

Krzysztof Badowski, partner PwC Polska [PEŁNY WYWIAD]

data aktualizacji: 2019.03.22



Krzysztof Badowski, partner, lider Zespołu Dóbr Konsumenckich i Handlu Detalicznego w CEE / CIS w PwC Polska w wywiadzie dla portalu wiadomoscihandlowe.pl mówi o najważniejszych wyzwaniach stojących przed handlem i sektorem FMCG, analizuje zachodzące procesy i zastanawia się nad przyszłym kształtem rynku detalicznego i hurtowego.

*Rozmowę z **Krzysztofem Badowskim, partnerem, liderem Zespołu Dóbr Konsumenckich i Handlu Detalicznego w CEE / CIS w PwC Polska** redakcja portalu wiadomoscihandlowe.pl przeprowadziła pod koniec 2018 r.*

Jak obecnie wygląda polski rynek detaliczny?

Polski sektor detaliczny to dość specyficzny rynek, chyba najbardziej zatłoczony w Europie. Są tu, a raczej do niedawna byli obecni – bo kilka firm zdecydowało się na opuszczenie rynku – wszyscy najwięksi gracze detaliczni z Europy. Rynek jest zdecydowanie konkurencyjny i musi się on prędzej czy później skonsolidować, w takiej czy innej formule.

Kilka scenariuszy dla polskiego handlu, o których mówiono w ostatnich latach, zupełnie się nie

zrealizowało. Nie było potężnej i szybkiej konsolidacji rynku i skupienia większości udziałów w rękach dwóch czy trzech sieci. Handel tradycyjny – który miał zniknąć w ciągu 5-10 lat po wejściu w latach 90-tych na polski rynek pierwszych sieci hipermarketów takich jak Jumbo i Hit – nadal istnieje i ma się relatywnie dobrze. Przypomnę, że od rozpoczęcia ekspansji zagranicznych operatorów w Polsce minęło prawie 30 lat.

Handel niezależny w naszym kraju raczej nie zniknie, chociaż jego udziały będą systematycznie spadały.

Wszyscy mówili, że układem marzeń będzie małżeństwo Polomarketu ze Stokrotką plus kilku mniejszych regionalnych sieci. Wymarzonym partnerem dla takiego projektu byłyby fundusz inwestycyjny, który dofinansowałby i skonsolidował projekt. Jednak polskim przedsiębiorcom bardzo trudno jest się porozumieć. Każdy chce siedzieć na fotelu kierowcy, to jedna z największych bolączek polskiego biznesu.

Ten scenariusz także się nie ziścił. Polomarket podzielił się na dwie części, z których jedna jest już w portfelu Eurocashu, zaś Stokrotkę kupiła litewska Maxima, które planuje dalszy bardzo mocny rozwój na naszym rynku.

Wydaje się, że polscy przedsiębiorcy już zaprzepaścili szansę na powołanie dużego projektu handlowego opartego na kapitale krajowym?

Nie zgadzam się do końca z tym twierdzeniem. Moim zadaniem ten potencjał cały czas jest. Na rynku działają takie marki jak: Polomarket, Dino, Topaz, Top Market (Polska Grupa Supermarketów – red.), Chorten, Rabat Detal i inne sieci należące do Grupy Specjał, w tym Nasz Sklep. To ciągle ogromny potencjał, pytanie czy nie zostanie zmarnowany.

Oczywiście nie ma szans, żeby taki skonsolidowany projekt mógł dogonić sieci typu Żabka w formacie convenience, czy dyskontowe supermarkety, takie jak Biedronka i Lidl. Natomiast rynek sklepów osiedlowych czy supermarketów proximity, ma duży potencjał rozwoju i tutaj szukałbym szans dla polskiego „dominatora”.

Jedna rzecz jest pocieszająca, najwięksi gracze mają już teraz ogromny problem z tym, żeby przejmować innych operatorów, chociażby ze względu na już osiągniętą skalę biznesu. Co ciekawe, będzie im także ciężko sprzedać biznes, gdyby zdecydowali się na opuszczenie naszego rynku. To sprawi, że na rynku zmiany będą zachodzić wolniej. Nie dojdzie do sytuacji, w której np. z ośmiu największych operatorów nagle zrobi się trzech, którzy zdominują rynek.

Należy jednak pamiętać i powinni to uzmysłwić sobie polscy przedsiębiorcy, ten rynek w obecnej postaci nie będzie trwał wiecznie, on musi się zrationalizować i poukładać przez konsolidację lub wypadnięcie niektórych graczy z rynku. Taka jest kolej rzeczy.

Czyli bankructwa sieci Bomi, Marcpol, Alma czy problemy Piotra i Pawła, to naturalny proces oczyszczania rynku.

Zgadza się. Co więcej, te sieci znikają z rynku, ale ich problemy są szansą na rozwój innych graczy. Spójrzmy na Piotra i Pawła, który systematycznie zamyka i sprzedaje kolejne sklepy. Część z nich przejęła Biedronka, a inne Carrefour. To często świetne lokalizacje, które będą dobrze służyły tym operatorom.

W przypadku Piotra i Pawła konkurencja chce lokalizacji, a nie marki, dlatego poznański operator ma taki problem ze sprzedażą aktywów? Pomijam oczywiście kwestię zadłużenia spółki.

Tak jak wspomniałem, duża część punktów Piotra i Pawła to bardzo atrakcyjne lokalizacje. Z punktu widzenia Biedronki czy Carrefoura, które mają silne brandy własne, wartością jest właśnie lokalizacja, nie zaś kolejna marka sklepów. Dodatkowo, tak duzi operatorzy mogliby mieć problem z przejęciem sieci jako całości – nawet gdyby tego chcieli. Ze względu na swoją skalę musieliby część lokalizacji zamknąć lub odsprzedać. Co jest procesem kosztownym i obciążonym ryzykiem niepowodzenia, bo można zostać z lokalizacjami, które nie pasują operacyjnie do logistycznego rozkładu sieci, operują w mniej atrakcyjnych lokalizacjach lub nie odpowiadają formatem oczekiwaniom operatora.

