

IKEA

SĖKMĖS ISTORIJA



Vienas turtingiausių pasaulio žmonių

INGVAR KAMPRAD

KARTU SU

BERTILL TOREKULL



Bertil Torkell
Ingvar Kamprad

IKEA

SĖKMĖS ISTORIJA

Iš anglų kalbos vertė
GRETA MARGEVIČIENĖ
ir ONA GAIDAMAVIČIŪTĖ



PRATARMĖ



Rašyti knygas nepaprastai pavojinga.

Markas Tvenas

Prekiautojas baldais, paskambinęs man 1997-ųjų balandį iš Lozanos, iš karto paklausė, gal aš norėčiau parašyti knygą apie IKEA*, ir pasisiūlė papasakoti istoriją apie tai, *kaip viskas įvyko*.

Šis klausimas privertė mane susimąstyti.

Kaip buvusį *Veckans Affärer*, švediško *Business Week* atitikmens, redaktorių ir *Dagens Industry*, svarbiausio ekonominio dienraščio Švedijoje, steigėją, mane vis labiau pradėjo žavėti verslininkų kūrybiškumas, varomosios jėgos paslaptinumai,

* Ingvaras Kampradas gimė 1926 metais, o 1943 m. įkūrė IKEA.

Pavadinimas IKEA – tai jo (Ingvaro Kamprado) inicialai, taip pat Elmtarido, ūkio, kuriame jis užaugo, bei Agunariudo, artimiausio kaimelio, pavadinimų pirmosios raidės. (*Red. past.*)

kūrimo paslaptis, kurią lemia individas. Kokia žmogaus energija/jėga priverčia vienas kompanijas gyvuoti ir klestėti, o kitas sunaikina? Laikais, kai susitelkiama į finansines operacijas, o grynoji ekonomika formuoja požiūrį į verslą, man atrodo, kad individo vaidmuo vis dažniau stumiamas į antrą vietą.

Knygoje *In Quest of a Company Soul* (apie SAAB – lėktuvų ir automobilių gamintojus) labiau įsigilinau į individo ir kompanijos sąveiką. Ši tema niekada nenustojo manęs žavėti, taigi nepajėgiau atsispirti pasiūlymui parašyti vieno įkūrėjo istoriją – tiesiai iš pirmųjų lūpų – apie tai, kaip gimė ir plėtojosi kompanija.

Mano dabartiniai santykiai su IKEA yra kaip gana pastovaus kliento. Asmeniniai santykiai su Ingvaru Kampradu susiformavo per kelis naudingus susitikimus; mūsų bendras požiūris į verslą ir kūrybą atsispindėjo Kamprado asmenybę pristatančiuose straipsniuose ir išsamiuose interviu, kurie buvo išspausdinti įvairiose žiniasklaidos priemonėse. Prieš daugelį metų, kai neplanuotai teko likti nakvoti Elmtariude, buvau sutikęs jo tėvą Feodorą ir draugišką seserį Kerstiną. Pamenu, Ingvaras, užuot man paskolinęs pižamą, bandė įbrukti vieną iš daugybės flanelinių marškinėlių, kuriuos pigiai pirko Prahoje.

Knygos rašymo aplinkybės buvo greitai suderintos.

Dėl patikimumo iš manęs buvo reikalaujama visiškos finansinės nepriklausomybės nuo IKEA. Kitaip tariant, aš mokėjau

už visas būtinausias kelionės išlaidas, apgyvendinimą, pragyvenimą ir tyrimą. Kita vertus, man atkakliai buvo siūlomos rūkytos dešrelės, mėsos kukuliai ir bruknės. Ingvaras Kampradas pažadėjo, kad galėsiu klausinėti ne tik jo, bet ir kompanijos partnerių. Jis pažadėjo, kad niekas nieko nuo manęs neslėps. Didžioji dalis pažado buvo ištesėta, tačiau neabejotinam pasitikėjimui reikėjo laiko, ypač istorijai apie gėdingą jaunojo Kamprado susižavėjimą XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio nacių mitais ir judėjimais.

Galiausiai aš pats pasirinkau reikalingus asmenis, kad užbaigčiau painų kompanijos, apie kurią net ir jos steigėjas visko nežino, paveikslą. Požiūris, schemas ir kiti prioritetai šioje knygoje yra išskirtinai mano.

