

Robert Siemiński i Sylwester Maćkowiak o przyszłości firmy Marol oraz sieci Chata Polska [WYWIAD]

data aktualizacji: 2019.07.02



O restrukturyzacji przeprowadzonej w Marolu i nowych pomysłach na rozwój sieci sklepów Chata Polska portal wiadomoscihandlowe.pl rozmawiał z Robertem Siemiński, właścicielem Grupy Mar-Ol oraz Sylwestrem Maćkowiakiem, dyrektorem zarządzającym firmy Marol.

Ile oddziałów ma Marol po restrukturyzacji przeprowadzonej w ostatnich dwóch latach?

Robert Siemiński: Marol ma w tej chwili cztery oddziały. Posiadamy trzy magazyny operacyjne w Kostrzynie, Warszawie i Łodzi, a także cross-dock w Zielonej Górze.

Pozostałych pięć oddziałów zlikwidowaliśmy z powodu niskiej rentowności. W 2017 r. zamknęliśmy oddziały w Katowicach, Pile i Gdańsku, a w 2018 r. we Wrocławiu i Szczecinie. Doszliśmy do wniosku, że aby działać efektywnie należało zrezygnować z tych lokalizacji i skupić się na lokalnych rynkach, w których jesteśmy silni i generujemy zysk.

Czy oddziały te były trwale nierentowne, czy ich sytuacja pogorszyła się dopiero w ostatnich latach?

RS: Oddziały te nie rokowały dobrze na przyszłość pod względem rentowności i to zadecydowało o ich zamknięciu. Przeglądając nasze oddziały, braliśmy pod uwagę głównie pozycję Marola na lokalnym rynku, lokalizację sklepów Chaty Polskiej – wyjątkiem był tu oddział w Warszawie, który pozostawiliśmy – a także potencjał do dalszego rozwoju Chaty Polskiej w regionie.

Czy to już koniec cięć w obszarze hurtowym?

RS: Zdecydowanie tak. Teraz chcemy skupić się na dopracowaniu modelu obsługi naszych sklepów, oraz sklepów klientów niezależnych, z magazynów które posiadamy.

Sylwester Maćkowiak: Rok 2019 jest rokiem stabilizacji spółki, zarówno pod względem finansowym, jak i operacyjnym. Chcemy nie tylko, żeby firma zapewniała rentowny wzrost na tzw. działalności kontynuowanej, czyli we wspomnianych czterech oddziałach, ale żeby każdy z tych oddziałów był w stanie realizować wzrosty like-for-like i zwiększać zysk. Aby to osiągnąć, chcemy zwiększać udział asortymentu z Marola w sklepach Chaty Polskiej oraz innych zaopatrujących się u nas sklepów. Chcemy w znacznie szerszym zakresie dostarczać produkty albo przez nasze oddziały operacyjne, albo przez centrum dystrybucyjne. To dla nas niezmiernie istotne i ma to być jednym z głównych czynników wzrostu.

Druga kwestia to poprawa procesów logistycznych. W 2019 r. będziemy inwestować w infrastrukturę – m.in. w wózki, baterie, czy akumulatorownię, żeby zwiększać bezpieczeństwo a także dbać o satysfakcję klienta.

Jak wyglądała w 2018 r. rentowność czterech oddziałów, jakie pozostały w Marol?

SM: Wszystkie cztery oddziały były rentowne. Ich średnia rentowność wynosiła nieco powyżej 1 proc. To jest pułap referencyjny, od jakiego teraz „startujemy” i do którego będziemy się odnosić.

Jak mocno likwidacja kilku oddziałów hurtowych wpłynęła na ciągłość dostaw do sklepów Chaty Polskiej?

SM: Bez naszej własnej obsługi pozostały jedynie dwa oddziały lokalne, ale poradziliśmy sobie z tym wyzwaniem wzorowo. W oddziale dolnośląskim zapewniliśmy klientom dostawców zewnętrznych, z którymi podpisaliśmy umowy dystrybucyjne. Natomiast województwo zachodniopomorskie częściowo obsługiwane jest przez nas z Poznania, a częściowo dowozimy do sklepów towar kurierem. Szczególnie dotyczy to marki własnej, na której najbardziej nam zależy. Pozostałe towary uzupełniane są przez dystrybutorów zewnętrznych. Podsumowując, cała sieć Chaty Polskiej pozostała pokryta dostawami czy to bezpośrednio z Marola, czy to od innych dystrybutorów.

