

PROF. ANDRZEJ BLIKLE

Lukrowany biznes

UKIERNIA
NIEGO BLIKLE

Nowy Nriat Nr 33.

paracja w jej imi obywateli do tworzenia bezpiecznej Politanow, nie
maga być, jako bryda walczenia, w sprawie to, niepodzielnie odwołanie
niezależnie od polityki i polityki do polityki prawa, waznego przedstawicielstwa
k polityki własnego, wygodę i przejrzystość wna-

niektóre szczegoly nie szczegoly odwołanie do stworzenia takich i wyznaczeń
to wazne wyznaczenia i odwołanie wyznaczenia odwołanie, nie ma pod
skracaniem przez siebie, a waznym i waznym waznym waznym
to dla polityki polityki, do polityki do polityki polityki, do polityki
niektóre szczegoly polityki do polityki polityki w polityki. Dla i o to
niektóre szczegoly polityki do polityki polityki, waznym polityki, waznym polityki

ANTONI BLIKLE

TEMAT Z OKŁADKI

Jaki produkt trzeba stworzyć, by zbudować rozpoznawalny brand? Samochód jak Henry Ford, a może rozbieralną oponę pneumatyczną z dętką jak bracia André i Édouard Michelin, czy też synchroniczno-współfazowy aparat telegraficzny jak Ernst Werner von Siemens? Czasem wystarczy coś o wiele mniej skomplikowanego. Nasz dzisiejszy rozmówca to osoba, której nazwisko znane jest w całej Polsce i kojarzy się z... pysznym pączkiem.

Cukiernie A.Blikle zna cała Polska, choćby z telewizyjnych reportaży, które możemy oglądać w każdy tłusty czwartek. W czym tkwi fenomen cukierni, która potrafiła stać się unikatem pośród tysięcy innych i pozostać na topie pomimo zawirowań historycznych oraz zmieniającego się tła społeczno-kulturowego i gustów klientów z różnych pokoleń? Na to pytanie odpowie nam polski przedsiębiorca, którego szerzej nie trzeba przedstawiać – prof. Andrzej Blikle.

ROZMAWIA DOMINIKA MIKULSKA

FIRMER **Panie Andrzeju, czy może Pan w kilku słowach przybliżyć historię marki A.Blikle? Które to już pokolenie w Pana rodzinie prowadzi ten słodki biznes?**

Jesteśmy pięciopokoleniową firmą, co jest niezwykle rzadkie nie tylko w Polsce, ale i w całej Europie. Firma A.Blikle została założona przez mojego pradziadka Antoniego Kazimierza Bliklego 11 września 1869 roku i od dnia powstania zajmowała lokal przy ul. Nowy Świat 35 (dawniej 31 – przyp. red.). W czasie powstania warszawskiego siedziba firmy została spalona i zburzona. Po wojnie z naszego lokalu, a właściwie z całego budynku, ocalały tylko dwie ściany oraz dwie beczki ciasta piernikowego i dwie marmolady. To był nasz powrót do handlu. W lutym 1945 roku prezydent miasta przydzielił firmie tymczasowy lokal przy Alejach Jerozolimskich 45. Wróciliśmy do stolicy, a w lokalu przy Alejach ojciec założył bar, w którym serwowano wódkę, kiełbasę, ogórki...

Czyli lokal w tak modnej obecnie formule „wódka i zakąska”?

Tak, ta formuła zyskuje teraz popularność. Wtedy to była po prostu rzeczywistość. Potem ojcu udało się zdobyć kredyt i wyremontować naszą cukiernię. Siedziba firmy została odbudowana w rozmiarze zbliżonym do przedwojennego, choć bez kawiarni. Cukiernia przeniosła się znów na Nowy Świat 35, ale na kawiarnię nie mieliśmy właściwie pozwolenia przez cały okres PRL-u. Początek lat dziewięćdziesiątych przyniósł wiele zmian, postanowiłem wtedy przyjrzeć się naszej firmie. Zdarzeniem, które bezpośrednio mnie do tego sprowokowało, było otwarcie salonu marki Dior na Nowym Świecie. Powiew wielkiego świata, eleganckie wnętrze... Po powrocie zupełnie inaczej spojrzałem na