Przejęcie przez Biedronkę lokalizacji Piotra i Pawła to nic nadzwyczajnego, ale fakt, że zdecydowano się na utrzymanie niektórych rozwiązań „premium”, np. ład z obsługą, oferujących mięso, sery i wędliny zasługuje na uznanie. Dotychczasowe eksperymenty Biedronki z tego typu rozwiązaniami sprawdziły się w nielicznych lokalizacjach.

Biedronka jako jedna z niewielu sieci operujących w Polsce ma przestrzeń finansową na to, żeby eksperymentować i robi to systematycznie, sprawdzając nowe rozwiązania. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że Biedronka ma już dostęp do prawie 80 proc. polskich gospodarstw domowych, to wzrost organiczny w obecnym formacie jest ograniczony, co widać po liczbie sklepów obecnie otwieranych.

Sieć może sięgnąć głębiej do portfela konsumenta na dwa różne sposoby. Może poszerzyć asortyment, co Biedronka robi w istniejących sklepach i ta liczba pozycji asortymentowych, które są w tej chwili na półce jest ponad dwa razy większa niż to, z czym Biedronka wyszła do konsumenta na początku swojej działalności na rynku. Można też eksperymentować z formatem, który trafi do innych grup społecznych, albo będzie zaspokajał inne potrzeby zakupowe. W związku z czym były eksperymenty z małym formatem, niemal klasycznym sklepem convenience, sieć eksperymentowała także wcześniej z ładami serwisowymi.

Dzisiejszy eksperyment na czym polega?

Teraz jest to próba uruchomienia sklepu w koncepcie bardziej premium. To racjonalne w sytuacji, gdy weźmiemy pod uwagę, że dyskont zajmuje miejsce sklepu delikatesowego. Biedronka nie chce stracić klientów Piotra i Pawła, więc musi im zaoferować więcej niż standardowo. To ważne, aby klienci z bardziej zasobnym portfelem zostali przy konkretnej lokalizacji i nie poszli szukać innego sklepu, który lepiej zaspokoi ich potrzeby w zakresie asortymentu lub doświadczenia zakupowego.

Dla właściciela Biedronki to także sposób na szukanie sposobu na wzrost. Spółka notowana na giełdzie przyzwyczała inwestorów do tego, że co roku przynosi coraz to większe zyski, a tutaj nagle zaczynamy widzieć sufit. Musi więc znaleźć nową drogę, szczególnie w sytuacji, gdy ma coraz mniej miejsca na rozwój sieci sklepów w dotychczasowym formacie.

Czy w takim razie jest miejsce na polskim rynku na koncept delikatesowy? I ile tego miejsca jest?

Spróbujmy to policzyć. Sprzedaż detaliczna produktów FMCG jest szacowana na ponad 200 mld zł. Jeśli przyjmiemy, że grupa społeczna, do której ten koncept jest kierowany, to jest 1,5 proc. społeczeństwa, to daje nam rynek o wartości ok. 3 mld zł.

Jednocześnie większa część konsumentów, która wydaje te 3 mld zł na produkty z wyższej półki jest w stanie zaspokoić dużą część swoich potrzeb w innych sklepach, które także oferują oprócz podstawowej oferty produkty delikatesowe. Można więc założyć, że ok. 20-30 proc. z tych wszystkich potrzeb klientów z grupy 1,5 proc. społeczeństwa jest do zaspokojenia w sklepach czysto delikatesowych, to daje nam rynek ok. 600 mln zł, a najwyżej miliard zł.

Uważam, że właśnie tyle jest miejsca na koncept premium, ale muszą to być delikatesy bardziej specjalistyczne, skoncentrowane na ofercie z wysokiej półki, a nie klasycznym sklepie z dodatkowym udziałem produktów delikatesowych, gdzie 90 proc. oferty nie będzie konkurencyjna. A nie będzie konkurencyjna, bo nie mogłaby być. W przypadku rynku o wartości ponad 600 mln zł (do miliarda zł) dobrą rentowność można uzyskać na bardzo selektywnym asortymencie.

Dla sklepu w takim koncepcie jest miejsce na polskim rynku. Moim zdaniem, w dziesięciu największych miastach naszego kraju mogłoby zostać uruchomionych kilkanaście, może 20 sklepów, które będą w stanie generować wysoki obrót.

Sufit Biedronki jest na 3500, czy raczej na 3200 sklepach?

- Trudno wyrokować, bo jak już mówiliśmy, portugalski operator ma wystarczająco przestrzeni finansowej, aby eksperymentować z alternatywnymi formatami. I co najważniejsze – korzysta z tej przestrzeni. Więc może się okazać, że zobaczymy w Polsce nawet więcej Biedronek. Mamy już Biedronki premium, nie jest powiedziane, że nie zobaczymy jeszcze formatu mniejszego w dopracowanej i zoptymalizowanej formule, albo formatu skierowanego dla stacji benzynowych...

Biedronka nie zdecyduje się na model convenience, który generuje wysokie koszty logistyczne, więc zostają supermarkety. Firma ma doświadczenia z szyldem Pingo Doce w Portugalii. Ale i w tym koncepcie koszty operacyjne będą musiały wzrosnąć.

Efektywność modelu supermarketowego przez większą liczbę SKU, bardzo duży udział produktów świeżych, czy złożoność operacji sklepowych jest znacznie mniejsza. Z natury rzeczy taki format w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu będzie mniej rentowny niż format dyskontowy, który jest mocno odchudzony, wystandaryzowany i efektywny, gdzie wszystko odbywa się w dokładnie takiej samej procedurze w każdym ze sklepów. Jednak, gdyby się dokładnie przyjrzeć, Biedronka już w tej chwili ma kilka różnych konceptów handlowych, są tam dyskonty, dyskonty convenience, czy dyskonty supermarketowe / delikatesowe. To zależy od lokalizacji, w jakiej sklep się znajduje i jakie potrzeby ma zaspokajać u kupujących tam klientów.

