

D. Sinkiewicz, LTR: Nasze brandy komunikują się z klientem różnymi językami

data aktualizacji: 2018.11.13



Koncern Lagardere Travel Retail nieczęsto gości na łamach polskich mediów, choć należy do najciekawszych pod względem operacyjnym detalistów, obecnych na naszym rynku. Dariusz Sinkiewicz, dyrektor generalny Travel Essentials Poland w Lagardere Travel Retail, opowiada o specyfice zarządzania firmą, która jest operatorem kilkudziesięciu konceptów handlowych i usługowych.

Firma Lagardere działa w Polsce w cieniu, prowadząc swój unikalny biznes bez rozgłosu. Czym zajmuje się grupa Lagardere?

Właścicielem Lagardere Travel Retail Sp z o.o. jest koncern Lagardere, spółka publiczna notowana na giełdzie w Paryżu. Firma składa się z czterech dywizji. Pierwsza to Lagardere Travel Retail, zajmująca się handlem detalicznym i gastronomią. Działalność wydawniczą prowadzi Lagardere Publishing. Segment Lagardere Active funkcjonuje na rynku mediów, posiada udziały w różnych przedsięwzięciach medialnych. Z kolei Lagardere Sport zajmuje się szeroko rozumianą organizacją sponsoringu – sportowców i imprez sportowych. Między innymi jesteśmy globalnym reprezentantem Roberta Lewandowskiego – to taka ciekawostka dla polskich czytelników.

W segmencie retail prowadzimy trzy rodzaje aktywności. Pierwsza to typowy obszar duty-free, obejmujący klasyczny dla tego segmentu asortyment: perfumy, kosmetyki, papierosy i alkohol. Druga to food-service, gastronomia – od restauracji, aż po małe kawiarenki pod własnymi brandami lub z wykorzystaniem licencji światowych marek. W ramach tej działalności m.in. prowadzimy na zasadzie franczyzy pewną liczbę placówek sieci McDonald's, inny przykład to prowadzony przez nas od niedawna ciekawy koncept fast-foodowy Johnny Rockets.

Najszerszą linią biznesową w tym segmencie jest Travel Essentials, która obejmuje szereg konceptów. Są tu saloniki z niezbędnikami dla podróżnych Relay. Są salony multimedialne Virgin, oferujące książki, multimedia, upominki itp. Inny koncept to sklepy z miejscowymi pamiątkami pod brandem „discover” – Discover Cracow, Discover Warsaw itd. Mamy wreszcie typowe sklepy convenience jak 1Minute czy Hubiz. Zarządzamy całym szeregiem sieci, łącznie w skali całej firmy to 24 brandy. W sumie w Polsce zarządzamy biznesami generującymi 1,5 mld zł obrotu.

To nie wszystko, jest jeszcze część biznesu prowadzona w kooperacji z Grupą Eurocash.

Zgadza się. Poza core'owym własnym biznesem, który koncentrując się na segmencie Travel funkcjonuje w ramach spółek Lagardere Travel Retail i Lagardere Duty-Free, wraz z Eurocashem jesteśmy udziałowcami spółki InMedio, prowadzącej sieć sklepów Inmedio i Inmedio Trendy. Generuje ona dodatkowe znacznie ponad pół miliarda przychodu.

Łącznie prowadzimy w całej Polsce 860 sklepów. Strategiczną działalnością Travel Retail są sklepy, kawiarnie i restauracje dla podróżnych. Poza segmentem Travel prowadzimy sieć kawiarni So! Coffee, lodziarni Furreore czy wspomnianą już sieć saloników prasowych InMedio.

W handlu detalicznym kluczem do sukcesu wydaje się być spójny model biznesowy. Klasycznym przykładem jest tu model dyskontowy, opierający się na niskich kosztach i cenach przy wąskim asortymencie dobrze rotujących towarów. Tymczasem Lagardere prowadzi mnóstwo formatów o charakterze niszowym - dedykowanych dla wąskich, ściśle zdefiniowanych grup konsumentów. Czy to się opłaca?

Oczywiście, inaczej prowadzenie takiego projektu nie miałoby biznesowego sensu. Działamy na różnych rynkach, obsługujemy bardzo różnych klientów i temu są dedykowane poszczególne formaty. Mamy w portfolio tak szeroki wachlarz konceptów z oczywistego powodu – to bardzo zróżnicowane potrzeby konsumentów.

Przykładowo, klient „lotniczy” jest bardziej zróżnicowany od „kolejowego” ze względu na narodowość, cel podróży czy kwotę przeznaczoną na zakupy. Pod względem np. 'disposable income' co do zasady charakteryzuje się większą skłonnością do wydatków od „kolejowego”. Ale wewnątrz grupy „lotniczej” także obserwujemy ogromne zróżnicowanie. Mamy klientów od bardzo zamożnych aż po grupę po prostu mniej chętnie wydającą pieniądze – jak np. klienci tanich linii lotniczych. A to tylko jedno z kryteriów profilowania klienta. Do tego dochodzi narodowość, kierunek czy cel podróży. Zatem nawet w ramach jednego lotniska musimy zaoferować kilka konceptów, odpowiadających potrzebom kilku grup klientów.

