

## **Rob Philipson, Spar Group: Nie boimy się Biedronki [OBSZERNY WYWIAD]**

data aktualizacji: 2019.11.28



**O planowanych inwestycjach, rozwoju sieci w Polsce, nowym, tajemniczym inwestorze, możliwości wejścia na warszawską GPW i nie tylko rozmawialiśmy z Robem Philipsonem, członkiem zarządu Spar Group.**

**Dlaczego Spar Group zdecydowała się zainwestować w Polsce? Na tutejszym rynku jest duża konkurencja, marże są niskie, otoczenie legislacyjne wydaje się nieprzychylnie dla detalistów...**

Wierzymy, że Polska daje nam niezwykle możliwości. W każdym kraju, w którym weszliśmy na rynek, mieliśmy podobne odczucia. To prawda, że na polskim rynku jest bardzo duża konkurencja, ale widzimy tu rzeczywistą szansę na rozwój w ramach naszego modelu biznesowego.

Spar Group to firma z Republiki Południowej Afryki - około 6 lat temu podjęliśmy decyzję, że musimy inwestować za granicą - w krajach z potencjałem dochodów w twardej walucie. Zainwestowaliśmy w Irlandii, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii - a ostatnio także na Sri Lance, którą można skategoryzować

jako rynek rozwijający się. Ta strategia okazuje się być dla nas skuteczna na całym świecie – głównie dzięki temu, że dostosowujemy nasz model biznesowy tak, by spełniał potrzeby społeczności, którym świadczymy nasze usługi.

### **Nie sądzicie, że wasze wejście na polski rynek było trochę wymuszone? Nie miałybyście miejsca, gdyby nie problemy Bać-Polu.**

Wierzymy w Polskę jako gospodarke i uważamy, że niezależne środowisko handlu detalicznego w Polsce jest prawdopodobnie jednym z najbardziej dynamicznych w Europie, ale także najbardziej zagrożonych przez największe krajowe i międzynarodowe sieci handlowe. Opierając się na aktualnych danych, w kraju funkcjonuje około 80 000 niezależnych sprzedawców detalicznych – to sprawia, że Polski rynek jest wyjątkowy na arenie międzynarodowej. Rzeczywistość jest taka, że jeśli ci niezależni detaliści nadal będą chcieli handlować i mieć znaczenie na rynku w najbliższej przyszłości, będą potrzebować „starszego brata”, który się nimi zaopiekuje – i tak widzimy naszą rolę. W 50 krajach na świecie, w których Spar prowadzi działalność, zapewniamy silne wsparcie niezależnym detalistom i pomagamy im skutecznie konkurować z dużymi graczami.

### **Sytuacja społeczna, gospodarcza i polityczna w RPA wydaje się być dość trudna. Czy wpłynęło to na decyzję o wejściu na polski rynek?**

Jesteśmy bardzo dużą firmą w RPA, a nasze możliwości rozwoju są ograniczone, ponieważ jesteśmy już w prawie każdej możliwej lokalizacji, na każdym rynku lokalnym. Bardzo trudno jest nam otwierać nowe sklepy. Z tego powodu, aby utrzymać rozwój naszej firmy, musieliśmy przenieść działalność także za granicę.

Nasza konkurencja w RPA zdecydowała się wejść na rynki innych krajów afrykańskich. My byliśmy już obecni w wielu krajach Afryki – z dużymi sukcesami – i nie wierzyliśmy w to, że wejście do Nigerii czy Kenii będzie dla nas właściwym posunięciem. Jak już wspominałem, chcieliśmy inwestować w twardą walutę, z uwagi na słabnący rand. Musieliśmy inwestować w krajach, których gospodarki są stabilniejsze.

### **Kiedy zaczęliście myśleć o przejęciu Piotra i Pawła?**

Piotr i Paweł wydarzył się bardziej przypadkowo niż celowo. Była to okazja do nabycia znaczącej infrastruktury i dostarczenia temu biznesowi trochę świeżego powietrza. To naprawdę jest tak proste – znaleźliśmy się w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie.

### **Jakie aktywa Piotra i Pawła najbardziej Was interesowały?**

Interesowali nas pracownicy, centra dystrybucyjne i oczywiście sklepy, które dały nam sieć około 65 punktów. Są to dla nas ważne fundamenty do uruchomienia działalności sieci.

### **Czy możecie zdradzić jakieś szczegóły dotyczące struktury transakcji nabycia Piotra i Pawła?**

Przejęliśmy 80% akcji Grupy Piotr i Paweł. Zgodnie z naszą umową, jest też partner dla pozostałych 20% udziałów. Jest to polski partner, który postanowił pozostać anonimowy.

### **Czy to przedsiębiorca znany już w polskim sektorze detalicznym?**

To bardzo istotny i szanowany polski biznesmen. Przepraszam, ale to wszystko, co mogę na ten temat powiedzieć.

## **Czy Capital Partners w pełni wychodzą z inwestycji?**

Na razie prawdopodobnie przez kilka miesięcy zachowają 20% udziałów, ale ostatecznie wycofają się z inwestycji. Jedynym powodem, dla którego zachowują akcje, jest wsparcie w procesie sanacji. Następnie Capital Partners odsuną się na bok, a do gry dołączy nowy partner.