Tak czy siak rozwój sieci detalicznej we wspomnianych regionach stał się utrudniony.

RS: Jest wręcz odwrotnie!

Jak to? Okazało się, że będzie lepiej, gdy sklepy skorzystają z operatora zewnętrznego?

RS: (śmiech) To może zbyt odważna i zbyt daleko idąca teza. Spróbuję wyjaśnić, o co tutaj chodzi. Marol postrzegany był przez lokalnych dostawców jako konkurent. Tym samym byli oni zainteresowani, aby podpisać z nami umowy na usługi logistyczne, gdyż w ten sposób przestaliśmy być ich konkurentami, przynajmniej w okresie krótko- i średnioterminowym.

Dzięki tym umowom, nam udało się utrzymać jakość w usłudze logistycznej i towarowaniu sklepu, a także zdecydowanie zwiększyć skalę zainteresowania przystąpieniem do sieci Chata Polska. Przykładowo, na Dolnym Śląsku w tym roku odnotowaliśmy już 13 przyłączeń. One prawdopodobnie nie byłyby możliwe, gdybyśmy nie zlikwidowali tam nierentownego oddziału. Natomiast muszę podkreślić, że w perspektywie długoterminowej, chcielibyśmy dostarczać do każdego sklepu towary z naszych własnych, marolowskich magazynów. Taki jest nasz strategiczny cel.

W jaki sposób zlikwidowane zostały poszczególne oddziały? Były sprzedawane, czy po prostu zostały zamknięte?

SM: Nie podejmowaliśmy żadnych prób w zakresie sprzedaży oddziałów. Nie było żadnych negocjacji. Od razu przyjęliśmy założenie, że bierzemy na siebie wszystkie koszty związane z likwidacją. Doprowadzaliśmy w poszczególnych oddziałach do wygaszenia działalności, opłacaliśmy wszystkie umowy czynszowe, rozliczaliśmy się z wszystkimi pracownikami. Niektórzy, związani z nami najdłużej, otrzymali nawet półroczne odprawy. Żadnemu z naszych klientów nie naliczaliśmy karnych odsetek, choć niektóre firmy często to robią, aby podbudować rachunek zysków. Ponadto ponieśliśmy wszystkie koszty związane z utylizacją towaru, gdyż niestety producenci nie byli zbyt chętni do kooperacji w tym zakresie.

RS: Podsumowując, wycofaliśmy się z rynków w bardzo „ludzki” sposób. Była to świadoma decyzja. Po kilkunastu latach prowadzenia biznesu, uznaliśmy, że trzeba wyjść z tych rynków tak, że gdyby kiedyś wystąpiła potrzeba, aby tam wrócić, to żebyśmy mogli to zrobić z otwartą przyłbicą.

Jakie zadania postawił Pan przed Dyrektorem Maćkowiakiem, który po raz kolejny wrócił do firmy po kilku latach przerwy, tym razem w roli dyrektora zarządzającego Marola?

RS: Powrót do firmy Sylwestra Maćkowiaka, który doskonale zna firmę i przez wiele lat zarządzał Grupą MAR-OL, ma doprowadzić do zapewnienia podstawowego celu, jakim jest rentowny wzrost. Zadania, które zostały postawione przed panem dyrektorem, koncentrują się na stabilizacji części operacyjnej oraz dopasowaniu struktury centrali do obecnej skali spółki Marol. Jednak najważniejszą kwestią będzie wzrost sprzedaży na rynkach, w których Marol prowadzi działalność dystrybucyjną i stworzenie atrakcyjnej oferty dla najważniejszego aktywa spółki – jej klientów.

Przejdźmy do biznesu detalicznego. Czy wygaszanie oddziałów hurtowych nie poszło w parze z ograniczaniem detalu i likwidacją części sklepów?

RS: Nie poszło, gdyż cała nasza firma stanęła na wysokości zadania. Nie straciliśmy ani jednego sklepu Chaty Polskiej z powodu turbulencji, jakie zaszły w Marolu. To dlatego, że zespół był przygotowany do działania, a i partnerzy podeszli do sytuacji z pewną dozą wyrozumiałości. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie wieloletnie, dobre relacje zbudowane z nami.

Jak wyglądał stan liczbowy sieci na koniec 2018 roku?

