



## Czy możemy „odbić” rodzimy handel?



MAREK THEUS

Prezes MerCo Sp. z o. o.

### Od redakcji

Polski handel detaliczny „stoi” dziś głównie zagranicznymi sieciami sklepów wielkopowierzchniowych. Po okresie rozkwitu rodzimego handlu w latach 90. szybko rozpoczął się boom na hipermarkety i dyskonty. Posiadany kapitał, umożliwiający dynamiczny rozwój, wyśrubowana produktywność, przewagi „na zapleczu” podstawowej działalności (marketing, badania rynku), a także bardzo liberalne polskie regulacje spowodowały, że podmioty międzynarodowe zaczęły bardzo szybko wygrywać konkurencję z rozdrobnionymi polskimi detalistami. Nie oznacza to jednak, że lokalni handlowcy stoją na z góry przegranej pozycji – mają wszak swoje atuty. Czy będą w stanie je wykorzystać, by „odbić” rodzimy rynek?

*Rozmowę prowadzi Wojciech Woźniak – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.*

**Wojciech Woźniak: Czy handel jeszcze się zmienia? Wydaje się, że w „starej jak świat” branży wymyślono już wszystko.**

Marek Theus: Chyba o żadnej branży nie można powiedzieć, że nic się w niej nie dzieje. Przykłady bardzo innowacyjnych niegdyś koncernów, takich jak chociażby Kodak czy Nokia pokazują, że nie można tracić czujności, ignorować sygnałów z rynku, pojawiających się nowinek. Łatwo o popadnięcie w tzw. „syndrom Cesarstwa Rzymskiego”, które miało świat u swoich stóp i najlepszy ustrój dopóty, dopóki nie zjawili się Wandalowie, którzy nie znali przecież demokracji, i pałkami „wytlumaczyli” Rzymianom, że świat nie do końca wygląda



tak, jak oni sobie to wyobrażają. W biznesie jest podobnie. Gdy mamy już wygodny fotel, jest co jeść i pić, procedury są dopracowane, struktura działa sprawnie, to łatwo stracić zapał, przymknąć oko na pewne trendy. Jeśli ktoś myśli, że ma jeszcze czas, by reagować na zmiany, to najprawdopodobniej już go właśnie nie ma. W handlu jest tak samo – cały czas się zmienia, choć trudno tu mówić o rewolucji – szczególnie jeśli patrzy się na niego z zewnątrz.

### **Takim impulsem dla sprzedaży detalicznej był e-handel?**

Sądzę, że mimo rozwoju Internetu, handel pozostaje dość konserwatywną częścią gospodarki. Pamiętam analizy sprzed kilkunastu lat, które mówiły, że e-handel zrewolucjonizuje branżę. Podpierano się wtedy dynamiką wzrostu sprzedaży przez sieć – pokazywano 50-80% przyrostu. Jednak, gdy spojrzano się na liczby bezwzględne, to okazywało się, że obroty wynoszą mniej więcej tyle, co w średniej wielkości obiekcie należącym do francuskiej grupy kapitałowej. Poza tym, jak startuje się od zera, to dynamika zawsze będzie imponująca, a z czasem zacznie hamować. Tak się też stało. Nie dyskredytuję elektronicznego handlu, ale twierdzę, że nie zdominuje segmentu FMCG (ang. *fast moving customer goods*; produkty szybko zbywalne – przyp. red.).

### **Czy to kwestia przyzwyczajenia, a może nieufności do zakupów w sieci?**

Mamy to w genach jeszcze od czasów społeczności łowiecko-zbierackich. Lubimy wejść między półki i „zapolować” na pożywienie, okrycie itp. To zaspokaja nasze pierwotne potrzeby, których

nie wyzbyliśmy się jeszcze w toku ewolucji. Świetnie wpisuje się w to mechanizm promocji w sieciach handlowych: wystarczy jeden produkt w świetnej cenie i mamy kolejki czatujących na niego ludzi. Ma to, rzecz jasna, swoje negatywne strony, bo często obnaża nas z ludzkich cech i pokazuje naszą zwierzęcą stronę. Oczywiście, nowe technologie mają pewien wpływ na rynek, ale dużo bardziej istotne jest otoczenie, w którym handel funkcjonuje.