## **Czy są jeszcze jakieś informacje, które możecie ujawnić?**

Umowa jest polubowna. Wszyscy są z niej zadowoleni – dlatego ją sfinalizowaliśmy. Wcześniej zadawano wiele pytań, czemu przeniesienie udziałów było przesunięte w czasie. Chodziło o uwzględnienie transakcji od nowego roku finansowego, by ułatwić kwestie raportowania. Nasz rok obrotowy zakończył się 30 września a transakcja miała miejsce 1 października.

## **Czy transakcja została sfinansowana z waszego własnego kapitału?**

Wiele różnych instytucji finansowych przyczyniło się do tej transakcji. Nasza łączna inwestycja dotychczas wynosi około 60 milionów euro.

## **Dlaczego zdecydowaliście się na zakup walczącej o życie sieci Piotr i Paweł, zamiast zacząć z czystą kartą w Polsce?**

Naszym zdaniem Piotr i Paweł wpadł w kłopoty z powodu pewnych decyzji strategicznych, które podjął. Po drugie, sieć nie była odpowiednio finansowana – tak, aby ułatwić podejmowanie tych decyzji. Uważamy, że wszystkie sklepy, które teraz są w sieci, są dobrymi miejscami sprzedaży detalicznej, a o takie nie jest łatwo. Te 65 sklepów, jeśli będą odpowiednio prowadzone, mogą wnieść ogromny wkład w rozwój sieci.

## **Czy nie byłoby skuteczniej zacząć działalność inaczej i uniknąć przejęcia sieci sklepów z tyloma problemami i długami?**

Nie. Skutecznie pozyskaliśmy dobrych pracowników, centrum dystrybucji, zakład produkcyjny, 65 sklepów i centralę. Zaaranżowanie tego wszystkiego jako inwestycji greenfield byłoby o wiele droższe.

## **Czy zamierzacie zachować markę Kuchnia Polki? Zamkniecie zakład produkcyjny?**

Na razie skupimy się na działalności handlowej sieci. Kolejnym krokiem będzie usprawnienie działalności Kuchni Polki – nie mamy zamiaru zamykać tego konceptu. Uważamy, że jest to kluczowy element strategii, który odpowiada na aktualne i przyszłe potrzeby klientów. Ostateczna decyzja dotycząca tego czy zachowamy markę Kuchnia Polki, czy może przejdzie ona rebranding zostanie jeszcze podjęta.

## **Jaki jest stan postępowania prawnego w Amsterdamie? Czy rozmawiacie z Leszkiem Baciem na temat zakończenia konfliktu z Bać-Polem i Spar Polska? Ten konflikt szkodzi marce Spar.**

Nie możemy komentować tych kwestii.

## **Co z postępowaniami w Polsce, poza Amsterdamem i obowiązującymi zabezpieczeniami sądowymi? Czy znacznie was spowalniają?**

Nie mogę udzielić na ten temat komentarza.

## **Jeden z sądów w Polsce wydał zabezpieczenie, które uniemożliwia Wam kontakt z franczyzobiorcami Spar Polska. Nie kontaktujecie się z nimi?**

Nie, nie możemy tego robić.

## **Czy oni kontaktują się z Wami?**

Bardzo dokładnie upewniamy się, że przestrzegamy nakazów i ograniczeń, które są na nas nakładane.

## **Niektórzy detaliści należący do sieci Spar Polska rozwiązali już swoje umowy. Czy otrzymaliście od nich jakieś sygnały dotyczące potencjalnej chęci dołączenia do sieci Spar Group?**

Nie mogę udzielić na ten temat komentarza.

## **Jak sądzicie, ilu franczyzobiorców Spar Polska może dołączyć do Spar Group?**

Teoretycznie wszyscy mogą. Czy wszyscy chcą? No to pytanie nie potrafię odpowiedzieć, bo tego nie wiem. Niektórzy detaliści mogą woleć współpracować z kimś innym i to jest ich decyzja. Jesteśmy dobrowolną siecią handlową – partnerzy dołączają do nas, bo chcą, nie dlatego, że mamy umowę.

## **Większość pozyskanych sklepów Piotr i Paweł to sklepy firmowe. Czy zamierzacie szukać nowych franczyzobiorców dla tych sklepów?**

Przeprowadziliśmy już wstępne rozmowy z niektórymi partnerami detalicznymi Piotr i Paweł, aby przejęli część sklepów firmowych, a więc ten proces się rozpoczął. Będziemy aktywnie analizować kwestie pozyskania niezależnych polskich przedsiębiorców do prowadzenia tych sklepów, tak by nie prowadzić ich jako sklepów firmowych. Nasz model biznesowy opiera się na profesjonalnym wsparciu niezależnych partnerów detalicznych i nieprowadzeniu sklepów firmowych. W miarę stabilizacji sytuacji tych sklepów będziemy starać się je przekazywać doświadczonym partnerom detalicznym.

