karla to hodowla storczyków, kolekcjonowanie starych maszyn do pisania, a przede wszystkim sport. Był wielkim fanem golfa. Posiadał prywatne pole golfowe w Donaueschingen. Raz w tygodniu, we wtorki rano,

udawał się tam i spędzał czas na samotnej grze. W pobliżu pola golfowego miał mały własny domek połączony z polem golfowym za pomocą tunelu, by zapewnić sobie prywatność. Dbał o kondycję fizyczną, codziennie biegał, prowadził zdyscyplinowany i ascetyczny tryb życia.

- Podział firmy Aldi między braci nastąpił prawdopodobnie z powodu sporu o papierosy. Karl chciał je sprzedawać, a Theo nie. W Aldi Süd można więc było kupić papierosy, a w Aldi Nord był większy wybór słodczy i alkoholi.
- Karl Albrecht do końca życia polował na okazje u Aldiego. Do końca życia pozostał też wierny manii oszczędzania, na przykład prowadził korespondencję na papierze firmowym opatrzonym dawnym czterocyfrowym kodem do czasu, aż wyczerpał jego zapasy.
- Karl był bardzo tajemniczy i skryty. Najbogatszy człowiek w Niemczech nigdy nie wystąpił publicznie, nie udzielił wywiadu, unikał zdjęć. Konsekwentnie odmawiał przyjmowania wyróżnień i nagród oraz stronił od świata polityki. Jego dom w Bredeney – prestiżowej willo-

wej dzielnicy Essen nie rzucał się w oczy. Miał niewielkie grono przyjaciół, głównie partnerów do gry w golfa, których rzadko zapraszał do domu. Najbardziej związany był z żoną, z którą dzielił życie przez 67 lat. W 1987 roku magazyn „Forbes” wynajął fotografa, który przez dwa tygodnie śledził obu braci Albrecht i ich domy. Wynikiem są dwa rozmyte zdjęcia, ostatnie, jakie udało się im zrobić.

- Karl Albrecht przez wiele lat słynął ze skąpstwa. To się zmieniło w 1971 roku po porwaniu jego brata Theo, który został uwolniony po kilkunastu dniach. Połowę ceny okupu, czyli 3,5 mln marek zapłacił wówczas Karl.

INFORMACJE:

- Sieć Aldi sud prowadzona przez starszego z braci – Karla Albrechta obecnie posiada 4600 sklepów w 9 krajach, w tym 1200 w 32 stanach USA. Osobna część sieci prowadzona przez Teo Albrechta posiada 4800 sklepów

w całej Europie. 87% Niemców robi regularnie zakupy w sklepach Aldi.

- Plany rozwoju przewidują zwiększenie liczby sklepów o 50% w ciągu 5 lat w USA przy jednoczesnej ekspansji w Australii.
- Firma osiągnęła 50,54 mld dolarów przychodu w 2013 roku.
- Karl Albecht był jednym z najbogatszych Niemców. Magazyn „Forbes” szacował jego majątek na 17,2 mld euro, co dawało Karlowi 23 miejsce wśród najbogatszych ludzi na świecie w 2014 roku.

CYTATY:

„Naszym największym problemem, gdy pracujemy nad ceną produktu, jest to, jak tanio można go sprzedać”.

„Zawsze wierzyłem w swoje pomysły i konsekwentnie je realizowałem. To było tak oczywiste, tak łatwe, że każdy mógłby to zrobić”.

„Bardzo cenię go jako człowieka. Jego dobroć i pokora zawsze robiły na mnie wrażenie. Dla niego klient ze swoimi życzeniami i potrzebami był zawsze najważniejszy” (Heinrich Deichmann o Karlu Albrechcie).

ŹRÓDŁA I INSPIRACJE:

Dennis Hevesi, Jack Eving, *Karl Albrecht, a Founder of Aldi Stores, Dies at 94*, „New York Times”, <https://www.nytimes.com/2014/07/22/business/karl-albrecht-a-reclusive-founder-of-aldi-dies-at-94.html>.

Andrzej Pawlak, *Drugi z „braci Aldi” nie żyje*, „Deutsche Welle”, <http://www.dw.com/pl/drugi-z-braci-aldi-nie-%C5%BCyje/a-17798605>.

Mathias Müller von Blumencron, *Ich habe Glück gehabt*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/ein-besuch-bei-aldi-gruender-karl-albrecht-13057122.html>.

Karl Albrecht, Kto jest kim w biznesie?, „Forbes”, <http://ktojestkim.forbes.pl/karl-albrecht,sylwetka,143-125,1,1.html>.

Mathias Muller von Blumencorn, *Aldi-Mitgründer Karl Albrecht gestorben*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/aldi-mitgruender-karl-albrecht-gestorben-13056764.html>.

