

Co jest nie tak z polskim handlem?! [WYWIAD]

data aktualizacji: 2019.03.20



W polskim handlu linia podziału, biegnie między tymi, którzy rozumieją dynamikę zmian i potrafią zamiany wprowadzać, a tymi którzy nie są w stanie pojąć zmieniającego się świata, nie mają pomysłu na rozwój, a model biznesowy opierają na zakupie i odsprzedaży - tłumaczy w wywiadzie z portalem wiadomoscihandlowe.pl Marek Zdziech, partner OC&C Strategy Consultants.

Rynek handlowy w Polsce jest w trakcie bardzo dynamicznych zmian strukturalnych, przyszedł czas na oczyszczenie rynku, słabi znikną, zostaną najlepsi. Niestety to firmy polskie mają największe problemy. Czy tak dobrze radzą sobie firmy z kapitałem zagranicznym, czy też tak słabe są krajowe przedsiębiorstwa? Co jest nie tak z polskim handlem?

Wydaje mi się, że linia podziału nie biegnie wzdłuż narodowości, kapitału czy między tymi, którzy radzą sobie lepiej i tymi, którzy radzą sobie gorzej. Ta linia podziału, jak na ogół w biznesie, biegnie między tymi, którzy rozumieją dynamikę zmian i potrafią zamiany wprowadzać, a tymi którzy nie są

w stanie pojąć zmieniającego się świata, nie mają pomysłu na rozwój, a model biznesowy opierają na zakupie i odsprzedaży. Ten prosty schemat już nie działa.

Dzisiaj zmiany oznaczają szukanie dostępu do kapitału, po to żeby można było się rozwijać. W handlu rozwój oznacza budowanie skali - otwieranie nowych sklepów, czy nowych formatów. Do tego potrzeba kapitału i kompetencji. Firmy mogą łączyć się w większe organizmy, albo zaprosić do współpracy inwestora finansowego, który wniesie do organizacji zastrzyk finansowy, ale też doświadczenie.

Po drugiej stronie są takie organizacje, które nie potrafią przekroczyć pewnej bariery mentalnej, psychologicznej, a czasami bariery braku potrzebnych kompetencji i wybierają siermiężną samodzielność, w której brakuje pomysłu na rozwój, kapitału finansowego, zasobów i doświadczenia. Takie firmy nie potrafią dostosować się do dynamicznej sytuacji rynkowej - wprowadzać potrzebnych zmian, unowocześniać się, a w konsekwencji przegrywają.

Cztery, pierwsze z brzegu przykłady, które pokazują, że opłaca się współpracować z inwestorem finansowym lub branżowym: 1. Żabka Polska - Penta/MEP/CVC, 2. Emperia Holding / Eldorado - Enterprise Investors, Dino Polska - Enterprise Investors, a na koniec Biedronka/Jeronimo Martins.

To dwa różne scenariusze. Scenariusz pierwszy wydaje się być dla polskich przedsiębiorców atrakcyjny i pożądany. Mowa o współpracy z inwestorem finansowym takim, jak fundusze private equity, które się w Polsce bardzo dynamicznie rozwijają.

Przykłady Enterprise Investors, Mid Europa, czy Penty i ich zaangażowana w handel detaliczny, tak spożywczy, jak i niespożywczy, bardzo wyraźnie pokazują, że firmom potrzeba nie tylko kapitału, ale też wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu organizacją - profesjonalizacji zarządzania, podniesienia efektywności i obniżenia kosztów, a ty samym zwiększenia konkurencyjności.

Wiedza jest równie kluczowym czynnikiem sukcesu, jak kapitał finansowy. Firmy private equity, często operują na wielu rynkach, współpracują z bardzo doświadczonymi menadżerami i doradcami, a zatem robią coś czego sieciom handlowym w Polsce, szczególnie na początku często brakowało. Przykłady pokazują, że to działa.

Przykład Biedronki to zupełnie inny scenariusz - właściciel doprowadza biznes do pewnego momentu, sprzedaje firmę, a następnie nie ma wpływu na działania i decyzje nowego właściciela.



Na zdjęciu: **Marek Zdziech**, partner OC&C Strategy Consultants.

Jest jeszcze trzeci scenariusz, w ramach którego operatorzy budują konkurencyjność tworząc np. grupy zakupowe, które pozwalają im kupować więcej za mniejsze pieniądze. Niestety tych projektów jest niewiele i zwykle kończą się w naszym kraju porażką.

Widzę ten problem. Trudno zidentyfikować czynniki trwale spajające taki projekt zakupowy. Na ogół to zrzeszenia przedsiębiorców, którym brakuje kapitału na rozwój i kompetencji związanej z przekroczeniem pewnej bariery wzrostu, wejścia na nowy etap. Na stole pojawia się wiele indywidualnych i ciężkich do pogodzenia ambicji oraz dyskusja, kto miałby dowodzić projektem. Wydaje mi się, że z tego powodu te projekty najczęściej się nie udają.