RS: Rok 2018 zamknęliśmy z liczbą 268 sklepów. Do Chaty Polskiej przyłączyły się wtedy 33 sklepy, a netto urosliśmy o 21 placówek. Pojedyncze odejścia sklepów to zjawisko naturalne, często dotyczące najmniejszych sklepów, a wynikające choćby z sąsiedztwa dużych sieci handlowych, czy braku sukcesorów w firmach rodzinnych.

A o ile sklepów powiększyła się Chata Polska od początku 2019 roku?

RS: W tym roku przyłączyliśmy do sieci już 13 sklepów, a do końca czerwca otwarte zostaną jeszcze 3 kolejne placówki. Łącznie do końca 2019 roku, chcemy powiększyć sieć o minimum 19 sklepów.

Czyli sieć nadal będzie rosła, choć jednak w tempie nieco wolniejszym niż w ostatnich kilku latach?

RS: Wspomniałem tylko o sklepach Chata Polska, bez naszych tzw. partnerów. Partnerzy to sklepy, które rozpoczynają współpracę z nami, ale jeszcze nie na pełnych warunkach. Oni w tym „okresie narzeczeństwa” poznają sieć, zanim podejmą decyzję, czy na pewno chcą do niej dołączyć. Zarówno oni, jak i my, minimalizujemy w ten sposób ryzyko biznesowe.

W tym roku obserwujemy wzrost zainteresowania rozmowami na temat wejścia do Chaty Polskiej, czy zostania partnerem Chaty Polskiej. To pozytywne zjawisko i sygnał dla nas, że na rynku jest miejsce na taki koncept sklepu, jak nasz.

SM: Co istotne, nie przyjmujemy każdego chętnego do Chaty Polskiej. Mamy dosyć stabilne warunki wejścia – sklepy muszą mieć przynajmniej 150 mkw. powierzchni, muszą mieć ladę mięsną, a także generować obroty na poziomie, który zdefiniowaliśmy sobie jako minimalny. Liczba takich sklepów na rynku jest dość ograniczona.

Staramy się, aby do sieci przystąpiły sklepy o jak największym metrażu. Nasz najnowszy nabytek ma 700 mkw. sali sprzedaży. Jednak najważniejsze i tak są dla nas kryteria jakościowe. Wiele sieci franczyzowych w Polsce kieruje się kryterium ilościowym, bo rosnące słupki ładnie wyglądają. Takie sieci przyłączają nawet najmniejsze „kioski” i wtedy dynamika wzrostu przychodów faktycznie jest duża. Tylko oczywiście taką siecią jest niezwykle trudno zarządzać; tam nawet nie ma szczegółowych umów, sklepy łatwo wchodzi do sieci i równie łatwo z niej wychodzą. Tymczasem my dbamy o to, by przyłączać tylko dobre sklepy i aby wносиły one coś do całej grupy, a nie tylko same korzystały z marki Chaty Polskiej.

Jakie są długoterminowe ambicje Chaty Polskiej? Rynkowi eksperci wieszczą, że właśnie „średni” gracze rynkowi - już nie lokalni, posiadający jakieś wyróżniki, ale jeszcze nie ogólnopolscy - będą mieli najtrudniej. Chcąc wykonać ten ostatni krok i dołączyć do ogólnopolskiego grona, muszą rywalizować z każdym, ale nie stać ich np. na wydatki marketingowe takie jakie ponosi Lidl czy Biedronka. Czy Chata Polska pozostanie graczem ponadregionalnym, czy ma wyższe aspiracje?

RS: Dobrze, że pan o to pyta. Zakładamy, że chcemy trzymać się naszych wyróżników i nadal nad nimi pracować. Format naszego sklepu w tym roku obchodzi 10-lecie. Zaczęliśmy już pracę nad jego odświeżeniem, po to żeby trafić w gusta klientów, którzy są o 10 lat starsi, a także dotrzeć do nowych, młodych klientów.

Będziemy chcieli odświeżyć zewnętrzny i wewnętrzny wygląd sklepu, całą jego identyfikację wizualną. Chcemy też wprowadzić do sklepu pewne innowacyjne rozwiązania, o których dekadę temu jeszcze nikt nie myślał. W ten sposób chcemy się odróżnić.