Šios nereikšmingos aplinkybės čia minimos todėl, kad manęs dažnai klausia, kaip jaučiuosi nupirktas IKEA koncerno. Pagrįsta abejoti autoriaus nešališkumu, kai jis laipsniškai priartėja prie objekto, kai užsimezga artima draugystė, primenanti kalinio ir tardytojo santykį. Viskas panašu į keliavimą su kažkuo viename kupė – kyla abipusė simpatija, užmezgami ryšiai, žmonės tikisi panašaus kelionės tikslo ir drauge stebi pro langą pralekiančius vaizdus, vieni kitiems parodydami tai, kas įdomu. Taip užsimezgusi draugystė negali garantuoti visiškos laisvės, tačiau skatina ieškoti kompromiso ir tarpusavio supratimo. Kartais ant geros valios ir bendradarbiavimo altoriaus tenka paaukoti faktus. Juk taip ir turi elgtis tikras draugas, tiesa?



Berta ir Feodoras
Kampradai su savo dviem
vaikais, Ingvaru ir jo
seserim Kerstin, kuri
keturiais metais už jį
jaunesnė.



Sedonija, Ingvaro senelio
mama iš tėvo pusės, kuri
atkeliavo iš Vokietijos, kad
padėtų išspręsti problemas,
likusias po sūnaus
savižudybės.

Mes su Ingvaru dėjome pastangas, kad išvengtume tokios draugystės pavojaus. Jei nebuvo atskleisti svarbūs faktai, tai galima kaltinti mus abu: Ingvarą tuo atveju, jei ką nuslėpė, o mane, kad neįstengiau priversti atskleisti tiesos. Jis neabejotinai buvo sunerimęs dėl kai kurių dalykų, apie kuriuos niekada iki šiol nebuvo kalbėta. Ingvaras keistai jautėsi atviraudamas, tačiau buvo matyti, kad jam to norėjosi. Tai nepanaikino tam tikros įtampos, ir tai jūs, skaitydami šią knygą, turėtumėte pastebėti. Tik dėl vieno jis buvo visiškai neperkalbamas: nenorėjo minėti, išskyrus bendrais bruožais, tų žmonių, kurie jam padarė didelę žalą, ir taip pat atkakliai atsisakė paminėti asmenis, kuriuos jis ir IKEA išvadavo iš šalių kitapus geležinės uždangos.

Kita vertus, jis norėjo, kad daugiau papasakočiau apie tokius „priešus“ kaip tiekėjus, kurie manė, kad IKEA su jais blogai pasielgė, ir apie žmones, kurie buvo atleisti. Kai atidžiau įsiziūrėjau į faktus, priėjau prie išvados, kad jie knygoje visai kitaip pateikė istoriją.

Ši knyga neturi mokslinių tikslų atskleisti vienintelę dokumentuotą tiesą apie IKEA. Ji daugiausiai pagrįsta liudininkų pasakojimais, tačiau joje pateiktas ir mano paties atliktas pagrindinio herojaus tikrųjų pažiūrų vertinimas. Ingvaras labai gerai prisimena visus kompanijos reikalus, tačiau apie juos kalba atsargiai, nes, kaip pats prisipažino, bijo galimų pasekmių. Taigi jis norėjo, kad ir kiti asmenys, susiję su istorijos kūrimu, būtų išgirsti, nes kartais jie žinodavo daugiau nei jis pats. Mane

apstulbino, kaip skirtingai gali būti apibūdinami įvykiai, atsitikę per trumpą pusės amžiaus laikotarpį. Kiekviename pasakojime yra keletas istorijų, žmonės prisimena tik tai, ką jie nori prisiminti. Įveikti tam tikrus barjerus tampa užduotimi, labiau tinkančia psychologui, o ne rašytojui.

Nemažai Ingvaro bendrininkų nebuvo paminėti dėl asmeninių simpatijų, geografinių ar kitų priežasčių. Paties Ingvaro versija buvo pagrindas ekskursams, kurie buvo neišvengiami norint ištraukti tiesą, glūdinčią kitų šaltinių pasakojimuose. Rėmiausi bemaž šimtu interviu – kai kuriuos jų galėčiau apibūdinti kaip įdomius susitikimus – ir begale išvykų į parduotuves, biurus ir veikiančias gamyklas nuo Elmhulto iki Šanchajaus. Iš esmės knygos pamatas – ilgi, dažniausiai į magnetofono juostą įrašomi pokalbiai su Ingvaru Smolande, taip pat ir jo namuose Šveicarijoje, Provanso vynuogyne ir jo biure Humlebeke, Danijoje. Be to, mes dar ir susirašinėjome, šnekėdavomės telefonu, siuntėme faksus, kartu gaminome valgi, vaikščiojome po parduotuves, ėjome pasivaikščioti bei rinkome grybus. Kartais mes ginčydavomės dėl redagavimo detalių bei interpretavimo.