naszą cukiernię, poczułem potrzebę zmian, zacząłem myśleć o remontach, kredytach... i wsiąknę. Na początku miałem złudzenia, że będę zajmował się firmą 4 dni w tygodniu, a 3 dni pracą naukową... I tak przez 20 lat zajmowałem się firmą 12 godzin dziennie, 7 dni w tygodniu. W latach 1990-2006 przedsiębiorstwo urosło z jednej cukierni przy Nowym Świecie do 18 placówek w Warszawie w 7 większych miastach w Polsce, zatrudnienie pracowników – z 40 osób do ponad 230. Dziś mój syn Łukasz jest przewodniczącym rady nadzorczej, a mnie przypadło stanowisko wiceprzewodniczącego.

W czym tkwi tajemnica sukcesu A.Blikle? Czy to magia stwierdzenia: „140 lat tradycji”? Czy klucza do tajemnicy trzeba szukać gdzie indziej?

W tym roku to już będą 144 lata... Tajemnicą niewątpliwie są pasja i zaangażowanie. I nie jest to pusty frazes. Kilka lat temu zostałem zaproszony przez jeden ze znanych miesięczników biznesowych do przygotowania artykułu na temat zarządzania marką Blikle. Napisałem o naszym

dążeniu do doskonalenia produktu oraz budowania dobrych relacji z pracownikami, kontrahentami i społeczeństwem. Po kilku dniach redaktor naczelny odpisał rozczarowany, że takie ujęcie to może na inną konferencję, że on chciał tajniki marketingu tak „od kuchni”. W odpowiedzi napisałem nowy wstęp do tego samego artykułu, w którym wyjaśniłem, że **małe firmy budują markę w zupełnie inny sposób niż korporacje. Nie stosują trików, milionowych kampanii reklamowych w mediach, nie posługują się wymyślnymi strategiami opracowanymi przez agencje marketingowe. Małe firmy budują markę w sposób organiczny. Dla nich liczy się przede wszystkim: produkt, klient, relacje i użyteczność społeczna. Nie opowiadają o sobie, ale dają się doświadczać. Codziennie, na żywo, swoim klientom, kontrahentom, pracownikom.** To właśnie nazywam organicznym budowaniem marki. Tak przez lata działała nasza rodzina, firmy rodzinne tak właśnie funkcjonują.

Jest Pan osobiście zaangażowany w propagowanie idei firm rodzinnych.

Jestem jednym z założycieli i prezesem zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Obecnie mamy około 300 członków. W partnerstwie z PARP-em zrealizowaliśmy wart milion euro projekt zbudowania metodologii edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych. Dostarczamy know how w zakresie organizacji, jednak w kontekście firm rodzinnych.

Co jest najtrudniejsze w procesie zarządzania firmami rodzinnymi? Czy w polskiej rzeczywistości bliżej im do amerykańskich oper mydlanych z ciągłymi intrygami i walką o władzę, czy raczej główną oś rzeczywistości stanowią problemy emocjonalne?

Najtrudniejsze i jednocześnie najważniejsze jest prowadzenie właściwego dialogu na linii firma-rodzina. Umiejętność oddzielenia życia rodzinnego od firmowego. Mąż z żoną przychodząc do firmy, przestają być mężem i żoną, przynajmniej teoretycznie. Wracając do domu, przestają być prezesem i dyrektorem. To jest szalenie trudne, ale trzeba nieustannie pamiętać, aby rozdzielać te sfery.

Wielu, zwłaszcza mniejszych, przedsiębiorców prowadzi swoje firmy właśnie z najbliższymi. Jak wygląda obraz firm rodzinnych w Polsce?

Firmy rodzinne w Polsce stanowią około 78 procent wszystkich firm. W sektorze MŚP, do którego zalicza się 99,8 procent polskich firm, ten odsetek jest nawet wyższy. W małych firmach jest to możliwe. Ale są też duże firmy rodzinne, takie jak: Konspol, Fakro, Dr Irena Eris, czy Solaris.