Nie jesteśmy nastawieni na konfrontację cenową z sieciami dyskontowymi. Jednak oczywiście jesteśmy skazani na to, żeby w przypadku produktów masowych mieć ceny zbliżone do sklepów dyskontowych, gdyż na tej podstawie konsument wyrabia sobie zdanie na temat cen w danym sklepie. Natomiast chcemy odróżnić się przede wszystkim poziomem obsługi, a także ofertą produktów świeżych z lady, wyrobów cukierniczych, czy produktów piekarniczych – czyli wszystkim tym, czego nie ma w dyskontach.

Czym będą te nowe rozwiązania, o których Pan wspominał?

RS: Nie mogę zdradzić zbyt wiele, gdyż dopiero nad nimi pracujemy. Jesteśmy w kontakcie z

ekspertami, którzy przygotowują odświeżenie layoutu sklepu. Gdy już przekonamy się do konkretnych rozwiązań wewnątrz Chaty Polskiej, wówczas ruszymy do firm projektujących sklepy, w tym pewnie również do projektanta, który wykonał nam sklepy w latach 2008-2009.

Kiedy możemy się spodziewać uruchomienia pierwszego sklepu w nowym koncepcie?

RS: Bardzo chciałbym, żeby pierwszy sklep Chaty Polskiej w nowym koncepcie udało się uruchomić w ostatnim kwartale 2019 r. Testy z pewnością obejmą co najmniej trzy różne sklepy, bo dopiero taki panel pozwoli nam ocenić, które elementy zostaną dobrze przyjęte, które trzeba będzie zmodyfikować, a z których zrezygnować. Spodziewam się, że pilotaż potrwa 6-9 miesięcy, ale już w jego trakcie de facto nastąpi roll-out konceptu w kolejnych lokalizacjach.

Rozumiem, że nowy koncept docelowo wdrożony zostanie we wszystkich sklepach Chaty Polskiej?

RS: Tak, oczywiście, przy czym trzeba pamiętać, że wewnątrz sieci rozróżniamy lokalizacje w centrach dużych miast od lokalizacji pozostałych. To trochę nam utrudnia pozycjonowanie. W mieście naszym podstawowym konkurentem jest Biedronka. Z badań wynika, że aż 8 na 10 naszych klientów ma obok siebie Biedronkę! Z kolei w ośrodkach małomiasteczkowych konkurujemy głównie z Dino. Wymagania klienta Dino są inne, więc jeśli chcemy go przyciągnąć do nas, musimy działać w nieco inny sposób.

Jakie rozwiązania pojawią się w nowym koncepcie Chaty Polskiej? Czy jest coś, co może Pan już zdradzić?

SM: Zbyt wiele powiedzieć nie możemy, natomiast na pewno w sklepach pojawi się wiele nowoczesnych elementów związanych z digitalizacją. To jest coś, z czym musimy się bezwzględnie zmierzyć, bowiem wszyscy w tej chwili to robią. Druga rzecz od której nie uciekniemy, to próba jeszcze większego odróżnienia się od formatu dyskontowego. A zatem pójdziemy w kierunku zdecydowanego wzmocnienia wszystkich naszych wyróżników. Chodzi o to, aby powiększyć dystans, jaki oddziela nas w tej chwili od dyskontów.

A zatem odrzucacie opcję pójścia w stronę „umasowienia”, takiego jakie wykonała np. sieć Piotr i Paweł, przekształcając się z delikatesów w supermarket?

RS: Zdecydowanie nie pójdziemy tą drogą. Nasze pozycjonowanie musi dawać pewną przestrzeń, która pozwoli konsumentowi widzieć, czym charakteryzuje się sklep Chaty Polskiej i dlaczego warto pójść do niego, a nie np. do Biedronki.

Ważną dla nas rzeczą na pewno pozostanie lokalność. Nie mamy ambicji, by stać się siecią ogólnopolską. Właśnie dzięki skupieniu się na lokalności w zakresie asortymentu i dostawców, jesteśmy dziś w stanie spokojnie konkurować z sieciami ogólnopolskimi, w tym sieciami dyskontowymi. To atut, którego nie chcemy się pozbywać, tylko z niego dalej korzystać. Zapisaliśmy to nawet w briefie dla firmy, która zajmie się odświeżeniem naszego pozycjonowania.

Rozmawiając o nowym koncepcie sklepu, skupiliśmy się na sferze wizualnej i technologiach. A jakie zmiany zajdą w asortymencie?