## **Jak zamierzacie konkurować z gigantami detalicznymi działającymi już na polskim rynku? Nie boicie się Biedronki?**

Nie boimy się nikogo, ale szanujemy wszystkich. W Polsce wielu sieciom handlowym udało się odnieść sukces, handlują tu od wielu lat i zasługują na uznanie. Naszym wyzwaniem jest teraz zapewnienie polskiemu konsumentowi realnej alternatywy do nich i zwiększenie dynamiki w sprzedaży detalicznej, a nie spowalnianie jej.

## **Czyli nie boicie się Biedronki? To najprawdopodobniej będzie tytuł naszego wywiadu.**

Myślę, że dla nas najważniejszą kwestią jest zrozumienie, że nasz model biznesowy w dużej mierze opiera się na świeżych produktach i połączenia tego z konkurencyjnymi cenami artykułów spożywczych – tak, aby zapewnić konsumentowi poczucie satysfakcji z zakupów. Wiesz równie dobrze, jak ja, że polscy konsumenci kupują w sklepach różnych marek – to wyraźny trend, mocniejszy niż w jakimkolwiek innym kraju w Europie. Wyzwaniem dla nas jest zapewnienie takich rozwiązań zakupowych, które ograniczą to zachowanie konsumenckie i sprawią, że staniemy się preferowaną marką i sklepem w najbliższej okolicy.

Właśnie to robimy na całym świecie. W Spar mamy możliwość ciągłego dostosowywania naszych sklepów do konsumentów i odnosimy w tym sukcesy. Dlatego też nie chcemy prowadzić sklepów

firmowych. Chcemy by prowadził je ktoś, kto mieszka w danej okolicy - kto zna ludzi, kto wnosi swój wkład do lokalnej społeczności. To właśnie taka osoba powinna prowadzić sklep Spar, bo naprawdę będzie zaangażowana w relacje z ludźmi w swoim otoczeniu i będzie znała ich potrzeby.

**W Polsce jest kilku graczy detalicznych, którzy wydają się właśnie to robić. A przynajmniej próbują. Co sprawia, że myślicie, że odniesiecie większy sukces niż oni?**

Jest między nami jedna główna różnica: Spar nie jest organizacją franczyzową. To coś, co dezorientuje ludzi. Jesteśmy dobrowolną organizacją handlową. Ludzie należą do Spar, ponieważ chcą - a nie dlatego, że są z nami związani umową. Jeśli są niezadowoleni, to nas opuszczają. To naprawdę jest tak proste. Zapewnia to równowagę w relacjach biznesowych. Wiemy, że naszym zadaniem jest dbanie o wzrost i rentowność naszych partnerów detalicznych - ponieważ jeśli tego nie zrobimy, pójdą do kogoś innego. W typowym systemie franczyzy jest inaczej. Masz kajdanki, jesteś związany umową prawną i nie możesz nigdzie iść - więc bez względu na to, czy odniesiesz sukces, czy nie, tkwisz i żyjesz w tym.

**Czy wierzycie, że z takim modelem biznesowym możecie konkurować z Biedronką? Jeronimo Martins jest znacznie większe na całym świecie niż Spar Group.**

Spar Group to duża firma, ale nawet my mamy większego brata w Amsterdamie. Przy obrotach zbliżonych do 40 miliardów euro sieć Spar ma dużą siłę nabywczą na całym świecie, a nawet własnych producentów. To sprawia, że Spar jest silny w każdym kraju i to pomoże nam konkurować z największymi detalistami w Polsce.

**Jak szybko Spar Group zamierza rosnać w Polsce pod względem liczby sklepów?**

Zgodnie z naszym biznesplanem, spodziewamy się, że do końca 2020 roku będziemy mieli w kraju 150-200 sklepów. Oczywiście, wszelkie przejęcia pomogłyby nam przekroczyć ten próg.

**Czy rozmawiacie już o nowych przejęciach w Polsce? Może jesteście już blisko ich finalizacji?**

Notujemy zainteresowanie w tym obszarze - ale na razie nie podejmujemy decydujących kroków. Koncentrujemy się przede wszystkim na ustabilizowaniu sytuacji Piotra i Pawła. Mamy wiele do zrobienia w tych sklepach, zanim zaczniemy martwić się o przejęcia. Realistycznie rzecz ujmując, możemy zaangażować się w rozmowy na temat przejęć prawdopodobnie na początku 2020 r. i spróbować zrealizować je na przełomie 2020 i 2021 r. lub później.

**Czy są jakieś konkretne podmioty w Polsce, które chcielibyście przejąć?**

Tak. Ale to wszystko co na ten temat powiem. Nie mogę przekazać więcej informacji na ten temat.

**Co będzie wyróżniać Spar Group na polskim rynku? Wspomniał Pan już o niektórych wyróżnikach, takich jak oferta świeżych produktów. Co jeszcze?**

Zaletą, która ma ogromne znaczenie dla detalistów, jest nasz system logistyczny. Zarządzamy najwyższej klasy łańcuchem dostaw na całym świecie - to w jaki sposób zarządza się łańcuchem dostaw ma duży wpływ na wysokość marży i cen produktów. Nasze zaawansowane systemy pozwalają nam odpowiednio zarządzać firmą i maksymalizować potencjał w łańcuchu wartości dla zysku - partnerów detalicznych i naszego.