Czy na polskim rynku jest już miejsce na koncept supermarketu, taki jak Pingo Doce? Czy Jeronimo Martins może w przyszłości wprowadzić ten koncept sklepu na nasz rynek, czy raczej nadal będzie eksperymentować i rozwijać Biedronkę?

Na wielu rynkach europejskich supermarkety bardzo dobrze koegzystują z dyskontami. Muszą mieć jednak skuteczny narzędziownik do konkurowania. Muszą mieć przede wszystkim skalę, aby móc zapewnić konkurencyjność cen z punktu widzenia konsumenta. Z drugiej strony muszą zapewnić doświadczenie zakupowe, którego tradycyjny dyskont nie jest w stanie dostarczyć. Jest mało prawdopodobne, aby ktoś był w stanie zrealizować taki projekt od zera.

Biedronka ze swoją skalą mogłaby się pokusić o sięgnięcie do nowego grona konsumentów wprowadzając koncept typu Pingo Doce. Jednak ewolucja, którą przeszła ostatnimi laty sprawia, że pole dla nowego formatu się zawęża – bo zarówno Biedronka, jak i Lidl nie są już dyskontami w tradycyjnym tego słowa rozumieniu. Już teraz potrafią zaspokoić znacznie więcej niż tylko podstawowe potrzeby konsumenckie. A często zaspokajają potrzeby wręcz bardzo wyszukane.

Jakiego rodzaju firmy mogą mieć największe problemy?

Najbardziej narażeni są ci, którzy osiągnęli już pewną skalę, jednak ani nie można ich jeszcze zaliczyć do największych, ani już do tych najmniejszych. Takie firmy wchodzą na celowniki przeróżnych instytucji i organizacji, które przyglądają się im znacznie uważniej. Takie średniej

wielkości sieci muszą utrzymywać odpowiednie standardy, których czasem nie przestrzegają w pełni sieci mniejsze czy pojedyncze placówki. Dlatego mniejsze sieci są paradoksalnie nierzadko bardziej rentowne od sieci średniej wielkości. Przy EBITD-zie na poziomie 1 do 3 proc. w sieci działającej zgodnie z wszelkimi najwyższymi standardami konsumenckimi nie mają marginesu na błąd. A każda dodatkowa regulacja czy dodatkowe obciążenie naraża taką sieć na ryzyko 'wpadnięcia pod kreskę'.

Jak wspomniałem, mniejsze sieci mają często większą poduszkę i pracują na większych rentownościach, zwłaszcza że historycznie to one zajmowały lokalizacje, po które nie zdążyły sięgnąć sieci ogólnokrajowe. Ze względu na to, że mają najlepsze lokalizacje na obszarach swojego działania i mają tam ustabilizowaną reputację, są częścią lokalnego kolorytu, to tam chodzi się na „niedzielne” zakupy.

Mogą one mieć znacznie lepszą sytuację niż te sieci, które starały się dynamicznie rosnąć, miały aspiracje ogólnokrajowe i bardzo często konkurowały z największymi operatorami o najlepsze lokalizacje. To pociągało za sobą wiele konsekwencji, np. konieczność płacenia wyższych czynszów, zaś nowe lokalizacje, w atrakcyjnych miejscach zmuszały do konkurowania o klienta z już istniejącymi w okolicy największymi konkurentami, co przekładało się na sprzedaż i wynik.

To właśnie takie aspirujące sieci, które muszą walczyć z największymi, mogą najszybciej wpaść w kłopoty. Przykłady można mnożyć: Eko, Bomi, Alma, to właśnie te sieci były najmocniej narażone na kłopoty. Dzisiaj takich przykładów też nie brakuje.

Problemem jest więc taki symboliczny moment wejścia w „dorosłość”. Czyli polskie firmy mają problem ze zdaniem matury?

Może tak to wyglądać. Ale wydaje się, że to naturalna faza cyklu rozwoju. Dotyczy to firm, które praktycznie się już skorporatyzowały, ale są wciąż za małe, żeby grać w pierwszej lidze. Części krajowych sieci brakuje po prostu wiedzy i funduszy, aby w pełni wykonać ten skok. Ponoszą już koszty gry w ekstraklasie, ale brakuje im zaplecza finansowego i kadrowego, żeby czerpać z tego w pełni benefity. Dlatego tak ważne jest, aby na odpowiednim etapie wesprzeć się np. inwestorem finansowym, który przeprowadzi firmę przez ten trudny moment.

Fundusz inwestycyjny, czy połączenie z podmiotem z branży, aby uzyskać skalę?

Skala to nie wszystko. Potrzebna jest także wiedza, jak przejść od firmy rodzinnej do modelu zarządzania korporacyjnego, a to wymaga dużej wiedzy i umiejętności organizacyjnych. Idealnym wyjściem w takiej sytuacji jest połączenie dwóch, trzech, a nawet czterech podmiotów pod egidą funduszu inwestycyjnego. To załatwia także inną kwestię, fundusz jest swego rodzaju arbitrem i jest w stanie pogodzić ambicje kilku przedsiębiorców, z których każdy chciałby po swojemu kierować projektem.

Jednak patrząc na to co się dzieje na polskim rynku, wydaje się, że możliwości wyjścia funduszu z takiej inwestycji są coraz bardziej ograniczone. Oczywiście inwestor może wyjść przez giełdę, tak jak zrobił to Enterprise Investors wychodząc z Dino, czy Emperii. Jednak, jeśli ktoś zbuduje podmiot o bardzo dużej skali, np. rzędu 10 mld zł obrotu, to liczba podmiotów mogących kupić takiego operatora bez zderzenia się z rzeczywistością antymonopolową topnieje bardzo szybko.