“ **E-handel, przynajmniej na razie, nie zdominuje sprzedaży detalicznej. Dlaczego? W naszych genach wciąż tkwi instynkt łowiecko-zbieracki. Lubimy wejść między półki i „zapolować” na pożywienie. To zaspokaja nasze pierwotne potrzeby.**

**To środowisko bardzo się zmieniło od czasu transformacji.**

Wręcz diametralnie. Lata 90. to przede wszystkim rozkwit stadionowych biznesów, gospodarki niedoboru. Praktycznie wszystko „schodziło na pniu”. Panował olbrzymi deficyt kapitału, więc nie było mowy o rozwijaniu dużych przedsięwzięć. Zupełnie inny był też dostęp do finansowania. Nie mówię tu nawet o kredytach, ale o zwyczajnym założeniu konta w banku! Bardzo zmieniło się też otoczenie regulacyjne – ilość przepisów i ich skomplikowanie wzrosły zdecydowanie. To powoduje, że mali detaliści są dziś w dużo trudniejszej sytuacji niż duże podmioty.

**Polski handel detaliczny stoi dziś głównie wielkimi, zagranicznymi sieciami.**

Polski handel jest w zaniku. Nie mówię tu o małych, osiedlowych sklepikach typu „warzywniak”, ale o obiektach mających ponad 400m<sup>2</sup>, bo tylko działając w tym segmencie można myśleć o rozwinięciu działalności, która daje możliwość większego zaistnienia na rynku. W dużej aglomeracji trójmiejskiej mamy ponad 70 Biedronek i około 50 Lidli. Moja sieć, MERKUS – w skład której wchodzi 8 sklepów – jest jednocześnie największą polską siecią w naszej metropolii. To daje pewien obraz proporcji, jakie panują w polskim handlu detalicznym.

**Dlaczego nie wytrzymujemy rynkowej konkurencji z międzynarodowymi graczami?**

Mam wrażenie, że do pewnych zaniedbań doszło w trakcie transformacji ustrojowej. Władze wolnej Polski wychodziły z założenia, że trzeba maksymalnie otworzyć rynek na zagraniczną konkurencję, żeby podnosić produktywność, wydajność etc. Można było wręcz usłyszeć od niektórych wysokich urzędników państwowych, że polscy przedsiębiorcy powinni szukać swojej niszy w obszarze handlu „ogórkami, kapustą kiszoną i scyzorykami na bazarach”. W polskich regulacjach zagościł nurt ultraliberalny – dopuszczamy wszystko i wszędzie.

Co więcej, zagraniczne podmioty mogły jeszcze liczyć na różnego rodzaju ulgi i przywileje, a to dodatkowo zdużyło rodzimych przedsiębiorców i rozwój polskiego kapitału. W latach 90., już po epoce bazarów i łózek polowych, zaczął się więc boom na sklepy wielkopowierzchniowe, a następnie dyskonty, które zaczęły powstawać praktycznie wszędzie, bez ograniczeń. We Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii czy nawet w Portugalii prawo w tym obszarze jest znacznie bardziej restrykcyjne i hamuje zakusy tego typu podmiotów.

“ W okresie transformacji ustrojowej w polskich regulacjach zagościł nurt ultraliberalny – dopuszczamy wszystko i wszędzie. Ciężko było wytrzymać konkurencję z bardziej rozwiniętymi międzynarodowymi sieciami. Co więcej, zagraniczne podmioty mogły jeszcze liczyć na różnego rodzaju ulgi i przywileje, a to dodatkowo zdużyło rodzimych przedsiębiorców i rozwój polskiego kapitału.

**Są jednak miejsca, takie jak choćby Sierakowice, w których podobne obiekty jeszcze nie powstały, co wynika m.in. z polityki samorządu.**

Tam postawiono na swego rodzaju zamknięty krwioobieg handlowy, do którego środki wprowadzane są z wewnątrz – przez firmy, często budowlane, świadczące usługi w całym regionie. Powstała cała masa większych i mniejszych sklepów, punktów usługowych, gdzie jeden kupuje od drugiego. W skali całego kraju sytuacja wygląda niestety wręcz odwrotnie. Wielu ludzi, którzy zdecydowali się na emigrację zarobkową, np. do Wielkiej Brytanii, często wspiera finansowo rodziny, które pozostały w Polsce. Cieszymy się, bo pieniądze zarobione „na obczyźnie” wydawane czy reinwestowane są u nas. Nie zauważamy jednak, że w dużej mierze te środki szerokim strumieniem płyną z powrotem na Zachód – w tym na Wyspy – właśnie za pośrednictwem dyskontów i hipermarketów, które są w rękach zagranicznych podmiotów.