RS: Nadal będziemy mocno akcentować element związany z lokalnością, szczególnie w obszarze produktów świeżych. Nowością będzie nacisk na ofertę ready-to-eat, gdyż wiele naszych sklepów działa w formacie proximity. Tego typu produkty są dzisiaj obowiązkową ofertą w sklepie. Ponadto chcemy wstawiać na półkę produkty, których klient nie znajdzie nigdzie indziej.

Widzimy, jak skurczyła się mocna w Wielkopolsce sieć Piotr i Paweł. To szansa dla lokalnych sieci, takich jak Chata Polska, aby zdobyć nowych klientów – takich, którzy dawniej robili zakupy w Piotrze i Pawle. Aby to zrobić, trzeba wprowadzić do sklepu asortyment, z którego dawniej słynął Piotr i Paweł.

Czy modyfikacji ulegnie strategia Chaty Polskiej w zakresie marki własnej?

RS: W obszarze private label skoncentrujemy się na utrzymaniu tego, co już stworzyliśmy. Dziś to około 260 indeksów w ramach marek Spiżarnia Chaty i Dobra Nasza. Ta pierwsza jest marką premium, a druga po repozycjonowaniu stała się marką pierwszocenową.

Doszliśmy do wniosku, że nie chcemy budować naszego wyróżnika na poziomie marki własnej. Traktujemy ją, szczególnie w zakresie produktów pierwszocenowych, raczej jako coś obowiązkowego. Owszem, Spiżarnia Chaty pozwala nam na wyróżnienie się pod względem smaku, receptur i jakości, natomiast czuję, że kroczenie tą drogą prowadzić będzie donikąd.

Przy okazji chciałbym podkreślić, że jesteśmy przygotowani na rządowe plany dotyczące ograniczenia marek własnych w sklepach. Już teraz ponad 95 proc. marek własnych Chaty Polskiej produkowanych jest w kraju. A zatem nic nam nie grozi, jeśli wprowadzony zostanie – w takiej czy innej formie – wymóg posiadania polskich, czy też głównie polskich marek własnych.

Czyli mocno kibicujecie Państwo, aby rynek marek własnych został uregulowany w taki sposób, w jaki chce to zrobić rząd?

RS: Powiem inaczej: nas te zmiany na pewno nie dotkną.

Ale mogłyby zboleć niektórych Waszych konkurentów.

RS: Nie chciałbym źle życzyć konkurentom. Jednak widzimy, jak duże są udziały produktów marek własnych w dużych sieciach handlowych, szczególnie w dyskontach. Jedna z sieci w swojej ofercie posiada niemal wyłącznie marki własne produkowane poza Polską. Dla takiej sieci zmiany w prawie oznaczałyby konieczność gruntownej zmiany strategii rozwoju firmy. Sieć musiałaby szukać nowych dostawców, a ci nie zawsze byłiby w stanie utrzymać receptury produktów lub cenę.

A jak oceniacie Państwo ograniczenie handlu w niedziele i jego dotychczasowe skutki?

RS: Oczekiwania dotyczące wprowadzenia wolnych niedziel były bardzo wysokie. Przyznam, że byliśmy dużymi entuzjastami tego pomysłu, ponieważ uważaliśmy, że podniesie on postrzeganie zawodu handlowca, a także łatwiej będzie pozyskiwać personel do sklepu, ze względu na brak konieczności pracy w niedziele.

Jednak zakaz handlu w niedziele doprowadził do tego, że sieci dyskontowe zbudowały dalszą przewagę nad resztą stawki, inwestując ogromne pieniądze w reklamę i przesuując dzięki temu ruch klientów na sobotę. Mniejszych, polskich firm, na tego rodzaju wydatki marketingowe absolutnie nie było stać. Swoją drogą, to jest marketingowe mistrzostwo świata, że Biedronka przez większość Polaków uznawana jest za sieć polską.

A w jaki sposób zakaz handlu w niedziele wpłynął bezpośrednio na biznes Chaty Polskiej?

RS: Oceniamy wpływ zakazu handlu w niedziele na naszą sprzedaż negatywnie. Sprzedaż w sklepach franczyzowych rosła nam wcześniej w okolicach 3 proc. i sądzimy, że zgubiliśmy z tego właśnie przez zakaz handlu około 1-1,5 proc.

Mówimy o 2018 r., kiedy to od marca tylko dwie niedziele w miesiącu pozostały handlowe?