Współpraca nie tworzy wówczas istotnej wartości po stronie kapitałowej i kompetencyjnej. Wydaje mi się, że zaproszenie do współpracy zewnętrznego inwestora strategicznego, w roli katalizatora zmian, czyli bardziej po stronie kompetencji, albo doradcy zewnętrznego, dostarczającego pomysłów na nowy model rozwoju byłoby lepszym rozwiązaniem.

Czy to, co dzieje się obecnie na rynku detalicznym oznacza koniec handlu z polskim kapitałem? I sanie się to na życzenie samych zainteresowanych?

Jest to bardzo prawdopodobne. Krajowi gracze w spożywczym handlu detalicznym budują swoje firmy głównie po to, aby je sprzedać po najlepszej możliwej cenie. Jest to dosyć smutna rzeczywistość. Polscy przedsiębiorcy spożywczy mają trudność w stworzeniu firmy detalicznej o wartości 8-10 mld zł. Właśnie takiej skali potrzeba do osiągnięcia zyskowności w tej operującej na niskich marżach branży. Rozpad grupy zakupowej GH PL Plus, którą tworzyły sieci Piotr i Paweł, Bać-Pol, Topaz i Polomarket dobitnie pokazuje skalę problemu oraz słabość polskich firm.

Z kolei dwa największe sukcesy krajowego handlu tzn. Żabka i Dino, swoją silną pozycję

zawdzięczają wsparciu inwestorów strategicznych. Jak już wspominałem do rozwoju potrzeba nie tylko kapitału, ale również wiedzy - znajomości rynku, sprawnego zarządzania, wykwalifikowanych menedżerów, spójnej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa oraz innych elementów, których mały, lokalny podmiot, bez wsparcia inwestora lub doradcy zewnętrznego zazwyczaj nie posiada.

Już wkrótce możemy spodziewać się kolejnych przejęć lub bankructw wśród polskich detalistów?

Myszę, że nawet w okresie 2-3 lat możemy być świadkami wielu istotnych zmian na krajowym rynku handlu spożywczego. Nie wieszczę jakiejś spektakularnej fali bankructw ale czas, w którym polski handel mógł realnie myśleć o zjednoczeniu powoli dobiega końca. Wiele zależy od tego, ile firm zdecyduje się na strategiczne partnerstwo, a ile na sprzedaż. Natomiast krajowym sieciom z pewnością nie pomoże dzielenie się na kolejne mniejsze podmioty - przykład Polomarketu.

Niektórzy eksperci posuwają się do prognoz, według których z czterech największych sieci handlowych opartych na polskim kapitale w przeciągu roku zostanie tylko jedna. To realny scenariusz?

Taki scenariusz jest możliwy. Krajowym przedsiębiorcom potrzeba lekcji wypracowywania kompromisów, myślenia strategicznego i budowy kompetencji potrzebnych do stawienia czoła globalnej konkurencji. Mimo, że koniunktura gospodarcza jest dobra, konsumenci wypełniają sklepy oraz kolejne, nowo otwarte galerie, a wartość koszyka zakupów stale rośnie, to rodzimym detalistom nie udaje się zaistnieć na własnym rynku.

Paradoks całej sytuacji polega na tym, iż upadek polskiego handlu odbywa się pod nosem władzy, która za cel obrała sobie m.in. ochronę krajowego kapitału.

Wolałbym uniknąć wygłaszania komentarzy politycznych, mogę natomiast podzielić się pewną obserwacją z innej branży obrazującą mądre wspieranie rodzimych firm. Nad Wisłą prosperują trzy sieci kin o podobnym zasięgu - Cinema City, Multikino oraz Helios - a także cała rzesza małych, niezależnych podmiotów, które już dawno by upadły, gdyby nie działania ówczesnych władz.

W momencie przestawiania się kin z tradycyjnych taśm na nośniki cyfrowe Polski Instytut Sztuki Filmowej sfinansował połowę kosztów wymiany drogich projektorów w lokalnych kinach, których nie stać było na taką inwestycję. Publiczne pieniądze pomogły zatem zlikwidować przewagę konkurencyjną zagranicznych podmiotów umożliwiając mniejszym graczom na utrzymanie się na rynku.

Natomiast obowiązujące od niedawna ograniczenie handlu w niedzielę może odnieść skutek odwrotny od zamierzonego. Jeśli klienci wrócą do zwyczaju robienia większych zakupów weekendowych, w pierwszej kolejności skorzystają na tym duże sieci handlowe, a nie małe polskie sklepiki, gdzie zaopatrujemy się raczej w niewielkie, codzienne zakupy.

Kolejny fragment wywiadu z Markiem Zdziechem, partnerem OC&C Strategy Consultants już wkrótce na portalu wiadomoscihandlowe.pl

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/co-jest-nie-tak-z-polskim-handlem-wywiad,53311>