**Ale działając w takiej swoistej autarkii trudno myśleć o rozwoju biznesu na większą skalę.**

We wspomnianych Sierakowicach są handlowcy, jak chociażby Pan Michał Kuczkowski – właściciel sieci RIBENA, którzy dzięki temu, iż dano im „oddech”, rozwinęli się. Otwiera coraz więcej punktów w innych gminach, miejscowościach. Warto też w tym miejscu odwołać się do historii. Miasto Gdańsk było miejscem, które przesz wieki swój rozkwit zawdzięczało lokalnym

kupcom, którzy handlowali z całym światem. Ściągali pieniądze z zewnątrz, ale reinwestowali je w miejscu zamieszkania. Nikt nie myślał o wyprowadzaniu zysków gdzieś za granicę. Proszę mi wierzyć, że olbrzymia większość z dzisiejszych polskich, uczciwych i rzetelnie pracujących przedsiębiorców akceptuje 19 proc. podatek liniowy i nie myśli o tym, by rejestrować spółki np. na Cyprze i zaoszczędzić parę groszy. Mówią „tu zarabiamy, tu żyjemy i tu wydajemy pieniądze”.

**Wróćmy jeszcze na chwilę do tematu konkurencji z dyskontami oraz hipermarketami. Czym, poza posiadaniem kapitałem i skalą działania, wygrywają one konkurencję z polskimi firmami?**

Istnieje kilka takich czynników. Jednym z nich jest np. zaplecze technologiczne, które pozwala rozebrać produkcję danych towarów na czynniki pierwsze, począwszy od surowców, przez skład produktu aż po opakowania. Mogą oni tym samym precyzyjnie wyliczyć, ile dany produkt powinien kosztować. To daje im olbrzymią przewagę w negocjacjach z producentami. Jeśli jakiś kontrahent twierdzi, że czegoś nie da się wyprodukować w danej cenie, to oni mu udowadniają, że się da – wskazując nawet konkretne miejsca, w których można nabyć odpowiednie półprodukty czy zamówić pewne usługi. W początkowej fazie producenci myśleli, że wchodząc do dyskontów „złapali Pana Boga za nogi”. Dostawali dostęp do niespotykanej wcześniej sieci dystrybucji, co potencjalnie dawało olbrzymiego kopa rozwojowego. Szybko okazało się jednak, że dyskonty chcą sprzedawać wszystko pod własną marką. To oczywiście odpowiednio zmniejszyło marżę producentów – nie musieli przecież „martwić się” np. o marketing. Marki dyskontowe są więc kolejną przewagą dużych sieci sprzedażowych. Oczywiście sprawdzają się one tylko w przypadku olbrzymiej skali działalności. Do tego dołożyć można też nieproporcjonalnie większe nakłady na marketing, jakie są w stanie ponieść dyskonty i hipermarkety.

“

**Czym zagraniczne sieci wygrywają z polskimi firmami? Pierwszorzędną przewagą jest kapitał, który posiadają. Dodatkowo mają olbrzymie zaplecze intelektualne i technologiczne, przez co po pierwsze dużo lepiej są w stanie śledzić i kreować trendy na rynku, a po drugie mają zdecydowanie wyższą pozycję w negocjacjach z producentami.**

**Czyli polscy producenci w pewnym stopniu przyłożyli się do tego, że rodzimy handel został opanowany przez zagraniczne podmioty?**

Nie wiem, czy można ich za to winić. Na pewno nie do końca przeanalizowali sytuację, ale czy można im się dziwić, że chcieli zarobić? Nie rozumieli nowych reguł gry, które pojawiły się wraz z międzynarodową konkurencją. Dla zobrazowania sytuacji warto tu przytoczyć dość trywialny przykład serków waniliowych. Na całym Pomorzu – i nie tylko – znane były serki homogenizowane z mleczarni „Maćkowy”. W pewnym momencie na rynek weszła firma Danone, która zaczęła oferować podobny produkt, ale w trochę innej filozofii. Zaproponowali mniejsze opakowanie, w ciekawszej szacie graficznej. Najważniejsze było jednak pozycjonowanie tego serka. Otóż miał on być po prostu przekąską, łatwą do zjedzenia, schowania do torby czy plecaka. Polski produkt, sprzedawany w większym opakowaniu, bardziej kojarzył się z pieczeniem sernika niż przedpołudniowym, małym posiłkiem. Proszę zatem zauważyć, że te dwa dość podobne produkty mają diametralnie inną grupę docelową – w końcu, ile osób przegryza coś codziennie w pracy, a ile z nich piecze ciasta? Różnica w skali jest kolosalna. Ówczesne władze gdańskiej mleczarni tego nie dostrzegały. Mimo tego że ich produkt był prawdopodobnie zdrowszy i smaczniejszy, zdecydowanie przegrali walkę o rynek. O tym, co jest kupowane decydują klienci i odpowiednie dostosowanie się do ich potrzeb – nawet dość proste zabiegi komunikacyjne mogą decydować o „być albo nie być” produktu czy producenta.