RS: Tak. Początek 2019 roku był jeszcze cięższy, bo przecież w styczniu doszła kolejna niehandlowa niedziela w miesiącu. A przecież rok temu do marca ograniczeń w niedziele nie było. A zatem dopiero począwszy od marca 2019 r. porównujemy miesiące z zakazem do miesiący z zakazem.

A jak ograniczenie handlu wpłynęło na Marol i jego klientów?

SM: Wielu naszych klientów prowadzi swoje sklepy w niedziele. Otwierają je, gdyż są ich właścicielami. Jednak większe przedsiębiorstwa, zgodnie z ustawą, nie mogą otworzyć sklepów w niedziele. Spadek obrotów w handlu tradycyjnym niezrzeszonym był nieco większy, niż 1-1,5 proc. o którym wspomniałem, odnosząc się do Chaty Polskiej. Przy czym ten spadek częściowo był neutralizowany ze względu na to, że część małych sklepów działało w niedziele. Według naszej wiedzy, spadek w sklepach niezrzeszonych zamkniętych w niedziele de facto wynosił nawet 3-4 proc.

Weźmy pod uwagę, że Marol dostarcza produkty jedynie z kategorii, których sprzedaż w sklepie nie jest najmocniej uzależniona od tego, czy jest niedziela. Nie jesteśmy ani dystrybutorem alkoholi, ani dystrybutorem papierosów, a to właśnie te kategorie produktów zostały najmocniej dotknięte zamknięciem sklepów w niedziele. Tym samym uważam, że jako dystrybutor nie byliśmy ofiarą stojącą bezpośrednio na linii strzału.

Czy w Marolu bierzecie Państwo pod uwagę opcję pozyskania inwestora, który pomógłby w rozwoju firmy?

RS: Nie ma w tej chwili takiego tematu. Jesteśmy przygotowani do tego, by konkurować na rynku. Nie widzimy żadnych symptomów wskazujących na kurczenie się rynku w taki sposób, aby miało nagle zabraknąć dla nas miejsca.

Przeszliśmy w firmie bardzo głęboką restrukturyzację i dziś jesteśmy już przygotowani na bardzo rentowne prowadzenie biznesu. Okres trudności był przejściowy i bardzo wiele nas nauczył. Dziś jesteśmy już bogatsi o te doświadczenia, wzmocniły nas one i pozwoliły ze spokojem patrzeć w przyszłość.

Plan wprowadzenia nowego konceptu sklepu, który teraz opracowujemy, realizowany będzie przez kilka lat, a jego pozytywne efekty w Chacie Polskiej a także Marolu odczuwać będziemy długo, powiedzmy 5-7 lat. Być może gdyby okazało się, że nowy format będzie wymagał znacznego przyspieszenia rozwoju, to dojdziemy do wniosku, że zewnętrzny inwestor byłby pomocny. Jednak na dziś nie odczuwamy tego rodzaju potrzeby.

Jestem w stanie wyobrazić sobie pewien układ, w którym pozyskanie inwestora byłoby dla nas atrakcyjne, jednak na razie nasze plany nie potrzebują aż tak szalonego tempa rozwoju, abyśmy potrzebowali na ten cel dodatkowych środków.

A czy sprzedaż całości biznesu również nie wchodzi w grę? Wielu właścicieli firm z branży przepało odpowiedni moment do sprzedaży i w konsekwencji zostało z niczym. Nie pojawiają się tego rodzaju obawy?

RS: Nie. Mamy swój plan. Jest dla nas miejsce na rynku i wiemy jak prowadzić firmę, żeby przynosiła zyski. Mamy też przyjaciół z różnych regionów Polski, którzy prowadzą podobne firmy z bardzo wysoką rentownością i dynamiką rozwoju. Gdyby na rynku pojawiały się tylko przykłady negatywne, byłibyśmy ostrożni, ale dostrzegamy też przykłady pozytywne.

Od strony prywatnej dodam też, że od kilku lat staram się wdrażać w zarządzanie firmą swojego

syna, któremu biznes Marola i Chaty Polskiej się podoba. Wraz z synem uważamy, że przyszłością naszej rodziny jest dalsze prowadzenie firmy w tym segmencie rynku.