Wielu niezależnych sprzedawców detalicznych niekoniecznie posiada umiejętności i zasoby, które pozwoliłyby się im w to zaangażować i właśnie w tej kwestii nas potrzebują. To jest właśnie to, w

czym dobrzy są więksi gracze, tacy jak Eurocash czy Grupa Specjał: prowadzą świetne łańcuchy dostaw i skutecznie utorowali sobie drogę by być najbardziej konkurencyjnymi na rynku. Chciałbym dodać, że Spar Group nie jest sklepem detalicznym. Jesteśmy hurtownią dedykowaną sprzedawcom SPAR. Taką rolę odgrywamy na całym świecie.

### **Zastanawiacie się nad pozyskaniem innych hurtowni w Polsce?**

Wzielibyśmy to pod uwagę tylko wtedy, jeśli chcielibyśmy przejąć ich obiekty. Poświęcamy się Spar i nie chcemy mieć kolejnej hurtowni, która zaopatruje 101 innych detalistów. Nie tak prowadzimy biznes. Naszym głównym celem jest rozwój marki i sieci detalicznej Spar.

Analizując to, gdybyśmy mogli kupić inne hurtownie i sprawić, by ich klienci byli w Spar lub wykorzystać ich infrastrukturę na korzyść Spar - wtedy jak najbardziej byśmy to przemyśleli. Jeśli jednak spojrzysz na rynek logistyczny w Polsce - to rzeczywistość jest taka, że można współpracować z kimkolwiek się chce. Można otrzymać światowej klasy udogodnienia, mieć dobre czynsze - więc po co płacić za pozyskanie kolejnych hurtowni, których klienci nie będą w naszej sieci? To nie dla nas.

### **Czy to był powód, dla którego rozmowy z Bać-Polem nie zakończyły się przejęciem? Nie interesowała was hurtowa część ich działalności?**

Nie, sprzedaż hurtowa była częścią pierwotnych rozmów.

### **Jakiego modelu logistycznego szukacie w Polsce? Czy nadal planujecie zlokalizowanie nowych centrów dystrybucyjnych w pobliżu Krakowa i Warszawy?**

Jak najbardziej, mamy około pięć różnych opcji i jesteśmy w tej chwili na etapie ich analizowania. Jeśli chodzi o lokalizacje - to centra w Poznaniu, Warszawie i Krakowie pomogłyby nam objąć dystrybucją cały kraj. Uważam, że w ciągu najbliższych sześciu miesięcy będziemy potrzebować nowego centrum dystrybucji - nie tylko dla aktualnych partnerów detalicznych Piotr i Paweł, ale oczywiście dla wszystkich innych, z którymi rozpoczniemy współpracę. Musimy inwestować z wyprzedzeniem, aby upewnić się, że jak najwięcej niezależnych partnerów detalicznych zechce do nas dołączyć.

### **Jakie nakłady inwestycyjne na rozwój infrastruktury logistycznej zaplanowaliście na 2020 r.?**

Mamy spore szczęście - nakłady inwestycyjne będą minimalne ze względu na ilość dostępnej przestrzeni. Byłem absolutnie oszołomiony ilością pustej, wysokiej jakości powierzchni logistycznej, która jest w Polsce. Jest to zrozumiałe, bo Polska jest na jednym z głównych szlaków tranzytowych przez Europę.

Jeśli spojrzeć na inne kraje, w których działa Spar Group, to jesteśmy właścicielami wszystkich naszych centrów dystrybucyjnych. Zgodnie ze strategią, tak też powinno być w Polsce - ale na razie, w perspektywie krótkoterminowej, będziemy je wynajmować - aż do momentu, kiedy będziemy mogli ocenić, jak rozwija się nasz biznes. Rozmowy o dedykowanym Spar obiekcie będziemy prowadzić nieco później. Możemy go kupić, zlecić budowę centrum spełniającego nasze specyficzne wymagania lub wybrać opcję najmu na własność. Jak widać, jest wiele możliwości, a my jesteśmy bardzo elastyczni.

### **Wielu sprzedawców detalicznych buduje własne centra dystrybucyjne, skrojone pod swoje potrzeby. Czy to jest Wasz plan A?**

Wszyscy ci detaliści, którzy budują swoje obiekty na zamówienie - robią to, ponieważ wiedzą, jak funkcjonuje ich biznes. My jesteśmy teraz w takim okresie, kiedy wiemy, co mamy w Piotrze i Pawle, wiemy, jaki mamy potencjał - ale nadal jest zbyt wiele niewiadomych. Za 2-3 lata, gdy będziemy już wiedzieć, w jakich proporcjach w sklepach są potrzebne produkty mrożone, krótkiej daty przydatności, świeże i innych kategorii - będziemy w stanie dostosować własny obiekt do naszych potrzeb.