Zostawmy na razie temat firm rodzinnych. W wywiadzie, którego udzieliła nam dr Irena Eris, wspomniała ona o tym, że warto robić to, do czego czujemy pasję. Pan swoim nazwiskiem firmuje chyba najbardziej znany brand cukierniczy w Polsce, ale z wykształcenia jest Pan profesorem... matematyki. A zatem Panie Profesorze: co jest największą pasją Andrzeja Bliklego: cukiernictwo czy matematyka?

Nie jest chyba możliwe, ani tak naprawdę ważne, stwierdzenie, która z pasji jest tą ważniejszą. Mój czas jest precyzyjnie zaplanowany. Dzielę go pomiędzy sprawy zawodowe i moje bardziej prywatne pasje: narciarstwo zjazdowe i skialpinistyczne, windsurfing, muzykę baroku...

W wielu wywiadach podkreśla Pan, że jest zwolennikiem metody TQM. Zajmuje to również sporo miejsca na Pana osobistej stronie internetowej Moznalnaczej.com.pl. Może Pan w kilku słowach przybliżyć naszym czytelnikom, o co chodzi w tej metodzie zarządzania? Czy na gruncie małych firm można stosować TQM, czy jest to raczej narzędzie dla dużych graczy?

(Śmiech.) Powiem Pani, że często w dużych organizacjach spotykam się z pytaniem, czy ta metoda nadaje się wyłącznie dla małych firm i z sugestią, że nie da się jej wprowadzić w korporacjach. W rzeczywistości TQM to uniwersalny sposób podnoszenia sprawności pracy zespołowej.

Na czym polega TQM?

TQM opiera się na trzech filarach. Po pierwsze – na zasadzie stałego doskonalenia. Oznacza to, że jeśli chcemy, by produkt, który trafia do klienta, był doskonały, należy skupić się nie tylko na nim samym, ale na wszystkim, co składa się na jego powstanie: procesach, narzędziach, surowcach, organizacji przedsiębiorstwa, a przede wszystkim na społecznym środowisku pracy. Pracownicy muszą się

dobrze czuć i kochać to, co robią. Ale to już właściwie odnosi się do drugiej zasady: zasady jedności zespołu. Ta zasada to partnerstwo, współpraca, zero współzawodnictwa. Za tym idą już techniczne rozwiązania: stałe wynagrodzenia, bez prowizji, premii wynikowych, ewentualnie wypłacana raz do roku premia z podziału wypracowanego przez firmę zysku. Stanowczo nie metoda kija i marchewki, bo już wiadomo, że przynosi ona skutek przeciwny do oczekiwanego. No i wreszcie trzecia zasada – zasada głębokiej wiedzy. Należy mieć świadomość, że wielu zjawisk – gospodarczych, społecznych, psychologicznych – do końca nie rozumiemy. Zanim zaczniemy w nie ingerować, postarajmy się zdobyć jak najgłębszą wiedzę, jakimi mechanizmami się one rządzą.



Dotknął Pan zagadnienia, które można określić mianem zarządzania godnościowego – to sposób na funkcjonowanie biznesu, który wdrożył Pan w swojej firmie i który Pana zdaniem jest bardziej efektywny niż przysłowiowe kij i marchewka, niż prowizyjne systemy wynagrodzeń. Dlaczego warto go stosować, w jakich branżach, na jakich stanowiskach może znaleźć zastosowanie, a w jakich nie?

W większości firm handlowych, w korporacjach przede wszystkim, stosuje

się model prowizyjny. Jest on wynikiem negatywnego myślenia o człowieku. Bo dlaczego sprzedawca ma mieć wynagrodzenie zależne od sprzedaży? Gdy pytam o to przedsiębiorców, słyszę: *A jakie? Stałe? Stałe*, odpowiadam. *Ale wtedy sprzedawca nie będzie pracować*, mówią. *Jak to*, pytam? *Przecież podpisał umowę o pracę*. Oni znowu: *No tak, ale przecież jest leniwy i nieuczciwy...* To ja ciągnę dalej: *A Pan też jest leniwy i nieuczciwy? No nie, ja nie*, słyszę w odpowiedzi. I jeszcze na koniec: *Wie Pan, ludzie tacy są, do pracy trzeba ich zaganiać...* I to jest trochę taka samospełniająca się przepowiednia. Ludzie, którzy są do pracy zaganiani, przestają ją lubić i pracują tylko ze strachu przed kijem. Ta marchewka w postaci prowizji także staje się w końcu kijem, z powodu obawy przed jej utratą. Do czego to prowadzi? Do kreowania ścieżek obejścia. Pracownicy zaczynają kombinować, jak tę prowizję osiągnąć najłatwiej, na skróty, co dla firmy w większości przypadków jest niekorzystne. Uzależnienie wynagrodzenia od wskaźników powoduje, że to na nich pracownik skupia całą uwagę, a prawdziwy interes firmy przestaje go interesować.

