

## Dwa poważne kryzysy Tesco w Polsce. Biznes sieci może skurczyć się niemal o połowę

data aktualizacji: 2019.09.10



**Sieć Tesco mierzy się w Polsce z wieloma problemami i wyzwaniami. Kluczowe dla przetrwania firmy będzie pokonanie dwóch kryzysów - wiarygodności i zaufania. Każdy z nich może okazać się dla firmy zabójczy. Już wkrótce dowiemy się jaki będzie los brytyjskiego operatora w Polsce.**

W ostatnich kilkunastu miesiącach Tesco zamknęło ponad 100 sklepów, w tym dwa hipermarkety. Jednocześnie sieć wystawiła na sprzedaż 16 swoich sklepów wielkopowierzchniowych, a także część działek, na których działały likwidowane supermarkety. Dzisiaj ma ok. 350 placówek handlowych, czyli niewiele w porównaniu z 450 placówkami, które miała w szczytowym momencie ekspansji w Polsce.

Radykalne działania restrukturyzacyjne nie dziwią, bo lepiej mieć 300 zdrowych sklepów, niż 500 słabych. Sieć zamknęła także nowy magazyn w podpoznańskich Komornikach i ograniczyła powierzchnię centrum dystrybucyjnego w Gliwicach. To konsekwencja mniejszej liczby sklepów i ograniczenia liczby produktów na półkach. Władze Tesco restrukturyzując sieć, odcinając nierentowne ogony i pozyskując fundusze ze sprzedaży działek, zachowują się racjonalnie. Jednak nadchodzi moment, w którym zarządzający siecią będą musieli powiedzieć „dość”, aby utrzymać wiarygodność wśród dostawców, pracowników i klientów.

Pytanie, czy obecne działania Tesco są krokiem – jak deklarują władze firmy – do utrzymania biznesu

na trudnym pod względem konkurencyjności rynku, czy są przygotowaniem do wycofania się z Polski po „angielsku”? Niektórzy eksperci prognozują nawet, że Tesco może zakończyć swoją przygodę z polskim rynkiem już w 2021, a najpóźniej do 2022 r.

## **To nie jest rynek dla hipermarketów**

Pogłoski o wycofaniu się Tesco z Polski pojawiają się regularnie już od 4-5 lat. Operator za każdym razem je dementuje. Jednak nieoficjalne źródła donoszą, że brytyjska centrala Tesco przynajmniej dwa razy podchodziła do zbycia polskich aktywów. Ponoć nie było na nie chętnych lub warunki potencjalnych inwestorów nie odpowiadały oczekiwaniom brytyjskiej grupy. Na drodze do sprzedaży aktywów Tesco w Polsce stał także UOKiK, bo żaden z działających na polskim rynku operatorów nie mógłby kupić 450 hiper- i supermarketów oczekując bezwarunkowej zgody urzędu. Finalna decyzja mogłaby zmusić inwestora branżowego do sprzedaży kilkudziesięciu placówek handlowych. Jedynym ratunkiem byłaby inwestycja funduszu inwestycyjnego lub wejście zupełnie nowego gracza. Nikt jednak nie chciał inwestować w biznes oparty na hipermarketach.

Kryzys na rynku hipermarketów sprawił, że Tesco już trzy lata temu rozpoczęło proces zmniejszania swoich największych sklepów. Jednak dopiero kilka tygodni temu firma poinformowała, że chce radykalnie ograniczyć powierzchnie wszystkich swoich największych 60 hipermarketów i zmniejszyć je do formatu kompaktowego (2,5-4,5 tys. mkw.) lub supermarketu (poniżej 2,5 tys.).

Firma zapowiedziała także mocne ograniczenie asortymentu. – Nasza decyzja, by skupić się na mniejszych formatach sklepów odzwierciedla zmieniające się oczekiwania polskich klientów i trendy na rynku detalicznym. Nasze hipermarkety kompaktowe i supermarkety będą cały czas oferować bogaty wybór produktów spożywczych, wraz z (...) sezonowymi produktami przemysłowymi – tłumaczył kilka tygodni temu Matt Simister, prezes Tesco w Europie Środkowej.

– Zmiany te są częścią naszej pracy na rzecz poprawy konkurencyjności biznesu w Polsce – dodał Martin Behan, dyrektor zarządzający Tesco Polska.

Mniejsze formaty dają większą elastyczność, a generują niższe koszty. Co więcej, znacznie większa liczba potencjalnych inwestorów byłaby skłonna zainwestować w sieć supermarketów, działających w wielu atrakcyjnych lokalizacjach.