Kolejny fundusz?

To jest pewna opcja, ale nowy fundusz nie wejdzie w inwestycję nie mając przygotowanego scenariusza wyjścia. Co więcej, nowy właściciel będzie chciał znowu powiększyć wartość sieci o X proc., a to implikuje jeszcze większe potencjalne problemy z wyjściem z takiej inwestycji. Nie kupi

tego projektu żaden duży inwestor branżowy funkcjonujący już na rynku, bo UOKiK nie zgodzi się na taką transakcję albo będzie ją warunkował zamknięciem lub odsprzedażą części lokalizacji. To kwadratura koła.

Polski rynek pomimo swojej wysokiej konkurencyjności daje inwestorom pewne możliwości budowania projektów na bazie konsolidacji rynku. Można tutaj jeszcze zbudować fajną historię wzrostu wartości, bo można znaleźć wiele synergii, ograniczyć koszty, zwiększyć skokowo skalę, dzięki czemu będzie można oszczędzić na zakupach, wyeliminować podwójną czy potrójną centralę, co da potężne oszczędności, niestety sama historia wyjścia zaczyna być problematyczna. To może powstrzymać wiele funduszy od inwestowania na polskim rynku detalicznym.

Oczywiście pozostaje opcja wyjścia do gracza strategicznego, który nie działa jeszcze w Polsce. Na przykład z Rosji, z Chin, z USA. Choć nie dostrzegam tłumów takich podmiotów na polskiej granicy...

Okazje inwestycyjne są jeszcze na polskim rynku?

Okazje są, ale maleje zainteresowanie inwestorów. Jako PwC w ostatnich latach pracowaliśmy przy wielu transakcjach na rynku detalu spożywczego. Mamy więc porównanie i widzimy, jak spada w ciągu ostatnich lat zainteresowanie funduszy private equity inwestycjami w detaliczny handel spożywczy. Pewnym zainteresowaniem cieszą się jeszcze koncepty handlowe operujące w segmencie 'value for money' czy detal specjalistyczny, bardziej niszowy. Natomiast sieci spożywcze z głównego nurtu nie interesują już inwestorów, tak jak kiedyś. Niestety ze względu na sytuację jaką mamy na rynku, ta sytuacja będzie się pogłębiać i nic nie wskazuje na to, żeby w najbliższym czasie mogłoby się to zmienić.

Parę lat temu, gdy rynek dzielił się jasno na handel tradycyjny i nowoczesny, który miał 40-45 proc. rynku mówiliśmy, że potencjał do konsolidacji jest ogromny. Świetnym biznesem było przejmowanie mniejszych sieci, a następnie integrowanie ich w większe podmioty i sprzedaż innym inwestorom, funduszom inwestycyjnym czy dużym zorganizowanym graczom. Obecnie takich szans jest coraz mniej, a rynek jest niesamowicie konkurencyjny i pracuje na bardzo cienkich marżach. Podmuch wiatru w lewo czy prawo może sprawić, że firma handlowa jest na „0” lub idzie pod wodę. Nie ważne czy ten wiatr będzie pochodną wysokich kosztów pracy, regulacji prawnych, niestabilnych cen surowców, czy kolejnego globalnego kryzysu gospodarczego. Każdy z tych problemów sprawi, że 2-proc. marża szybko wyparuje.

Oczywiście jeszcze jakieś transakcje konsolidacyjne się wydarzą, ale będą to nieliczne przypadki. W polskim handlu detalicznym nie dojdzie już raczej do konsolidacji na szerszą skalę, będą to raczej celowane akwizycje niewielkich podmiotów.

W Polsce jest jeszcze paru strategów, którzy przyglądają się temu, jak wygląda rynek i szukają możliwości, aby zwiększyć swoją obecność, takich którzy mają duże aspiracje. Podsumowując, będziemy mieli do czynienia z pojedynczymi akwizycjami, ale duża układanka konsolidacyjna jest raczej mało prawdopodobna.

Czy jest jakieś wyjście z tego pata? Jak poradzą sobie z tym operatorzy? Znajdą „obejście” systemu?

- Nie widzę wielu możliwości „obejścia” systemu. Albo polscy przedsiębiorcy operujący mniejsze i średnie sieci porozumieją się i stworzą wspólne przedsięwzięcie, albo musimy liczyć na pojawienie się gracza bardziej „egzotycznego”, mniej oczywistego, który będzie w stanie skutecznie z punktu widzenia biznesowego i konkurencyjnego dokonać konsolidacji... Jako trzecia opcja, pozostaje też jeszcze paru międzynarodowych graczy, którzy na polskim rynku jeszcze nie osiągnęli skali, która

byłaby blokadą przed przejęciami.

... a może dzięki takiej sytuacji zmiany na polskim rynku będą zachodzić wolniej, a jego struktura ukształtuje się inaczej niż w krajach Europy Zachodniej czy Południowej, mam na myśli Czechy i Słowację?

Zmiany zachodzą wolniej niż w innych krajach regiony choćby ze względu na wielkość i demografię kraju. Duża część społeczeństwa wciąż mieszka na terenach pozamiejskich, które nie były przez wiele lat na celowniku dużych graczy. To dało też czas mniejszym operatorom na przygotowanie się, poprawę formatu, sprawniejsze zarządzanie, lojalizację klientów, a tym samym skuteczniejszą obronę przed dominującymi operatorami. W mniejszych krajach uruchomienie relatywnie małej liczby placówek wielkopowierzchniowych o dużym zasięgu oddziaływania pokrywa praktycznie cały kraj. Dlatego ścieżka słowacka czy czeska jest tak bardzo różna od polskiej.

Europa Zachodnia przez wiele lat rozwijała się w swoim modelu i na rynkach zachodnich przeważnie dominują duzi gracze lokalni. Tak jest w Holandii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Niemczech, UK czy USA. Więc niezależnie od tego, w którym kierunku pójdą ruchy akwizycyjne, jeszcze przez wiele lat nasza ścieżka pozostanie unikalną ścieżką polską.