Jako jeden ze sposobów na rozwój swojej firmy przyjął Pan model franczyzy. Na jakim etapie istnienia przedsiębiorstwa zaczął Pan stosować to rozwiązanie?

To nastąpiło bardzo wcześnie. Na początku 1991 roku przyjechał do mnie młody przedsiębiorca i zaproponował dystrybucję naszych pączków w jego sklepie na przedmieściach Łodzi. Zgodziłem się tylko pod warunkiem, że pączki będą sprzedawane w pudełkach z serwetką z naszym logotypem, żeby było wiadomo, że to produkt A. Blikle. I tak codziennie, taksówkami, z Warszawy do Łodzi jeździły nasze pączki. Po kilku tygodniach zaczęły przychodzić listy. Inni przedsiębiorcy z Łodzi proponowali mi sprzedaż w swoich punktach, a większość tych listów zaczynała się od: *Mam sklep na Piotrkowskiej...* Skontaktowałem się wówczas z owym przedsiębiorcą, który pierwszy wyszedł z inicjatywą sprzedaży w Łodzi



naszych produktów i zaproponowałem mu otwarcie cukierni w centrum. Znalazł lokal do remontu na Piotrkowskiej i zapytał, czy mam jakieś preferencje co do jego wyglądu. W międzyczasie dowiedziałem się o formule franchisingu. Nikt tego jeszcze w Polsce nie robił, byliśmy pionierami, pierwszą polską firmą, która oferowała możliwość współpracy w oparciu o model franczyzy. Umowa z upływem lat ewoluowała. Powstawały też kolejne podręczniki operacyjne, bo przecież kupując franczyzę, nie tylko uzyskuje się zgodę, żeby działać pod szyldem franczyzera, czyli firmy matki, ale też otrzymuje się bogate know how. My przekazujemy wiedzę nie w zakresie produkcji, bo produkt zawsze pochodzi od nas, ale z zakresu sprzedaży, dystrybucji, przechowywania, marketingu, reklamy, obsługi klienta.

Jakie warunki muszą spełnić kandydaci na francyzobiorców?

Wystrój i wyposażenie cukierni, a także jej organizacja i praca sprzedawców muszą spełniać takie same standardy, jakie obowiązują w naszych własnych cukierniach. Ponieważ produkty do francyzantów zawsze przyjeżdżają z naszej pracowni warszawskiej, drugim ważnym aspektem jest zapewnienie transportu odpowiedniego dla asortymentu

– inne warunki dla ciast drożdżowych, inne dla ciast kremowych czy lodów. Całkowity orientacyjny koszt inwestycji to od 200 do 400 tysięcy złotych.

Jak wygląda teraz sieć A.Blikle?

Nasza sieć obejmuje 18 lokali własnych w Warszawie, oraz 7 lokali franczyzowych na terenie kraju: w Częstochowie, Gliwicach, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Łodzi i we Wrocławiu.

Proszę dokończyć zdanie: Jeśli chcesz założyć firmę, pamiętaj, że...

Na początku nie będziesz bogaty, ale bardzo zapracowany. Będziesz należał do jedynej grupy społecznej, która nie podlega żadnej ochronie. I przez pierwsze lata nie liczy ani na dobry samochód, ani na wakacje.

To i tak bardzo optymistycznie!

Nie chcę zniechęcać (śmiech).

A jakie jest największe marzenie Andrzeja Bliklego?

Żeby jeszcze wrócić do matematyki... ■

Czytaj pełny tekst artykułu na

FIRMER EXTRA