Taip pat knyga iš dalies paremta pasisakymais, asmeniniais Ingvaro ranka rašytai laiškais bei užrašais, Engdalo bylos medžiaga ir valstybės tyrimu, susijusiu su XX a. šeštojo dešimtmečio boikoto grėsme. Perverčiau kompanijos užrašus, likusius nuo XX a. penktojo dešimtmečio, ir kruopščiai išstudijavau,

kaip yra vertinama turto nuosavybės teisė, kurios laikosi IKEA imperija ir kuri patvirtina besikuriančios giminės ateitį. Uždaviau daugybę klausimų, bet galėjau vieną ar du praleisti. Vieniolika mėnesių yra per trumpas laiko tarpas, per kurį būtų galima apibendrinti viso gyvenimo dramą, ir vis dėlto čia ji yra derinama su pliuralistine pasaulinės kompanijos istorija.

Bertilas Torekulas

Brantevikas,

1998-ųjų liepa

AUTORIAUS PASTABA



Įsivaizduokite vieną šalčiausių pasaulio šalių. Pagalvokite apie pačią nykiausią tos šalies dalį. Prieš save išvyskite Dievo užmirštą vietą spygliuočių miško tankmėje.

Ši knyga kalba apie žmogų, kuris užaugo šioje atšiaurioje aplinkoje. Ji pažymėjo visą jo gyvenimą ir iš esmės suformavo filosofiją, dėl kurios šis vyras sukūrė savo didžiulę imperiją iš tūkstančių darbuotojų ir milijonų klientų visame pasaulyje.

Ši šalis yra Švedija, Smolando sritis, o Elmhultas yra vieta, kuri tapo jo žemės ir dvasios Meka. Šis vyras yra Ingvaras Kampradas, prekiautojas baldais. Jo tikslas – savo firmai suteikti amžinąjį gyvenimą.



Ingvaro Kamprado vaikystės namas
Elmtaryde, senoje Agunnarydo
parapijoje. Nuo 1943 iki 1950 metų
tai buvo *IKEA* užsakymo paštu
adresas.



Ingvaras Kampradas ir
jo mama Berta. Ji mirė
nuo vėžio būdama vos
penkiasdešimt vienerių.

PROLOGAS



Pradžioje buvo morena

Elmhultas, Smolandas, Švedija, Pasaulis.

Jo žemiškosios šaknys, jo dvasios buveinė.

Statula, kuri stovi turgaus aikštėje, yra skirta Karlui Linėjui, žmogui, kuris įvardijo visus žemės augalus; ji stovi nugara į miesto rotušę ir įdėmiai žvelgia į didelę parduotuvę kitoje geležinkelio pusėje. Parduotuvės įkūrėjas yra žmogus, kurio palikimas žinomas visame pasaulyje.

Įprastas, grubus akiai kraštovaizdis. Čia augo ne tik gėlės ir idėjos, bet ir kompanijos. Kelias nuo Elmhulto iki Pjeteriudo bažnyčios, tada tiesiai į Agunariudą yra toks pats vingiuotas, kalvotas ir miškingas, kaip ir tada, kai jo protėviai atvyko devynioliktojo amžiaus pabaigoje. Septyniolika kilometrų tolėliau yra Elmtariudas, ūkis, kuriame jis užaugo. Aplink kiemą stovi

trys namai, žvyruoti takeliai, viduryje – gėlių lysvė. Už vartų stūkso žalia pašiūrė, ten anksčiau buvo sviesto muštuvės vieta, kuri tapo pirmųjų jo vaikiškų svajonių, kaip tapti industrijos gigantu, katapulta.

Klėtis tuščia, bet miškas aplink tebėra toks pats tankus ir tamsus, su paslaptینگais takeliais, koks ir buvo tada, kai jis pirmą kartą ėjo į pradinę mokyklą. Net šiandien yra labiau tikėtina, kad tylą gali sudrumsti stirnino maurojimas, o ne automobilio ar traktoriaus garsas.

Iki vietovės, kurioje buvo sukurta imperija, – labai tolimas kelias.

Čia, kur jis gimė, viešpatauja morenos: smėlėta, akmenuota, žvyruota, viržynais apaugusi žemė. Karaliauja vienuma, tyluma ir santūrumas, kurį retsykais pertraukia ganyklos, besišypsančios už šen bei ten raudančių beržų uždangos. Nameliai visada buvo maži, išlikimas niekada nebuvo lengvas, laukai akmenuoti.