Kto przeprowadzi te nieliczne akwizycje? Kto jest tym strategiem, o którym Pan wspomina?

Jest parę podmiotów, które mogłyby być takimi konsolidatorami, bo mają jeszcze na tyle niewielką skalę, że będą w stanie przeprowadzić tego typu akwizycje. Firmami, które mogą być zainteresowane kolejnymi przejęciami jest np. Grupa Muszkieterów, czy Grupa E.Leclerc, chociaż akurat są to podmioty, którym w akwizycjach może przeszkadzać ich struktura. Jest także litewska Maxima, prawdopodobnie nie powiedziała jeszcze ostatniego słowa w naszym kraju. Litwa to dla nich zbyt mało, muszą szukać swojej szansy m.in. w Polsce i regionie.

Można się spodziewać, że Grupa Eurocash także będzie szukała niewielkich podmiotów, które uzupełnią jej projekt sklepów własnych, czy sklepów franczyzowych.

W zupełnie innej sytuacji są Lidl, Kaufland, Carrefour, Tesco czy Auchan, nie wspominając już o Biedronce, które już od dawna komunikują, że akwizycje nie wchodzą w grę, chyba że zakupy pojedynczych sklepów.

Mamy jeszcze kilka dużych grup dystrybucyjnych ...

Rzeczywiście, na rynku fuzji i przejęć bardzo aktywna jest Grupa Eurocash, okazji szuka także rzeszowski Specjał. Co więcej, hurtownicy rozpoczęli jakiś czas temu budowę własnych sieci detalicznych, a jednocześnie mocno operują w conceptach franczyzowych i dynamicznie je rozwijają.

Jestem przekonany, że w przypadku hurtowników będziemy obserwować próbę ucieczki do przodu, czyli inwestycje w obszarze detalu własnego, m.in. poprzez przejęcia już działających podmiotów. Firmy hurtowe będą przechodzić transformację od hurtu do detalisty. To ewolucja wymuszona zmianami struktury rynku w Polsce i spadającym znaczeniem handlu tradycyjnego.

Uważam, że firmy hurtowe mogą odegrać jeszcze ważną rolę w konsolidacji rynku, jeżeli oczywiście pozwoli im na to sytuacja finansowa. Wielu hurtowników pracuje na jeszcze cieńszych marżach niż detal spożywczy.

W budowie sieci własnej przoduje Eurocash.

To prawda. Eurocash opublikował w tym roku aktualizację strategii rozwoju, która zakłada

uruchomienie do 2023 r. 900 supermarketów własnych i zbudowanie w ciągu pięciu lat sieci supermarketów proximity liczącej około 2400 placówek własnych i franczyzowych. Eurocash przejął w ostatnim czasie kilku operatorów zarządzających sklepami własnymi, czyli sieć Mila z obrotami na poziomie ponad 1 mld zł, a także Eko Holding z obrotami sięgającymi ok. 900 mln zł. Dzięki temu grupa ma łącznie blisko 1600 placówek proximity.

Wspomniane akwizycje dały Eurocashowi ok. 3,5 proc. udziału w rynku detalicznym, włączając w to Delikatesy Centrum. To wciąż daleko do liderów, choć firma z pewnością ma środki, wiedzę i determinację, żeby ten dystans zmniejszyć.

Jak może wyglądać struktura rynku detalicznego za kilka lat?

Oczekiwania konsumenckie i styl życia Polaków zmieniły się w ostatnich latach na tyle wyraźnie, że można już z pewnością stwierdzić, że pewne formaty się nie sprawdzają, a tym samym są skazane na marginalizację. Doskonałym przykładem są hipermarkety, które mocno cierpią w ostatnim czasie, tracąc udziały w rynku, bo klienci chcą robić zakupy szybko, blisko i po drodze. Sklepy wielkopowierzchniowe, zlokalizowane często daleko od klientów, na obrzeżach miast nie są w stanie tego zagwarantować. Oczywiście operatorzy hipermarketów szukają sposobów na to, aby ich sklepy były bardziej przyjazne dla klienta, poprawiają tzw. doświadczenie zakupowe, ściągają konsumenta powierzchniami usługowymi, ale nie są to jeszcze rozwiązania, które mogą trwale odwrócić trend spadkowy. Hipermarkety w jakiejś formie zapewne przetrwają, ale jak będą wyglądały zobaczymy za kilka lat.

Jednocześnie trendy, o których wspomniałem sprzyjają sklepom niezależnym, albo zrzeszonym w jakiś miękkich franczyzach, bo one nierzadko pełnią funkcję sklepów convenience, czyli są miejscem zakupów uzupełniających. Zakupy weekendowe odbywają się w supermarketach albo supermarketach dyskontowych, takich jak Biedronka. Jeśli przyjrzymy się standardowym potrzebom przeciętnego konsumenta, to jest on w stanie zaspokoić je ok. 100 produktami, a cała reszta to jest fanaberia, zaspokojenie potrzeby doświadczenia przyjemności. To oznacza, że np. Biedronka, która ma kilkakrotnie więcej pozycji asortymentowych jest w stanie zaspokoić podstawowe potrzeby konsumenta w pełni.

Dlatego hipermarkety przestają być nam potrzebne, bo mamy w pobliżu sklep, który jest w stanie zaspokoić większość naszych potrzeb. Zakupy uzupełniające pozostaną domeną najmniejszych sklepów, dlatego nie wieszczę totalnego schyłku sklepów niezależnych / tradycyjnych. Będą one trochę ewoluować i mocniej się specjalizować np. w produktach ultraświeżych, czyli mięsie, nabiale czy warzywach i owocach. Mogą się tym wyróżnić i być takimi lokalnymi ekspertami w określonych kategoriach.