Brigitte Koch, *Karl Albrecht Revolutionär des Einkaufens*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/aldi-gruender-karl-albrecht-gestorben-revolutionaer-des-einkaufens-13056922.html>.

Chloe Sorvino, *Karl Albrecht, German Grocer And Reclusive Billionaire Behind Aldi Supermarkets, Dies At 94*, „Forbes”, <http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2014/07/21/richest-man-in-germany-grocery-king-dies-at-age-94>.

David de Jong, *Karl Albrecht, Billionaire Co-Founder of Aldi, Dies at 94*, „Bloomberg”, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-21/karl-albrecht-billionaire-co-founder-of-aldi-stores-dies-at-94>.

Tony Paterson, *The story of Karl Albrecht, the man who destroyed Tesco*, „The Independent”, <http://www.independent.co.uk/news/people/the-story-of-karl-albrecht-the-man-who-destroyed-tesco-9621946.html>.

Scott Campbell, *Karl Albrecht, Aldi's mysterious billionaire founder, dies Germany's second-richest man, who co-founded the discounter with his late brother, dies aged 94*, „The Telegraph”, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10980389/Karl-Albrecht-Aldi-s-mysterious-billionaire-founder-dies.html>.

Brigitte Koch, *Reaktionen auf den Tod Der Lidl-Chef lobt den Aldi-Gründer*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/lidl-chef-klaus-gehrig-lobt-aldi-gruender-karl-albrecht-13057393.html>.



Isak Andić

(ur. 1953)

**hiszpański przedsiębiorca żydowsko-
tureckiego pochodzenia, właściciel
marki odzieżowej Mango**

Jako 17-latek przerwał studia i zajął się sprzedażą ręcznie haftowanych koszul na straganie w Barcelonie. 10 lat później otworzył swój pierwszy sklep, który dał początek jednej z największych na świecie sieci sklepów handlujących odzieżą – Mango, która obecnie posiada ponad 2700 placówek handlowych w ponad 100 krajach. W 2016 roku Andić znalazł się na czwartym miejscu na liście najbogatszych Hiszpanów z majątkiem 3,3 mld dolarów. Swoją sukces za-

wdzięcza przede wszystkim silnemu charakterowi, który nawet w najtrudniejszych momentach nie pozwalał mu się poddać. Wierzy w możliwości człowieka poparte dyscypliną i ciężką pracą. „Jeśli ciężko pracujesz, możesz być niezwykcieżony” – mawia. Jest perfekcjonistą. Każdy jego projekt jest dopracowywany w najdrobniejszych szczegółach. Swoim dzieciom, a ma ich troje, daje taką radę: „Jeśli coś robisz, rób to dobrze”.

Isak Andić urodził się w żydowskiej rodzinie w Stambule, w Turcji. Gdy miał 14 lat, wraz z rodzicami i bratem Nahmanem przeprowadził się do Barcelony w Hiszpanii, gdzie rodzice poszukiwali lepszego życia. Rozpoczął nawet studia na jednej z uczelni, ale przerwał je dla handlu. Pierwsze pieniądze zarobił, sprzedając na ulicy ręcznie haftowane koszule, które sprowadzał z Turcji. Andić kupował je za 450 pesos, a sprzedawał za 900. To był zarobek nie do pogardzenia dla chłopaka, który nie mógł liczyć na pomoc finansową rodziców. Isak szybko zorientował się, że handel w branży odzieżowej jest tym, co chce robić. Uczelnia dostarczała mu tylko teoretycz-

ną, według młodego chłopaka często nieprzydatną wiedzę, a życie stawiało przed nim codzienne, praktyczne zadania, które musiał szybko rozwiązać. Dlatego w wielu 17 lat zdecydował się na przerwanie nauki i całkowicie poświęcił się rozwijaniu firmy.

Gdy miał 18 lat, za zarobione pieniądze kupił swój pierwszy samochód, ale nie po to, by dać upust młodzieńczej fantazji, lecz by uruchomić handel obwoźny. Załadował swoje nowe auto po dach koszulami, a rodzinie i znajomym zapowiedział, że nie wróci, dopóki nie sprzeda całego towaru.

Wrócił... pustym samochodem! Czuł, że to jest właściwy moment, by ostro ruszyć do przodu. Wraz z bratem zaczął sprowadzać ręcznie haftowane płaszcze z Afganistanu, które sprzedawały się jak ciepłe bułeczki. Handlował butami, tak zwanymi drewniakami. Jak sam przyznaje, nie miał wtedy żadnej strategii rozwoju swojej firmy. „Moją jedyną strategią była walka. Walka nie tylko z konkurencją, ale też z samym sobą, aby nie schodzić z kursu” – wspomina po

latach. Akademickie strategie i wykształcenie biznesowe zastąpił talentem handlowym i ciężką pracą. Pierwszy sklepik otwarty wraz z bratem na pchlim targu miał powierzchnię 16 m² i tak dobrze prosperował, że bracia nie nadążali z uzupełnianiem towaru. Potrzebny był dodatkowy magazyn.