Šioje mologoje, akmenuotoje tyloje su šiurkščiomis morenomis ir morale pirmą kartą gimė mintis apie IKEA, nes viskam reikalinga ypatinga dirva. Tai vieta, kurioje galite atrasti tikrąjį medžių aukštį ir stiprybę.

1999-ųjų žiemą, kai leidinys buvo baigiamas, IKEA tinkle dirbo 44 000 darbuotojų, o 150 parduotuvių veikė keturiuose žemynuose, trisdešimtyje pasaulio šalių. Maždaug šimtas milijonų kompanijos katalogų kopijų suvilios daugiau kaip 195 milijonus žmonių į Švedijos prekybos šventoves įsigyti prekių už

daugiau kaip 7 061 milijardą JAV dolerių. Iki metų pabaigos penkios naujos parduotuvės atsiras įvairiose vietose, viena jų – judriame Kinijos mieste Šanchajuje, nutolusiame nuo kaimiško, tylaus Elmtariudo dvylika tūkstančių kilometrų. Ir tai yra įrodymas, kaip toli gali nuskristi sėklos.

Šiame ūkyje ir buvo pradėti formuoti berniukui su skaitymo sutrikimu gimusios verslo idėjos kontūrai. Idėjos, kurios negalima gerai suvokti nesužinojus, iš kur atsiranda toks talentas, kaip gimsta sėkmė ir kaip novatoriškos idėjos iš pamatų sudrebina epochą ar net ją iš naujo sukuria.

Iš pradžių subrendęs vyras savo verslo filosofiją pagrindė morenomis. Ateities įmonės lyderiai turės nueiti kryžiaus kelius iki sviesto muštuvės – jo tezių pradinio taško – kaip iki Mekos, jei ne garbinti, tai nors paspoksoti ir pasvarstyti. Jie lies medį tarsi iškilmingai parduotų sielą, norėdami įgyvendinti ateities mitą, sągą, legendą, ar tiesiog tikėdamiesi gauti stiprybės iš tikrojo šaltinio. Iš ko susideda tas šaltinis?

Pasak mito, iš dviejų tuščių rankų. Jis sukūrė savo imperiją iš nieko, byloja saga.

Kas yra tos *dvi tuščios rankos*?

Ką iš tiesų norėta pasakyti tuo *iš nieko*?

Ar meilė ir drąsa, įgimta energija, keršto troškimas, vaizduotė ir žinių troškimas ir yra niekas? Ką galima pasakyti apie sėkmingas aplinkybes ir kliūčių įveikimą? Ar savigarbą, nekantrumą ir išsilavinimą galima išmatuoti žinomomis ir nežinomomis nesėkmėmis kelyje?

Ar nieko nereiškia neaiški kilmė, banali svajonė praturtėti, tikėjimas, kad vieną dieną galėsite savo tėvui ar motinai, o gal net visam pasauliui parodyti, ką jūs galite, nors niekas to ir nesitikėjo.

Žinoma, reiškia.

Šios knygos pagrindinis veikėjas užaugo kukliuose, bet ne varganuose namuose, su mylinčiais žmonėmis. Aplinka buvo dvilypė – žmonės pastebėjo ir vertino lakią jo vaizduotę ir meilę gyvenimui, o jis sekė jų pavyzdžiu, nors kartais geriau būtų to nedaryti. Šioje saugioje, mylinčioje aplinkoje Ingvaras galėjo išbandyti savo sugebėjimą nugalėti varžovus ir tapti struktūros, kuri buvo vadinama „žmonių namais“ – naujosios Švedijos – dalimi.

Tai nėra knyga apie žmogų, pradėjusį viską tuščiomis rankomis. Atvirkščiai, ši knyga yra apie vyrą, pilnomis riešukučiomis ryžtingų svajonių, kenčiantį nuo nevisavertiškumo ir savigraužos, užsispyrusį ir smalsų: keistą socialinio gyvūno ir ekscentriko mišinį. Ši knyga yra apie firmą, kurioje jis realizavo ir išgyveno visokeriopas situacijas – ir geras, ir blogas.

Gali kilti prieštaravimų, kaip paprastai apibūdinti tokį iškilų įgimtą genialumą ar išaukštinti nepataisomą kapitalistą, taip apsėstą pelno pagundos ir jėgos, kuria naudojosi tūkstančius kartų, kad suteiktų savo kūriniumi amžiną gyvenimą.

Kiti atpažins save, nes kiekviename slypi stebuklo užuomazga.

1. IŠ KUR KILO PREKIAUTOJAS BALDAIS



Vokiečiai Smolando miškuose

Ir nuo čia prasidės jo likimas.