Czy nasz rynek detaliczny zmierza do modelu z 3-4 największymi operatorami?

Nie wydaje się, aby taki scenariusz był realny, a przynajmniej nie w najbliższym czasie. W Polsce mamy Biedronkę, później długo, długo nic, a następnie bardzo liczny peleton pościgowy, a w nim kilkunastu dużych operatorów, takich jak: Lidl, Kaufland, Carrefour, Auchan, Tesco, Intermarche, E.Leclerc, czy Żabka, nie wspominając o sieciach franczyzowych Grupy Eurocash, czyli Delikatesach Centrum, czy Lewiatanie. Mamy jeszcze sieci Netto i Aldi, które cały czas rosną, chociaż do skali liderów im wciąż daleko.

Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której najwięksi gracze nagle bankrutują i znikają, czy sytuacji, w której UOKiK pozwala na transakcję, w ramach której łączy się dwóch dużych operatorów, np. Carrefour przejmuje Tesco lub Tesco przejmuje Carrefoura.

Polska stała się dla największych operatorów swego rodzaju pułapką, nie mogą wyjść ani się szybko rozwijać przez akwizycje. Żaden z nich w przypadku jakichkolwiek problemów lub decyzji centrali gdzieś we Francji, Niemczech czy Wielkiej Brytanii o wyjściu z naszego rynku, nie będzie w stanie sprzedać biznesu, któremuś z pozostałych konkurentów bez strat związanych z warunkami, jakie narzuci UOKiK. Tacy operatorzy mogą znaleźć się w stanie zawieszenia, bo z jednej strony centrala nie będzie chciała inwestować i dokładać do biznesu na rynku, który nie jest priorytetem, a z drugiej bez inwestycji sieć nie będzie w stanie rozwijać się i tworzyć oferty atrakcyjnej dla konsumenta.

To może wyjściem jest inwestor branżowy z zewnątrz?

Jest to możliwe, choć – jak wspominałem – kolejki nie widać. Bardziej egzotyczni detaliści nierzadko operują na rynkach, które zapewniają im wciąż wysokie tempo wzrostu – dlatego mieliby dokonywać agresywnej i obciążonej ryzykiem ekspansji?

A podział biznesu i sprzedaż sieci w częściach?

Oczywiście można próbować to zrobić, choć to ogromny wysiłek finansowy i organizacyjny. Poza tym, ryzykuje się tym, że nie znajdzie się kupca na lokalizacje najsłabsze. .

Mam pewien pomysł. Polskie państwo bardzo często mówi o nacjonalizacji, przepraszam repolonizacji biznesu. Deklaracje padają także w kontekście handlu detalicznego. Czy Pana zdaniem np. pod egidą Polskiego Funduszu Rozwoju mógłby powstać projekt skonsolidowania kilku dużych sieci i utworzenia narodowego dystrybutora? Czy taki projekt jest realny i miałby sens biznesowy?

Interesująca koncepcja... Proszę pozwolić mi pozostawić ją bez komentarza... Choć mogłaby to być pewnie ciekawa opcja wyjścia dla funduszu, który podjąłby się skonsolidowania części rynku (śmiech)....

Co będzie miało największy wpływ na branżę handlową w ciągu najbliższych lat?

Zacznijmy tę analizę od konsumenckiego punktu widzenia. Fundamentalne są zmiany demograficzne, polskie społeczeństwo dramatycznie kurczy się i raczej mitem jest oficjalna liczba ponad 38 mln mieszkańców. Z jednej strony wielu Polaków wyemigrowało, a z drugiej spada liczba urodzeń.

Druga kwestia jest bardzo mocno powiązana z pierwszą, polskie społeczeństwo bardzo szybko starzeje się (pomiędzy rokiem 2026 a 2040 liczba osób w wieku 80 lat i więcej zwiększy się z 1,7 mln osób do 3,4 mln – redakcja dane za MRiPS). Te procesy w oczywisty sposób bardzo mocno redefiniują potrzeby konsumenckie i sposób, w jaki w przyszłości Polacy będą kupować. Oczywiście producenci starają się odpowiadać na te trendy, ale ciągle w sposób niewystarczający, który pozwoliłby na zagospodarowanie tej grupy konsumentów.

Z drugiej strony mamy młode pokolenia, które ja nazywam konsumentami C (connected). To grupa, która oczekuje od zakupów czegoś więcej niż mechanicznego zakupu produktu, oczekują personalizacji i potraktowania ich indywidualnie, nie chcą kupować produktu, ale doznanie. To jest coś, czego w tej chwili nie jest im w stanie zaoferować handel w takim wydaniu, w jakim go obecnie znamy. Ta grupa konsumentów poszukuje alternatyw dla sklepów fizycznych, a szuka ich m.in. w świecie wirtualnym.

Gdy spojrzymy generalnie na cały sektor to wspomniane procesy mają inny wpływ na różne obszary handlu. Inaczej to będzie wyglądało w przypadku odzieży czy butów, a zupełnie inaczej w przypadku żywności. Należy dodać, że żywność cierpi obecnie najmniej na zachodzących zmianach. Kluczową

rzeczą w przypadku wszystkich obszarów handlu jest elastyczność i bardzo szybkie reagowanie na trendy społeczne, zmiany zachowań i potrzeb zakupowych klientów.

To właśnie brak tej szybkiej reakcji, doprowadził do poważnych problemów wiele firm handlowych i produkcyjnych. Przykładem jest branża modowa, gdzie zmiany kolekcji z sezonu na sezon już nie wystarczają, w sklepach zmieniają się one niemal co kilka tygodni. W przypadku sektora FMCG ciekawe działania sieci handlowych obserwujemy w obszarze marek własnych i ich rosnącej innowacyjności w stosunku do produktów brandowych.

Sieci handlowe są bliżej konsumenta, lepiej widzą jak klienci reagują na sprzedawany produkt, są w stanie szybciej odebrać komunikat i reagować na zachodzące zmiany.