Nie chcemy kierować się tym, co znamy z RPA i stwierdzić, że to właśnie tego czy tamtego potrzebujemy w naszym centrum dystrybucyjnym. Skończyłoby się to porażką. Zdajemy sobie sprawę, że dynamika handlu detalicznego w Polsce bardzo różni się od innych krajów na świecie. Kiedy będziemy znać już strukturę handlu, będziemy mogli dostosować nasze obiekty do potrzeb klienta. Nasze podejście może wydawać się konserwatywne - ale gwarantuje, że skupiamy się najpierw na lokalizacjach i wydajności, a dopiero później na budowie obiektów spełniających nasze wymagania.

### **Grupa Spar jest notowana na giełdzie w Johannesburgu. Czy zastanawiacie się nad nowymi emisjami akcji w celu pozyskania nowego kapitału na inwestycje w Polsce?**

Nie. Możemy inwestować ze środków własnych lub korzystać z finansowania dłużnego.

### **Czy oznacza to również, że nie rozważacie wejścia na warszawską giełdę? Notowanych jest tam kilku detalistów, niektórzy z nich - jak Dino - w ostatnich latach nawet odnoszą sukcesy.**

Na tym etapie nie jest to brane pod uwagę, nie jest to część naszej krótkoterminowej strategii - ale nie mogę powiedzieć, że nie zdecydujemy się na to w przyszłości. Decyzja ta będzie uzależniona od okoliczności. Mamy już dużych międzynarodowych inwestorów w Spar Group. Około 40% naszych akcji należy do inwestorów zagranicznych, spoza RPA - a liczba ta szybko rośnie. Jeśli będziemy potrzebowali pozyskać kapitał na inwestycje w innych krajach świata, możemy to zrobić przez giełdę w Johannesburgu. Zdecydowanie łatwiej jest zarządzać relacjami inwestorskimi w jednym miejscu - jest to o wiele łatwiejsze niż notowania na kilku giełdach.

### **Zapytaliśmy o ewentualne nowe emisje i pozyskiwanie nowego kapitału, ponieważ obecnie w Polsce trwa przetarg na około 350 sklepów Tesco. Może Grupa Spar byłaby zainteresowana kupnem tych sklepów?**

Nie jesteśmy zainteresowani.

### **Dlaczego?**

Nazwę to strategią "małych kroczków". Nie składaj oferty na dom, dopóki nie zrozumiesz rynku, na którym działasz. Tesco to firma, która odnosi duże sukcesy - ale nie bez powodu odbiła się tu od ściany. Oni wiedzą, dlaczego tak się stało.

Nie chcemy wchodzić na nowy rynek w innym kraju i być aroganccy - wierzyć, że go zdominujemy. Trzeba szanować instytucje, szanować klientów, którzy tu są - a naszym wyzwaniem jest dostarczenie polskiemu konsumentowi takiej oferty produktowej, która sprawi, że będzie lojalnym wobec polskich przedsiębiorców, którzy będą prowadzić te sklepy.

Czy wydarzy się okazja, aby przejąć niektóre ze sklepów Tesco... tak, być może. Ale nie sądzę, żeby czas był w tym przypadku po naszej stronie. Myślę, że nastąpi bezpośrednia sprzedaż sklepów komuś - kimkolwiek ten ktoś by nie był - i że będzie to wiązać się z dużą ilością zobowiązań i wydatków, a w szczególności z najmem. Koszty najmu, o których tu mówimy, są ogromne. Gdy wciąż jeszcze

stawiamy pierwsze kroki w Polsce, nie chcemy co miesiąc płacić milionów euro w kosztach najmu i nie wykorzystać w pełni naszej szansy.

**Ten 3-4% udział Tesco w rynku w Polsce może stanowić dobry start dla Grupy Spar. Rozumiemy Wasze bardzo realistyczne podejście do nowego rynku, ale czy nie sądzicie, że przynajmniej niektóre sklepy Tesco mogą wzmocnić Waszą działalność?**

Mamy bardzo proste powiedzenie: turnover is vanity, profit is sanity. Oznacza to, że obrót sprawia, że ludzie świetnie się czują - ale to zysk sprawia, że są w stanie prowadzić biznes. Można zrobić miliardy euro obrotu, ale to absolutnie nic nie znaczy, jeśli nic się nie zarobi.

**Czy wierzycie w przyszłość hipermarketów w Polsce?**

Ogólnie rzecz biorąc, nie. Powiedziałbym, że wybiórcze hipermarkety mają do odegrania pewną rolę na rynku. Na całym świecie zaczynamy spotykać się ze środowiskiem handlu detalicznego, który przekształcił się w coś, co nazywamy hiperlokalizacją. I to nie jest dobra wiadomość dla prowadzących hipermarkety. Ludzie chcą kupować tam, gdzie jest bliżej ich sercu - w lokalnych sklepach. Hipermarkety odnosiły sukcesy pod koniec lat 80-tych, w latach 90-tych i na początku XXI wieku - ze względu na ich skalę i wielkość. Dziś już tak nie jest. Ludzie nie mają czasu na chodzenie po 10-12 tys. m kw. sklepu.