Vilhelmas Mobergas,
„Emigrantų“ autorius

Gyvybės ir mirties drama įvyko 1897 metų žiemą tamsiuose miškuose aplink Elmtariudo ūkį, esantį Agunariude, už 20 kilometrų į šiaurę nuo Elmhulto. Tai tamsių jėgų drama – pinigų, jėgos ir nuosavybės – atstumtų emigrantų bei nepageidaujamos pavainikės merginos ir drąsaus jaunuolio iš geros šeimos santuokos.

Viskas prasidėjo nuo užsakymo paštu.

1896 metais Achimas Erdmanas Kampradas ir jo žmona Franziska įsigijo žemės Treleborge, Švedijos pietinėje dalyje.

Jam tebuvo vos trisdešimt, ji buvo ketveriais metais jaunesnė, kartu buvo jų du sūnūs: Franzas Feodoras – trejų metų ir Eri-chas Ervinas – dvylikos mėnesių. Jų pirmagimis mirė kūdikys-tėje 1892 metų spalį.

Šeima skubėjo į Smolandą, kur Achimas per skelbimą vo-kiškame medžioklės žurnale įsigijo miško šio net nematęs. Jų vardas taps pašto verslo legenda.

Kampradai sėdo į traukinį, vežantį į Elmhultą, kur juos su-tiko Karlas Johansonas iš Moklehulto su arkliu ir vežimu. Nuo čia jie tęsė savo kelionę į fermą Agunariudo apylinkėje. Tikriaus-iai pakeliui į savo naujuosius namus jiems buvo malonu pama-tyti šviesos spindulius, atspindinčius ežero paviršiuje, bet dar stipriau turėjo pajauti krašto paslaptinę ir tylų pušų iškil-mingumą. Jie nemokėjo nė žodžio švediškai, o jų naujieji kai-mynai įtariai žiūrėjo į šiuos įsibrovėlius. Šeimos neabejotinai laukė sunkūs išbandymai. Kampradų likimas iš tiesų keitėsi.

Achimas pasinėrė į naują, 449 hektarų sklypo savininko, veiklą. Jis netrukus nusisamdė vežiką, kuris jo ištikimai laukda-vo su keturvieta karieta prie Jungbio miesto viešbučio, kuriame retkarčiais Achimas mėgdavo prisiglausti. Greičiausiai širdyje jis pasidavė: tikriausiai labai anksti išmoko palikti visus reikalus savo stipriai ir energingai žmonai, kuri, atrodo, susidorodavo su viskuo.

Jis užsiėmė mišku ir mediena, taip pat kaip ir jo tėvas. Talen-tą netikėtai paveldėjo abu jo sūnūs, anūkas ir, Dievas žino, gal

KOMPA NIJA, KURI KLESTI PER EKONOMINĖ KRIZĖ

2004 m. pasaulis nustebo išgirdęs, kad kuklus švedas, kuriam priklauso **IKEA** koncernas, tapo turtingiausiu pasaulio piliečiu, pralenkdamas Bilą Gatesą. Ingvaras Kampradas iškart ėmė purtytis šio titulo, nors niekas jau neabejoja, kad jis vadovauja tikrai baldų imperijai. Kompanija, kuria švedai labiau pasitiki nei savo vyriausybe ar žiniasklaida, prasidėjo nuo kuklios parkeriais ir kalėdiniais atvirukais prekiaujančios firmelės. Jos istorija - tai Ingvaro Kamprado, talentingo prekybininko ir įžvalgaus savamokslio verslininko istorija. Iš asmeninių prisiminimų, šimtų interviu, viešų ir mažai kam žinomų dokumentų verslo žurnalistas Bertilis Torekullas atkūrė I. Kamprado gyvenimą, kartu atskleidamas neįtikėtinos jo verslo sėkmės varomąsias jėgas ir **IKEA** filosofiją.

- Kodėl turtuolis važinėja viešuoju transportu?
- Kodėl viso pasaulio **IKEA** darbuotojai I. Kampradą vadina „tėtušiu Ingvaru“?
- Kaip užsidirbti milijardus, prekiaujant pigiais supakuotais baldais?
- Kodėl negali išeiti iš **IKEA** parduotuvės kažko nenusipirkęs?
- Kodėl trys I. Kamprado sūnūs pagarbiai nutyla tėvui įžengus į kambarį?
- Kaip sudominti įvairių skonių, įvairių tautybių žmones visame pasaulyje paprastais skandinaviško stiliaus baldais?
- Kodėl Lietuvoje nėra **IKEA** parduotuvės, nors 90% visų baldų pagaminama šiam koncernui?
- Koks likimas laukia **IKEA** imperijos?