Tak, to jedna z ważnych przewag sieci handlowych, którą od niedawna zaczęły one wykorzystywać. Sieci się obudziły, uświadomiły sobie, jak istotne narzędzie mają w rękach i postanowiły z niego skorzystać. Dlatego widzimy coraz więcej innowacji w zakresie marek prywatnych oraz coraz większą skłonność do eksperymentowania z nowymi kategoriami czy promocjami skierowanymi do wąskiej grupy sprofilowanych konsumentów.

Sieci są w stanie zbadać, jak produkt sprzedaje się na wybranej grupie sklepów, a gdy testy wypadną pomyślnie przeprowadzić bardzo szybki roll-out na całą sieć. Gdy nowy produkt się nie sprawdzi jest szybko wycofywany. To nowe otwarcie w markach własnych pokazuje rosnącą siłę dystrybutorów, którzy eksperymentują np. ze sklepami, których asortyment jest oparty na private label i nie mówię tu o dyskontach, ale także o super- i hipermarketach. Takie testy prowadzi m.in. Carrefour w kilku swoich francuskich sklepach.

Firma obserwuje, jak zareagują klienci na brak największych brandów w ofercie i czy będą w stanie kupić w to miejsce produkt marki własnej. To przekłada się na coraz większą odwagę operatorów w negocjacjach z największymi koncernami spożywczymi. Jednym z ostatnich takich przypadków było usunięcie przez Kaufland z półek „dużych” marek Unilevera ze względu na brak elastyczności holenderskiego koncernu w negocjacjach warunków handlowych. Odwaga sieci w takich ruchach jest niewiarygodna i coraz większa.

To każe zapytać o przyszłość - nawet tych największych - produktów brandowych. Pojawia się pytanie, czy są konieczne na półce, żeby robić dobry biznes w handlu?

Już od wielu lat mówi się, że sklepowa półka nie jest z gumy, ale od tego czasu na rynku pojawiły się zupełnie nowe kategorie produktów, na które znalazło się miejsce w sklepach. W przyszłości największe problemy będą miały tzw. b-brands, czyli słabsze produkty markowe, które producenci nie są w stanie inwestować wystarczająco dużo.

To właśnie b-brands będą wypierane przez private label, a przede wszystkim private brands, kreowane przez operatorów handlowych. Podsumowując, na rynku pozostaną liderzy kategorii plus marki prywatne, a na marki B i C będzie coraz mniej miejsca, prawdopodobnie w wielu przypadkach zostaną wypchnięte z rynku.

Natomiast wracając do trendów konsumenckich, jest kilka ważnych trendów, na które operatorzy i producenci muszą zwrócić uwagę, co ciekawe, często stoją one ze sobą w pewnej sprzeczności. Z jednej strony konsument oczekuje nowości, chce, aby firmy i sklepy go zaskakiwały, z drugiej strony widzimy potężny trend powrotu do tradycji, rosnącego zapotrzebowania na produkty lokalne, które są synonimem jakości i dobrego smaku. Jednocześnie, klient oczekuje większej personalizacji, czyli tego, aby produkt i usługa były lepiej dostosowane do jego indywidualnych potrzeb i stylu życia, czegoś co sprawi, że poczuje się wyjątkowo.

Widzimy więc gwałtowny rozwój półek z polskimi produktami tradycyjnymi i regionalnymi, a z drugiej równie dynamiczny rozwój oferty etnicznej, z produktami kuchni świata, gdzie można znaleźć żywność koszerną, hinduską, włoską, hiszpańską, czy produkty z różnych krajów Azji.

Nagle okazało się, że marki mainstreamowe, nie mają odpowiedzi na te trendy, brakuje im oferty lub nie potrafią być w tej przestrzeni wiarygodne. Dlatego patrząc na to z punktu widzenia konsumenta, może nastąpić pewne odejście od najbardziej mainstreamowych marek, nawet tych świetnie rozpoznawalnych i przejście do marek bardziej niszowych. Takim przykładem jest marka Bracia Sadownicy, która oferuje świeże jabłka wysokiej jakości i ich przetwory, np. soki, napoje, smoothies. Przykład tej marki pokazuje, że nawet nowy i nikomu nie znany brand, nie mający za sobą żadnego kapitału, żadnej potężnej maszyny marketingowej, potrafi podbić półki praktycznie wszystkich sieci handlowych, bo jest już w Żabce, Carrefourze, Biedronce czy na Orlenie.

To pokazuje, że konsument poszukuje czegoś innego, świeżego, zaskakującego. Paradoksalnie w przypadku A-brandów, którym się wieszczycyło najlepszą przyszłość, wcale nie musi być ona tak świetlana, jak się wydawało.

Czyli kolejnym krokiem będzie wejście sieci handlowych w marki własne nawiązujące do produktów tradycyjnych. Wydaje się, że z tym trendem mamy już do czynienia w Biedronce.

To bardzo złożona kwestia, na którą nakładają się regionalizmy i problemy ze skalą. Nie jestem przekonany czy lokalni producenci będą w stanie produkować swoje oryginalne wyroby na masową skalę wymaganą np. dla Biedronki. Po drugie barierą dla rozwoju marki własnej w obszarze tradycji mogą być lokalne upodobania konsumentów, co ograniczy zasięg takiego produktu, a o opłacalności takiego projektu bardzo często decyduje właśnie jego skala.

Z mojego punktu widzenia lepszym kierunkiem byłyby marki sieciowe, które będą imitowały marki lokalne, tradycyjne, bo tutaj zawsze się znajdzie producent, który zapewni skalę. To ważne, gdy popatrzy się na marże EBITDA, które w przypadku większości sieci są na poziomie 2-3 proc. a czasami nawet niższym. Oczywiście pomijam Biedronkę czy Lidla, które pracują na znacznie wyższych marżach EBITDA, rzędu 5-6 proc., a nawet wyższych.