W niektórych krajach, w których działa Spar, takich jak Rosja i Chiny, nadal wierzy się w sukces tych bardzo dużych sklepów w formacie hipermarketów. Co do Spar Group... zaczęliśmy od bardzo małych rozmiarów. Obecnie mamy około 6 tys. m kw. sklepów w RPA, ale nasza średnia wielkość wynosi około 1500 m kw. Jest to sklep o optymalnej wielkości. Więc jeśli zapytalibyście, czy rozwinęlibyśmy hipermarkety Spar w Polsce - to powiedziałbym, że jest to mało prawdopodobne.

**Na jakich formatach zamierzacie się skupić w Polsce?**

Początkowo będziemy mieli trzy formaty: Spar Express (150-200 m<sup>2</sup>), mały lokalny Spar (do 800 m<sup>2</sup>), oraz większy Eurospar, który będzie w przedziale 1000-2500 m<sup>2</sup>. W naszym portfolio mamy również jeszcze większy format - Interspar. Sklepy o powierzchni 4500-5000 m kw. odnoszą duże sukcesy w Austrii, ale w Polsce zaczniemy bez nich. Na tym etapie nie są one rozpatrywane. Ale nigdy nie wiadomo, co będzie w przyszłości. Może nam się świetnie powodzić i stwierdzimy, że spróbujemy, dlaczego nie? Jesteśmy bardzo elastyczni.

Jednak naszym głównym celem będzie skupienie się na małych i średnich formatach. Hiperformat nigdy nie stanowił trzonu biznesu ani Spara, ani Piotra i Pawła. A kiedy już zaczyna się wchodzić w hiperformaty - to trzeba się upewnić, że jest się w stanie konkurować z innymi pod względem ceny i zarządzania. Właśnie w tym tkwi wyzwanie - w rentowności.

**Czy zamierzacie wprowadzić w Polsce niektóre formaty lub koncepcje, które macie już w RPA lub Irlandii, takie jak apteki lub sklepy z artykułami dla majsterkowiczów?**

Tak, widzimy potencjał w wielu różnych branżach. Przyjrzymy się tym możliwościom. W RPA mamy format sklepu typu „zrób-to-sam” o nazwie Build It. Mamy osobną sieć monopolową Tops, ponieważ zgodnie z prawem nie możemy sprzedawać alkoholu w supermarketach w RPA. A forma apteki była dla nas oczywista. Jest kilka różnych możliwości rozwoju, które mają dla nas sens - kiedy będziemy bardziej zaangażowani w polski rynek, najprawdopodobniej wprowadzimy tutaj nowe koncepcje i formaty sklepów. Ale zawsze będziemy to robić pod marką Spar.

**Czy zamierzacie rozwijać tutaj - podobnie jak w Szwajcarii lub Irlandii - piekarnie lub inne nowe koncepty?**



Na pewno skorzystamy z naszych rozwiązań z innych krajów Europy, a także niektórych z RPA - takich jak koncepcje kawiarni czy produktów świeżych na wynos itp. Istnieje wiele sekcji sklepowych, które możemy rozwijać jako niezależne marki w sklepach Spar, a wiele z nich zostanie wprowadzonych dość szybko w Polsce. Już nasz pierwszy sklep - Eurospar w centrum handlowym Blue City w Warszawie - będzie miał niektóre z nich, na przykład kawiarnię. Jesteśmy bardzo elastyczni w naszych formatach restauracyjnych - zaczynając od 4 m2, kończąc na restauracjach o powierzchni 400 m2. Te formaty zostaną sprowadzone do Polski. Wykorzystamy wiele międzynarodowych doświadczeń, którymi dysponujemy - nie tylko z krajów, w których działa Spar Group, ale także z formatów Spar International - takich jak choćby piekarnia. Mamy również sekcję mięsną, którą chętnie wprowadzimy w Polsce.

### **Kto waszym zdaniem będzie waszą największą konkurencją w Polsce?**

Myślę, że każdy, kto wydaje nawet 1 złotówkę w sklepie - nieważne czy w Żabce, czy w Biedronce - jest potencjalnym klientem Spara. Jak już mówiłem wcześniej, trzeba czerpać z doświadczeń tych, którzy handlują tu od lat. Uszanować to, czego dokonali - bo stworzyli bardzo udane firmy. Ale w ramach działalności możemy przejąć ich klientów - i vice-versa, oni naszych.

### **Czy uważacie, że jest dużo miejsca na rozwój Spar w formacie sklepów typu convenience? Poza Żabką i sklepami Carrefour Express prawie nikt nie działa w tym formacie.**

Wierzymy, że możliwości rozwoju sklepów typu convenience w Polsce są ogromne. Jedną z takich możliwości są sklepy na stacjach paliw. Spar ma kluczowe partnerstwa na całym świecie z takimi firmami jak Shell, BP, Avia i innymi. Są one dla nas bardzo istotne - ponieważ nawet odnoszące sukcesy firmy paliwowe potrzebują silnej marki spożywczej. Im lepsza jest Twoja stacja, tym lepsze jest Twoje paliwo i im lepsze jest Twoje paliwo, tym lepsza jest Twoja stacja. Te dwie kwestie idą w parze. Tak więc pod względem potencjalnego wzrostu - to na pewno będzie to obszar, na którym skupimy się w Polsce.