### **Czy jest coś, w czym mniejsi polscy detaliści mogą być lepsi od sieciówek?**

Z pewnością naszą przewagą jest elastyczność. Każdy sklep należący do wielkiej struktury postępuje według ściśle ustalonych procedur. Nie ma miejsca na większe odstępstwa w poszczególnych placówkach. Są oczywiście przykłady otwartych 24 godziny na dobę Biedronek, ale w całej skali działalności jest to margines. Przy mniejszej sieci, takiej jak np. MERKUS, mamy większą swobodę dostosowywania konkretnego punktu do potrzeb lokalnych klientów. W pobliżu jest budowa? Otwieramy 10-15 minut wcześniej niż konkurencja, mamy też duży zapas drobnych, bo każdy z budowlańców, przychodzących rano po śniadanie, zazwyczaj płaci dużym nominałem. Różnicujemy też asortyment zgodnie z profilem klienta, który można spotkać w danym miejscu. W jednych oferujemy więcej towarów z półki średniej i wyższej, w innych znacznie więcej marek ekonomicznych. Tak dostosowujemy też akcje promocyjne. W placówce na gdyńskim Fikakowie przecena zupki błyskawicznej o kilkadziesiąt groszy praktycznie nie wpłynie na wielkość sprzedaży, a w dzielnicach takich jak Orunia Dolna czy Przeróbka taka promocja zdecydowanie zwiększy obroty.

Mniejszy podmiot może też być bardziej elastyczny w samej obsłudze klienta. Reklamacja jakiegoś towaru zakupionego np. w Biedronce to wypisywanie formularzy, długi termin rozpatrywania zgłoszenia itp. My możemy reagować szybciej. „Coś się Pani czy Panu nie podoba w produkcie? Proszę bardzo – oto zwrot gotówki. Zapraszamy ponownie”. To jest jednocześnie wyzwanie dla załogi i menedżerów poszczególnych punktów – za nich „nie myślą” procedury. Muszą wykazywać się inicjatywą, pewną intuicją, wiedzieć jak rozmawiać z klientami, jak reagować na sygnały od nich płynące. Na pewno dajemy większe pole do działania naszym pracownikom, choć łączy się to też z większą odpowiedzialnością.

## Jest zatem szansa na to, by „odbić” polski handel?

Taka możliwość istnieje, ale przed nami mnóstwo pracy. Konieczne będzie połączenie ognia z wodą – czyli utrzymania elastyczności małych struktur z siłą negocjacyjną wielkich sieci. To być może będzie wymagało ustanowienia jakiegoś nadrzędnego ciała, ale nie chodzi tutaj o całkowitą konsolidację. Nie bez znaczenia będzie też zbudowanie odpowiednich relacji z polskimi producentami, którzy dzisiaj już nie patrzą z takim zachwytem w kierunku dyskontów czy hipermarketów. Jeśli wypracujemy taką platformę współpracy, to nasza siła zakupowa i dystrybucyjna może dać polskiemu handlowi impuls rozwojowy.

“ Czy jesteśmy w stanie „odbić” polski handel? Nie będzie to zadanie łatwe, ale możliwe do wykonania. Musimy połączyć cechującą nas elastyczność z siłą negocjacyjną wielkich sieci. By to zrobić powinniśmy zbudować platformę współpracy między producentami i rozdrobnionymi dziś detalistami.

## O rozmówcy



MAREK THEUS

Prezes MerCo Sp. z o. o.

Marek Theus jest prezesem MerCo Sp. z o. o. (grupy zakupowej zrzeszającej podmioty działające w pomorskim handlu detalicznym) oraz właścicielem sieci supermarketów MERKUS.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



Energa