Ważną przyczyną sukcesu przedsięwzięcia braci Andić był ich stosunek do ludzi odwiedzających sklepik. Zawsze odnosili się do klientów z szacunkiem i życzliwością, byli pomocni i uśmiechnięci. Po prostu lubili swoją pracę. W 1984 roku bracia, wraz z poznanym rok wcześniej innym zapaleńcem handlu w branży odzieżowej Enrikiem Cusi, otworzyli w Barcelonie pierwszy sklep o nazwie Mango. Wybrali tę nazwę z dwóch powodów. Po pierwsze, lubili smak tego owocu, a po drugie, być może ważniejsze, wyraz ten pisze się tak samo we wszystkich językach świata. Już wtedy młodzi biznesmeni snuli wielkie plany światowej ekspansji marki. Postanowili więc uszyć własną, niepowtarzalną kolekcję ubrań i sprzedawać ją w swoich sklepach.

W ciągu roku otworzyli pięć placówek: cztery w Barcelonie i jedną w Walencji. Ich receptą na sukces było połączenie ciekawych wizualnie projektów z materiałami o bardzo dobrej jakości. Nie chcieli mieć nic wspólnego z tanią i sztafpową produkcją dostępną w wielu innych sklepach. Całą kolejną dekadę pracowali ciężko na swój sukces w Hiszpanii. Dopiero gdy osiągnęli liczbę 100 sklepów w swoim kraju, stwierdzili, że są przygotowani do działania poza granicami.

W 1992 roku z sukcesem otworzyli swoje pierwsze sklepy w Portugalii. W kolejnych 24 latach, do 2016 roku, uruchomili w sumie 2700 sklepów w 105 krajach na pięciu kontynentach! Rozbudowując sieć sprzedaży, Andić postawił na system franczyzy, czyli sprzedaży licencji na prowadzenie salonów odzieżowych Mango zewnętrznym przedsiębiorcom. Przez lata nauczył się, w jaki sposób inspirować do działania innych. Wiedział, że o wiele bardziej motywujące dla ludzi jest rozwijanie swojego biznesu, a tak należy rozumieć franczyzę, niż praca najemna w salonach firmy. Sieć szybko rozrastała się, mie-

dzy innymi dzięki wsparciu ze strony centrali w Hiszpanii.

Andić słuchał uwag franczyzobiorców i po konsultacjach z nimi stworzył innowacyjny system dostaw towaru do sklepów Mango. Pozwalał on firmie szybko i sprawnie zaopatrywać sklepy znajdujące się w najdalszych zakątkach świata. Isac chętnie uczył się nowych rzeczy i starał się je wykorzystywać w biznesie. Gdy tylko pojawiła się możliwość sprzedaży przez Internet, zainwestował w rozwój tego kanału. Wiedział, że handel w sieci to przyszłość, a on zawsze planował swoje działania kilka kroków naprzód. Nie bał się przy tym zaryzykować i popełniać błędów. „Ryzyko wliczone jest w prowadzenie biznesu, a błędy są naturalną drogą do sukcesu. Gdyby nie błędy, nie byłoby mnie tutaj, gdzie jestem” – mówi Andić. Nie wyobraża sobie prowadzenia biznesu bez pozytywnego nastawienia. Dla niego to kluczowa cecha ludzi sukcesu. „Dzięki optymizmowi wszystko idzie znacznie łatwiej” – stwierdza z charakterystyczną dla siebie prostolinijnością. Prywatnie Isak Andić jest człowiekiem bardzo skromnym. Zawsze uni-

kał kontaktów z prasą. Być może trudno to sobie wyobrazić, lecz do 2006 roku nie było w mediach żadnych oficjalnych fotografii hiszpańskiego biznesmena! Andić obecnie żyje samotnie. Po dwudziestu latach małżeństwa rozwiódł się z Neus Raig Tarrago. Para pobrała się bardzo młodo. Oboje mieli zaledwie po 20 lat. Owocem ich związku jest troje dzieci. Dwoje starszych: Jonathan i Judith, pracuje już w rodzinnej firmie. Jonathan jest wiceprezesem, a Judith nadzoruje dział projektantów. Najmłodsza, nastoletnia jeszcze Sara studiuje. Decyzję o rozstaniu Isak i Neus podjęli wspólnie. Isak nie związał się od tamtej pory na dłużej z żadną kobietą.