W przypadku większości sieci próba rezygnacji z największych globalnych marek, przejście na ofertę bazującą na produktach tradycyjnych i lokalnych doprowadzi do wzrostu kosztów operacji, a to oznaczałoby, że obecne - niskie już - marże mogłyby wyparować. Pomijając wszystkie inne czynniki, od regulacji prawnych, natężenia konkurencji, po zmienność cen surowców, skomplikowanie operacji mogłoby spowodować, że rentowność sklepu zniknie lub przynajmniej zostanie istotnie ograniczona.

Podsumowując, myślę, że półka z tymi bardziej regionalnymi produktami będzie obecna, ba, w najbliższym czasie będzie się nadal szybko rozwijała, ale nigdy nie osiągnie dużej skali. Przewidywałem raczej powstanie marek prywatnych czy prime brandów, które będą imitowały i pełniły funkcję takich świetnie dostosowanych do potrzeb klienta tradycyjnych produktów. Choć i one przy osiągnięciu masowej skali stracą wartość z punktu widzenia konsumenta poszukującego unikalności.

Wspominał Pan o demografii i starzeniu się społeczeństwa, to przełoży się na rynek pracy, a obecna sytuacja jest już dość trudna.

Sieci handlowe będą musiały zdecydowanie szukać efektywności w swoich operacjach, już teraz pracują nad tym obszarem, ale to dopiero początek drogi. Pracowników jest na rynku zbyt mało, handel musi walczyć o pracownika z innymi branżami, np. gastronomią czy przemysłem. Co ciekawe, nawet pracownicy z zagranicy nie są w stanie zaspokoić tego zapotrzebowania. Mamy już w Polsce

kilkadziesiąt agencji pośrednictwa pracy, które specjalizują się w ściąganiu pracowników z Ukrainy czy Białorusi. Ale to źródło też jest już na wyczerpaniu.

Poza tym pracownicy z zagranicy są coraz częściej traktowani nie jak tania siła robocza, która ma ograniczyć koszty, ale w taki sam sposób, jak pracownicy krajowi. Mają oczywiście pozwolenia na pracę, a więc słusznie oczekują płac na poziomie polskich pracowników, a firmy nie mogą sobie pozwolić na skandale związane z nielegalnym zatrudnieniem.

To wszystko powoduje, że płace w handlu mocno w ostatnim czasie wzrosły, a wraz z nimi rosły całkowite koszty pracy. Najwięksi operatorzy oferują już stosunkowo wysokie zarobki, mniejsze sieci nie są w stanie licytować się na oferowane wynagrodzenia. To przekłada się na konkurencyjność mniejszych firm, w przyszłości na potencjalne przyspieszenie konsolidacji, ale w wielu przypadkach może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstw.

Warto dodać, że w przyszłym roku czeka nas kolejny wzrost płacy minimalnej, a większe firmy zostaną objęte projektem Pracowniczych Planów Kapitałowych. W perspektywie kolejnych lat PPK obejmą wszystkie firmy, nawet te najmniejsze, a to oznacza kolejny wzrost kosztów pracy. PPK mogą podnieść koszty nawet o 2 do 4 proc.

Firmom zostaje praca nad kosztami operacyjnymi i automatyzacja na szeroką skalę. Szczególnie, że koszty technologii spadają, ale nie wszystkich jeszcze na nią stać.

Zgadza się, ale mówimy o automatyzacji na wszystkich poziomach operacji od sklepowych kas, przez funkcje centralne, zamówienia po logistykę. Kasy są oczywistym i widocznym przykładem, ale najszybciej będzie postępowała automatyzacja procesów logistycznych i magazynowych. Sieci poszukują możliwości automatyzacji i wykorzystania robotów w obszarze back office-u, co może im uwolnić istotne zasoby, usprawnić procesy i ograniczyć koszty.

Można spodziewać się, że w perspektywie kilku kolejnych lat pojawią się w Polsce w pełni zautomatyzowane sklepy bez obsługi. Amazon rozszerza projekt Amazon Go, czyli sklepów bez kas i obsługi, gdzie wszystkie te czynności, łącznie z płatnością realizuje sam klient dzięki aplikacji i zastosowanym w placówce technologiom.

Innym przykładem jest chiński koncern Alibaba, który ma kilkadziesiąt sklepów bezobsługowych i ambitne plany rozwoju tego konceptu handlowego.

Technologie są jeszcze dość drogie, choć ich cena systematycznie spada. Gdy patrzymy na kraje Azji, m.in. Chiny to widzimy, że akceptacja dla nowych technologii jest tam znacznie wyższa niż w konserwatywnej Europie, tym samym klienci są bardziej otwarci i chętniej korzystają z nowych rozwiązań. To wszystko powoduje, że w tamtych krajach firmy inwestujące w tego typu rozwiązania mogą się spodziewać znacznie szybszego zwrotu z inwestycji niż np. w Europie. Jednak technologie będą tanieć, a tym samym wiele firm będzie w stanie wdrożyć tego typu rozwiązania na masową skalę, w tym także sieci, które działają w Polsce.

Jednak wiele - szczególnie mniejszych firm - może nie doczekać chwili, gdy technologie będą w miarę tanie. Co więcej, część firm już bardzo mocno przepracowało temat podnoszenia efektywności i obniżania kosztów. Czy coś mogą jeszcze zrobić?

To trudna sytuacja, szczególnie że firmy panicznie boją się przerzucania kosztów na klienta, czyli podnoszenia cen. Oczywiście robią to, ale starają się brać koszty przede wszystkim na siebie lub przerzucać na dostawców. Każdy mocniejszy wzrost cen na półkach zostanie bezwzględnie wykorzystany przez konkurencję. Handel wywiera dużą presję na dostawców, którzy wciąż pracują

na wyższych marżach.

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/krzysztof-badowski-partner-pwc-polska-pelny-wywiad,53359>