## **Obkurczanie biznesu**

Jeszcze w czerwcu 2018 r. Matt Simister mówił, że udziały Tesco w Polskim rynku sięgają 5 proc.. Jednak było to wtedy, gdy operator miał w 420 sklepów. Udziały Tesco w Polskim rynku mogły już spaść poniżej 4 proc. Łączna sprzedaż Tesco w Polsce w roku finansowym 2018/2019 wyniosła 9,61 mld zł, podczas gdy rok wcześniej było to 10,58 mld zł, a dwa lata wcześniej 11,188 mld zł.

Warto przypomnieć, że wyniki finansowe Tesco w Polsce za rok obrotowy 2018/19 obciążały rentowność całego oddziału Tesco w Europie Centralnej. Sieć zdołała jednak przywrócić rentowność polskiego biznesu – w drugim półroczu minionego roku finansowego raportowała już „niewielki zysk”.

W tym roku finansowym obroty Tesco mogą spaść nawet o połowę, z ok. 12 mld zł (w okresie największej potęgi firmy) do 6-7 mld zł na koniec tego roku finansowego 2019/20. Będą to konsekwencje mocnego ograniczania asortymentu, zamknięcia ponad 100 sklepów i ograniczenia powierzchni hipermarketów. Tak mocny spadek będzie potężnym ciosem w firmę, która w najlepszych czasach była trzecim, co do wielkości detalistą w Polsce. Teraz będzie się plasowała pod koniec TOP 10 największych sieci handlowych w Polsce, za Żabką, czy Carrefour. Tak potężny spadek skali działalności nie pociągnie za sobą tylko niższych kosztów działalności, ale także

zupełnie inne podejście dostawców. Wynegocjowanie lepszych warunków niż w przypadku konkurencji będzie trudne.

## **Dobra zmiana**

Pierwszym pomysłem, który miał uratować Tesco w regionie Europy Centralnej i dać firmie nowy impuls do rozwoju była strategia oparta na centralizacji operacji w regionie. Z czterech spółek miała powstać jedna, która wystandaryzuje procesy, zintegruje poszczególne obszary działalności (zarządzanie, IT, łańcuch dostaw, zakupy, marketing, a nawet podejście do klienta, itd.), a przy tym mocno ograniczy koszty. Po trzech latach okazało się jednak, że o ile na rynku Węgierskim, Czeskim i Słowackim nowa strategia przyniosła dość pozytywne efekty, to w Polsce już niekoniecznie. Co prawda były kwartały, gdy firma ocierała się o pozytywny wynik, ale zwykle kolejne dane przynosiły informacje o pogłębiających się problemach.

Dlatego kilka miesięcy temu Tesco postanowiło odtworzyć dział zakupowy dla polskiego rynku i wyłączyć go z zakupów dla regionu. Jego głównym zadaniem miało być przygotowanie nowej oferty dla sieci sklepów działających w mniejszych formatach, czyli supermarketu i hipermarketu kompaktowego.

Firma sygnalizowała, że utworzenie własnego działu zakupowego dla polskiego rynku ma pomóc Tesco zbudować lepszą ofertę dla polskiego klienta. W branży pojawiły się jednak głosy, że jest to sygnał, który można również czytać jako wyodrębnienie polskiego rynku ze struktur Tesco CEE i przygotowanie polskiego oddziału do sprzedaży.

W ciągu ostatnich 2-3 lat Tesco systematycznie ograniczono powierzchnie hipermarketów i dokonał dogłębnego przeglądu asortymentu. Ofertę zoptymalizowano i wyeliminowano niektóre nierentowne kategorie, takie jak np. sprzęt elektryczny. Brytyjski detalista wprowadził a także koncept handlowy, który koncentrował się na ok. 600 podstawowych artykułach spożywczych, promowanych etykietą Nasza Cena. W ramach częściowego zwrotu w stronę strategii EDLP (Każdego Dnia Niskie Ceny) produkty te miały trwale obniżone ceny, co miało ułatwić Tesco konkurowanie z dyskontami.

## **Konsolidacja działalności**

Władze firmy pracują obecnie nad efektywnym skonsolidowaniem działalności operacyjnej, zakupów i dystrybucji. Jednak samo ograniczenie kosztów da niewiele, jeśli brytyjska centrala grupy nie doinwestuje swojej polskiej spółki.

Według ekspertów Tesco musi poradzić sobie z dwoma kryzysami. Pierwszy to kryzys finansowy. Sklepy mają coraz mniejsze obroty i nie ma szans, aby szybko z niego wyjść bez wielkich inwestycji. Niestety w dobie ogromnych nakładów marketingowych, ze strony konkurencji takiej jak Lidl, Biedronka, czy nawet Carrefour, firma nie będzie w stanie efektywnie ściągnąć do swoich sklepów klientów, a także zaoferować im odpowiedniej jakości oferty i promocji, zaś inwestycje w cenę są dzisiaj nieodzowne.