Andić ma dwie pasje: żeglarstwo i narty. Jest właścicielem wspaniałego ponad 50-metrowego jachtu o nazwie „Nirvana”. Na narty do kurortu Baquiera-Beret lata prywatnym odrzutowcem. Jednak bogactwo go nie zmieniło. Pamięta bowiem drogę, jaką przeszedł: od sprzedawcy koszul na straganie w Barcelonie do właściciela jednej z największych na świecie sieci sklepów odzieżowych.

KALENDARIUM:

- 1953 – narodziny Andicia w Stambule, w Turcji
- 1967 – przyjazd rodziny Andiciów do Barcelony w Hiszpanii
- 1970 – Isak rezygnuje ze studiów i rozpoczyna przygodę z handlem, sprzedając ręcznie haftowane koszule na pchlim targu w Barcelonie
- 1973 – otwiera swój pierwszy sklep, gdzie oprócz koszul, sprzedaje ręcznie haftowane płaszcze sprowadzane z Afganistanu, a także obuwie
- ok. 1980 – ślub z Neus Raig Tarragó, z którą obecnie ma troje dzieci: Jonathana, Judith i Sarę
- 1982 – narodziny pierwszego syna – Jonathana
- 1984 – w Barcelonie na Paseo de Gracia powstaje pierwszy sklep o nazwie Mango; Andić otwiera go wraz z bratem Nahmanem oraz kolegą Enrikiem Cusi
- 1985 – narodziny córki – Judith
- 1985 – otwarcie pierwszego sklepu w Walencji

- 1988 – wprowadzenie innowacyjnego systemu szybkiej dystrybucji Just In Time
- 1992 – Mango ma 100 sklepów w Hiszpanii i otwiera pierwsze placówki w Portugalii
- 1995 – rusza strona internetowa mango.com
- 1997 – po raz pierwszy dochody z sklepów Mango za granicą były wyższe od krajowych
- 1998 – na świat przychodzi najmłodsza córka Andicia – Sarah
- ok. 2000 – Andić i Neus Raig Tarrago rozwodzą się
- 2002 – Mango ma 630 sklepów w 80 krajach i wchodzi m.in. na rynki australijski i chiński
- 2006 – rusza organizowany co roku konkurs dla młodych projektantów Mango Fashion Awards
- 2007 – otwarcie El Hangar Design Center, największego w Europie centrum projektowania odzieży
- 2013 – Jonathan Andić zostaje wiceprezesem spółki Mango, a jego siostra Judith szefową działu projektów
- 2016 – Mango ma ponad 2700 sklepów w 100 krajach na pięciu kontynentach

CIEKAWOSTKI:

- Andić nie boi się podejmowania trudnych lub ryzykownych decyzji. W 2007 roku Andić otworzył pod Barceloną największe w Europie centrum projektowania odzieży – El Hangar Design Center. Na 14 tys. m² pracuje tam 600 projektantów. Jak sam przyznaje, przed podjęciem decyzji o tej wielomilionowej inwestycji miał wiele nieprzespanych nocy. Postanowił jednak zaryzykować. Mimo zawirowań w gospodarce światowej spowodowanej kryzysem 2008 roku pomysł okazał się sukcesem. Kolejnym w jego życiu.
- Andić traktuje modę nie tylko jak biznes, lecz przede wszystkim jako sztukę. Pieniądze są ważne, ale nie najważniejsze. Poszukuje, a później pomaga rozwijać się młodym talentom projektowania. Co roku najlepsi projektanci z całej Europy otrzymują nagrody Fashion Mango Awards. Przyznaje je jury składające się z największych sław świata mody. Laureaci otrzymują propozycję pracy w dziale projek-

tów Mango! W ten innowacyjny sposób Andić przyciąga do siebie najzdolniejszych projektantów młodego pokolenia.

CYTATY:

„Jeśli o czymś mocno marzysz, masz ogromne szanse na realizację”.

„Gdy ciężko pracujesz, możesz być niezwykłą”.

ŹRÓDŁA ORAZ INSPIRACJE:

Profil Andicia na internetowej stronie magazynu „Forbes”: <http://www.forbes.com/profile/isak-andic>.

Kim jest Jonathan Andić, spadkobierca Mango, „Mujerjoy”, <http://www.mujerhoy.com/corazon/paparazzi/jonathan-andik-heredero-mango-70870-2012013.html>.

Internetowa biografia Isaka Andicia: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/a/andic.htm>.

Sylwetka Isaka Andicia na portalu internetowym Lua Nueva Espana: <http://www.lne.es/siglo-xxi/2009/09/15/isak-andic-telar-banca/807743.html>.

Oficjalna strona firmy Mango: http://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_060_PL.



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 nieznane. 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.



[Kup książkę](#)