### **Czy będziecie szukać jednego partnera paliwowego w Polsce? Piotr i Paweł współpracował już z BP, tworząc i testując trzy sklepy Piotr i Paweł Po Drodze.**

Może to nie być pojedynczy operator stacji paliw, może być ich wielu. Mamy około 5 różnych partnerów, z którymi współpracujemy w Szwajcarii. W RPA współpracujemy tylko z Shell, tam mamy sojusz strategiczny. W Irlandii jest wiele różnych marek, z którymi współpracujemy.

Na podstawie mojej ograniczonej liczby podróży po Polsce wydaje mi się, że profesjonalizacja sklepów na stacjach jest dla nas ogromną szansą. Wygląda na to, że jest wielu niezależnych przedsiębiorców, którzy prowadzą sklepy na stacjach i potrzebują pomocy czy wskazówek - aby mogli zacząć konkurować z największymi graczami na tym rynku.

### **Kiedy otworzycie swój pierwszy sklep w Blue City, po zmianie szyldu z Piotra i Pawła?**

29 listopada.

### **Jaki będzie harmonogram dalszego rebrandingu sklepów Piotr i Paweł?**

Nie chcę, żebyśmy po prostu zmienili markę tych sklepów - nie sądzę, żeby służyło to czemukolwiek. Każdą z operacji rebrandingu oceniamy teraz na podstawie jej potencjału. W tych lokalizacjach, z których jesteśmy zadowoleni, zmienimy markę niemal natychmiast. Pozostałe będziemy ulepszać, a dopiero potem wdrażać proces rebrandingu.

### **Jak długo ten proces potrwa?**

Nie powinno to zająć więcej niż 2-3 lata. Musimy działać szybko.

### **A jak wygląda harmonogram otwarcia nowych sklepów Spar w Polsce?**

Zacniemy natychmiast. Gdy tylko pojawią się możliwości, zaczniemy pracę. Już rozmawiamy z polskimi właścicielami nieruchomości. Oczywiście mamy wiele partnerstw z dużymi funduszami nieruchomości w RPA, które posiadają centra handlowe w Polsce. Jesteśmy silni na rynku detalicznym w RPA i będziemy wykorzystywać te relacje również w Polsce.

### **Czy centra handlowe odegrają dużą rolę, jeśli chodzi o otwieranie sklepów Spar w Polsce?**

Szczerze mówiąc, nie sądzę, żeby wielkie centra handlowe były naszym priorytetem na przyszłość. Weszliśmy do centrów handlowych w ramach lokalizacji sklepów Piotra i Pawła – ponieważ w ramach sieci jest wiele takich właśnie lokalizacji. Ale myślę, że prawdopodobnie Spar ma większą szansę rozwoju w miasteczkach i ich okolicach. Tam widzimy duże możliwości – to my będziemy mogli zbliżyć się do klientów – zamiast oczekiwać, że klienci przyjadą do miasta na zakupy. Jednak warto być w strategicznych centrach handlowych – takich jak Blue City, gdzie mamy dużą bazę osób dojeżdżających do pracy do okolicznych biur i bloki mieszkalne wokół o dużej gęstości zaludnienia.

### **Zamierzacie realizować strategię Piotra i Pawła i być głównym operatorem spożywczym w centrach handlowych, czy wolicie otwierać tam mniejsze sklepy typu Spar Express?**

Odpowiedzi są bardzo proste i jednocześnie bardzo złożone. Formaty sklepów będą dostosowane do warunków panujących w danej lokalizacji. Są miejsca, gdzie chce się być dominującym graczem, i miejsca, gdzie będziemy tym, co my nazywamy "sklepem przechwytyjącym" – przechwytyjącym klientów, zanim ci dotrą do głównego sklepu. Jesteśmy elastyczni, ponieważ w centrach handlowych możemy otwierać sklepy w każdym z naszych trzech formatów.

W głównych węzłach komunikacji miejskiej, obok stacji autobusowych, wybralibyśmy Spar Express i prawdopodobnie 70% powierzchni sklepu zostałoby przeznaczony na produkty świeże i gotowe do spożycia, ponieważ tego właśnie oczekują konsumenci – nie proszków do prania i dezodorantów czy czegokolwiek innego. Gdziekolwiek będziemy, stworzymy wyjątkowy sklep – dopasowany do rynku, na którym funkcjonuje. Tak właśnie robimy w Spar: nigdzie na świecie żaden z 13 000 sklepów Spar nie jest taki sam.

### **Czy uważacie, że hiperlokalizacja będzie waszą przewagą konkurencyjną w Polsce?**

Zgadza się. Możemy wybrać format sklepu, który jest według nas najbardziej odpowiedni i najbardziej opłacalny. Tworzymy przede wszystkim sklepy dla niezależnych partnerów detalicznych. Musimy upewnić się, że format, który im proponujemy, i w który inwestują, szybko przyniesie zyski. Nie możemy kierować się filozofią korporacji – która zakłada, że można przez dwa lata tracić pieniądze, ale i tak ostatecznie osiągnąć zysk. Musimy zarabiać dla sprzedawcy od pierwszego dnia, w przeciwnym razie będzie niezadowolony.