Drugi kryzys, z którym firma będzie musiała sobie poradzić, to kryzys wiarygodności - w oczach klientów, ale także pracowników. Klienci ze swojej perspektywy widzą starzejące się sklepy, zniszczone regały, puste półki, małą liczbę otwartych kas, brak pracowników i porównują ten smutny widok (oczywiście nie dotyczy to wszystkich sklepów sieci) do atrakcyjnych placówek konkurencji, np. Lida czy Carrefoura.

Tesco będzie także trudno odzyskać zaufanie pracowników, którzy od kilkunastu miesięcy są wystawieni na komunikaty dotyczące zwolnień grupowych, a także kolejnych nieudanych negocjacji ws. podwyżek płac. Jednocześnie pracownicy słyszą ciągle o doskonałej koniunkturze i rosnących

zarobkach w sklepach konkurentów.

### **Kropiółka z UK na ratunek**

Najbliższe kilkanaście miesięcy pokaże nam, czy władze Tesco poważnie myślą o dalszej obecności w Polsce. Warto monitorować proces przebudowy i zmniejszenia hipermarketów, a dokładnie jakość wykonanych prac. Zmniejszenie i modernizacja hipermarketu, to koszt od kilku do kilkunastu milionów złotych. Jeśli prace będą wykonane prowizorycznie i niedbale, niskim kosztem bez przebudowy sklepu i podniesienia jego standardu, trudno aby był konkurencyjny, a tym samym zwiększał sprzedaż. Jeśli firma zdecyduje się na ustawienie prowizorycznych ścianek gipsowych, parawanów czy siatek dzielących powierzchnię handlową, będzie to jasny sygnał, że firma nie chce już inwestować w polski biznes. I czeka na ciekawą ofertę sprzedaży pełnego portfolio lub planuje wyjście poprzez zamknięcie sklepów i sprzedaż portfolio nieruchomości we fragmentach.

Kolejna kwestia to modernizacja mniejszych sklepów, z których część kilka lat temu została odświeżona. Jeśli supermarkety nie będą w stanie konkurować ze sklepami konkurencji, będzie to oznaczało dalszy spadek obrotów i postępującą degradację. Dlatego władze sieci muszą podjąć odważną decyzję dotyczącą znacznego zwiększenia inwestycji dla polskiego oddziału. Nie może być to kilkadziesiąt milionów zł na inwestycje odtwórcze, ale przynajmniej 400-500 mln zł. To pozwoliłoby nie tylko odświeżyć park sklepów i odbudować konkurencyjność, ale też zainwestować w ceny i promocje, tak aby odzyskać klientów, których Tesco – co by nie mówić – ma w Polsce wielu. W przypadku inwestycji Tesco w Polsce nie chodzi już nawet o otwieranie kolejnych, nowych sklepów, ale o odbudowę potencjału już działających placówek.

Firma, aby być wiarygodną, musi nie tylko zmniejszyć sklepy i asortyment, ale przygotować i wdrożyć nowe wystandaryzowane masterplanogramy, tak dla supermarketów jak i dla hipermarketów kompaktowych. To pozwoliłoby efektywnie rozwijać ofertę i budować atrakcyjny rdzeń asortymentowy dla oferty sklepów, którą można później skutecznie rozwijać.

### **Podatek prosto w serce**

Tesco stoi przed wieloma nowymi wyzwaniami. Firma nie była w stanie podjąć na dużą skalę zdecydowanych działań, by zniwelować skutki zakazu handlu w niedziele – takich, jakie intensywnie prowadzą m.in. Biedronka i Lidl. Co prawda Tesco wróciło z kampaniami marketingowymi, ale nie są w stanie przebić się do klienta, w sytuacji gdy dwaj najwięksi dyskonterzy zalewają reklamami telewizję, radio i internet. Dobrym rozwiązaniem było wprowadzenie konceptu Nasza Cena, który miał pokazać, że Tesco oferuje codziennie niskie ceny. Niestety to ciągle za mało, aby klienci wrócili masowo do sklepów sieci.

Natomiast w 2020 r. nie tylko Tesco, ale wszystkie duże sieci handlowe mogą stanąć przed kolejnym wyzwaniem – podatkiem od handlu, a to oznacza, że brytyjska sieć będzie musiała zapłacić fiskusowi kolejnych kilkadziesiąt milionów złotych. Podatek mocno podgryzie firmy, która jest w fazie głębokiej transformacji.

Na dokładkę, podczas sobotniej konwencji rządzący zapowiedzieli, że jeśli utrzymają władzę to do roku 2023 r. płaca minimalne wzrośnie do 4 tys. zł brutto. Co dla wielu graczy działających w handlu oznacza kolejne poważne kłopoty. Czy w takich warunkach brytyjska firma będzie chciała nadal handlować w Polsce?

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/dwa-powazne-kryzysy-tesco-w-polsce-biznes-sieci-mo,56774>