Obserwując falę upadłości i sanacji w polskich firmach handlowych, zadaje Pan sobie czasem pytanie, gdzie został popełniony błąd, że struktura handlu spożywczego w 2019 roku jest taka, a nie inna, tzn. polskiego kapitału pozostało niewiele? Co zostało zrobione nie tak w zakresie legislacji, czy też zarządzania biznesami przez polskich przedsiębiorców?

RS: To jest temat na dobrą publikację. Któryś z naszych kolegów z branży powinien pokusić się na spisanie wspomnień, bowiem takie retrospekcje byłyby ważną przestrożą. Jak można było jedną z kluczowych gałęzi gospodarki, determinującą zachowania konsumenckie i kulturowe, przekazać de facto w ręce kapitału zagranicznego? Trudno mi to zrozumieć.

Myślę, że po pierwsze Polska legislacyjnie nie była przygotowana na tę ofensywę zagranicznych firm. Nikt nie odrobił lekcji z rynków Europy Zachodniej, które potrafiły się bronić przed konkurentami. We Francji około 90 proc. handlu znajduje się w ojczystych rękach. Również np. w krajach Beneluksu udało się obronić narodowy rynek przed inwazją graczy zagranicznych.

W Polsce w pewnym momencie w latach 90. mieliśmy aż 27 wielkich międzynarodowych operatorów z całej Europy. Tym samym już na starcie szanse Polaków były niewielkie. Zasoby gotówki w zagranicznych przedsiębiorstwach, wchodzących do Polski jako firmy dojrzałe, były niemal nieograniczone. Nam z kolei brakowało i pieniędzy, i wiedzy na temat prowadzenia firm.

A czy Polacy mogli szybciej się konsolidować i tworzyć konkurencję dla takich firm, jakimi dzisiaj są Jeronimo Martins, Lidl, czy Kaufland? Pewnie mogli i na różne sposoby próbowali, jednak im się to nie udało - z różnych przyczyn. Sądzę, że najistotniejszą rzeczą było przekonanie krajowych przedsiębiorców, że jako pierwsze pokolenie każdy może spróbować robić biznes sam.

Czyli zadecydowały ambicje?

RS: Ambicje, niestety. Ja nie sądzę, że ambicja to co do zasady zła cecha Polaków, ale jednak w wypadku pierwszego pokolenia Polaków budującego firmy w gospodarce wolnorynkowej ambicje okazały się zgubne.

Gdyby miał Pan wskazać krytyczny moment, to kiedy Pana zdaniem te szanse zostały utracone?

RS: Odpowiadając na gorąco, wydaje mi się, że był to moment przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Od tamtej pory polski rząd, niezależnie od tego kto by go tworzył, nie byłby już w stanie przeprowadzić żadnych wewnętrznych zmian w prawie ograniczających inwestycje zagraniczne. Dopóki nie byliśmy w UE, mogliśmy wprowadzać restrykcje. Dziś w zasadzie nie ma już takiej możliwości, co widzieliśmy na przykładzie podatku obrotowego*. Wszelkie próby ingerencji w rozwój kapitału zagranicznego zostaną skutecznie zablokowane przez instytucje unijne.

To dość smutna konstatacja, że właśnie wejście do UE było decydującym momentem...

RS: Nie chcę przez to powiedzieć, że wejście Polski do UE było złym posunięciem. Jako kraj zyskaliśmy na tym bardzo wiele i saldo jest pozytywne. Natomiast niewątpliwie był to moment, po którym już nic nie mogliśmy zrobić, żeby uratować polski handel. Oczywiście polski handel nigdy nie zniknie, zawsze pozostaną małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe, ale już nie w segmencie wielkich graczy.

Jednak rzeczywistość potrafi niekiedy zaskoczyć. Widzimy, że do czołówki dołączyła w ostatnich

latach sieć Dino, której główny udziałowiec jest Polakiem. To na pewno jest istotny benchmark dla wszystkich polskich przedsiębiorców, pokazujący, że jeszcze się może udać. Jeżeli ktoś jest zdeterminowany i ma skuteczny, dobrze pozycjonowany model, a także umie nim zarządzać i dba o koszty, to ma szansę rozwinąć sieć do istotnych rozmiarów.

Rozmawiał **Paweł Jachowski**

** rozmowa przeprowadzona została przed majowym wyrokiem Sądu UE w sprawie podatku handlowego - red.*

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/robert-sieminski-i-sylwester-mackowiak-o-przyszlos,55405>