Z kolei na dworcach kolejowych mamy do czynienia z całym przekrojem społeczeństwa, szczególnie na tych flagowych dworcach w Krakowie, Warszawie czy Gdańsku. Mamy tam część klientów o profilu zbliżonym do „lotniskowego”. Ale jest cała rzesza klientów po prostu dojeżdżających codziennie do pracy, dla których zamiast szerokości oferty lub jej wyrafinowania, jak w przypadku lotnisk, ważniejsze jest zaspokojenie codziennych potrzeb i szybkość zakupów. I znowu, trzeba kilku konceptów, by sprostać tym zróżnicowanym oczekiwaniom.

Jeszcze bardziej powtarzalny jest klient w metrze, a szybkość zakupu jest znacznie ważniejsza niż wielość conceptów. Jak widać z powyższego, działając w samym tylko obszarze travel, musimy dysponować różnymi conceptami handlowymi.

Tak daleko posunięta specjalizacja sprawia, że w jednym obiekcie mamy często do czynienia z kilkoma conceptami, zarządzanymi przez LTR. Jak różnicujecie te concepty, żeby uniknąć kanibalizacji?

Ważne jest odpowiednie sprofilowanie oferty handlowej, z uwzględnieniem potrzeb klientów danej lokalizacji czy segmentu, tak by maksymalnie poszerzyć „rynek”. Wspominaliśmy wcześniej o zróżnicowaniu klientów jednego lotniska i podziału oferty na Duty Free, Foodservice czy Travel Essentials.

Ale w ramach jednej linii biznesowej nasze brandy „mówią” do klienta innym językiem. Np. saloniki Relay koncentrują się wokół tzw. niezbędników dla podróżnych, gwarantują szybkość obsługi, a patrząc poprzez wielkość kategorii produktowych "wołają" prasą, papierosami i impulsową książką. Pozostały asortyment uzupełnia ofertę, podbija koszyk zakupowy i zwiększa rentowność tego formatu.

Z kolei sklep 1Minute po części ma zbliżony asortyment, ale w tym wypadku traffic makerem są przekąski – kanapki, sałatki, kawa – a pozostały asortyment zwiększa koszyk zakupowy, powoduje tzw. up-sell.

Nawet w ramach jednego formatu poszczególne concepty muszą się różnić w zależności od lokalizacji. Przykładowo, w ramach formatu convenience mamy sieci 1 Minute i Hubiz. Oba są dedykowane do obsługi podróżnych, ale nieco innego typu. 1 Minute lepiej funkcjonuje w lokalizacjach takich jak dworzec kolejowy czy lotnisko. Ale na stacjach metra podróżni to w przeważającej większości tzw. commuters (ang. dojeżdżający do pracy), o bardzo powtarzalnych potrzebach – tam lepiej sprawdzą się sklepy Hubiz, które mają ofertę przekąskową, adresowaną do podobnej grupy klientów, ale na różne pory dnia.

To zróżnicowanie oferty przekąskowej ze względu na pory dnia staje się coraz bardziej widocznym trendem i chyba wskazuje na to, że tzw. food-service ma jeszcze duży potencjał wzrostu?

Zdecydowanie! Klienci stają się po prostu coraz bardziej świadomi swoich potrzeb. Gdy popatrzymy na różne wskaźniki KPI (ang. Key Performance Indicator – Kluczowy Wskaźnik Efektywności) i porównamy się ze „starą” Europą, to wszędzie widzimy potencjał wzrostu. Na przykład Polacy znacznie rzadziej jedzą poza domem niż np. Francuzi, spożywają „na mieście” mniej kawy, chleba, mniej podróżują – także w przeliczeniu na osobę. Innymi słowy, wszystkie te wskaźniki pokazują trend, zgodnie z którym wkrótce znacznie częściej będziemy korzystali z oferty food-service.

Potwierdzają to nasze dane – w naszych sieciach systematycznie rośnie liczba paragonów. Rośnie też średnia wartość koszyka zakupowego, w szczególności w szeroko rozumianym Food. To contra spadku innych kategorii np. prasy.

(...)

Już wkrótce na portalu wiadomoscihandlowe.pl pojawią się kolejne fragmenty wywiadu z Dariuszem Sinkiewiczem, dyrektorem generalnym firmy Travel Essentials Poland z grupy Lagardere Travel Retail.

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/d-sinkiewicz-ltr-nasze-brandy-komunikuja-sie-z-kli,50629>