### **Jakie są Wasze szacunki dotyczące rozwoju sieci Spar w Polsce w ciągu najbliższych 2-3 lat? Ile nowych sklepów otworzycie?**

Naszym celem jest 50 nowych sklepów rocznie, począwszy od 2020 roku. Tego właśnie wymagają od nas nasze biznes plany. Mogą to być zarówno inwestycje typu greenfield, przemiany istniejących sklepów, jak i przejęcia. Jeśli przekroczymy te założenia – to będzie wspaniale.

### **A jakie są wasze plany dla e-grocery? Zamierzacie rozwijać e-commerce, czy uśmiercić serwis internetowy Piotra i Pawła?**

Nie uśmiercimy go... e-commerce to nie łatwy temat. Może to być kontrowersyjne, ale twierdę, że jeśli chcesz zarobić małą fortunę, to musisz pójść w e-commerce, bo możesz zacząć biznes mając wielką fortunę i ją po prostu stracić.

E-handel w branży spożywczej nie daje nam żadnych możliwości budowania marki. Jedyną firmą, która może zarobić sporo pieniędzy na e-commerce w branży spożywczej, jest Amazon - po tym jak kupiła firmę Whole Foods. Masz dziś na telefonie aplikacje, które pozwalają Ci wejść do 10 różnych kanałów e-commerce, zrobić listę zakupów i kupić najtańszy produkt z każdego z nich. Proszek do prania, dezodorant, papier toaletowy - wszystko na promocji. Nikt nie zarabia z powodu obecnych kosztów dystrybucji.

Myślę, że niektóre e-sklepy spożywcze mogą działać, ale jeśli chodzi o główny nurt e-commerce, strategię wielokanałowej sprzedaży, to nie widzę jeszcze takiej, która by się sprawdziła - z wyjątkiem Amazona. Proszę mi wierzyć, kiedy mówię, że e-handel żywnością może być wyłącznie częścią strategii marki, ale nie znaczącym elementem jej zysków.

### **Czy to oznacza, że zamkniecie e-sklep Piotra i Pawła?**

Niezupełnie. Mogą być regiony, które są dostatecznie zamożne, gdzie sensowna jest obecność marki w e-commerce. Miejsca, gdzie średnie koszty zakupów są wysokie, a koszyk produktów zróżnicowany - więc nie sprzedaje się jedynie towaru na promocji.

### **Na przykład w Warszawie?**

Jak najbardziej - w głównych lokalizacjach można z łatwością zaoferować zakupy w trybie „kliknij i odbierz”. Zapewnia to klientom wygodę, a jednocześnie ogranicza koszty logistyki. W zależności od bliskości sklepów, istnieje jakaś średnia wartość zakupów, która by takie działanie uzasadniała.

### **Działalność e-grocery Piotra i Pawła przez krótki okres czasu przynosiła zyski. Tesco osiągnęło również próg rentowności, jeśli chodzi o e-grocery w Polsce. Czy bylibyście gotowi poczekać kilka lat, aż e-grocery zaczną przynosić zyski?**

Nigdy nie mów nigdy, ale na tym etapie na pewno nie jest to dla nas priorytetem. Na świecie będzie musiało zajść jeszcze wiele zmian, zanim zainwestujemy w e-commerce. W krajach, w których działamy, mamy selektywny e-handel. Jest wiele krajów Spar, które to robią - ale nie mają z tego tytułu znaczących zysków. A kiedy już w ten biznes wchodzisz, to nie ma odwrotu. Nie możesz się wycofać, ponieważ szkody dla marki byłoby ogromne. Dałeś klientom wygodne rozwiązania, a potem im je odebrałeś.

### **Czy przewidujecie, że sklepy spożywcze nie będą znaczącą częścią rynku e-commerce w Polsce?**

O nie, wręcz myślę, że sklepy z artykułami spożywczymi niemal wproszą się na ten rynek sprzedaży. Myślę, że e-commerce będzie ewoluował i rozwijał się. Problem polega na tym - czy można na tym zarobić? I jak długo taki biznes przetrwa?

Myślę, że lepiej poradzimy sobie w prowadzeniu naszych sklepów, przyciągając do nich ludzi - niż w tym, co oferuje nam e-commerce. Ale nigdy nie mów nigdy. Mogą zajść drastyczne zmiany w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw - co pozwoliłoby nam działać inaczej. Jeśli tak się stanie, to zastanowimy się nad tym ponownie, ale na razie e-grocery nie jest naszym priorytetem.

### **Czy spodziewacie się szybkiej dynamiki wzrostu dla sklepów Piotr i Paweł w Polsce? Baza jest niska, więc wydaje się, że potencjał do wzrostów jest spory.**

Wierzę, że nasza działalność w Polsce będzie się bardzo szybko rozwijać. Z powodu obecnie bardzo niskiej dynamiki możemy wykazać znaczny wzrost w bardzo krótkim czasie. Realistycznie patrząc na poziom inwestycji, który jest wymagany, aby doprowadzić nas do naszego celu - prawdopodobnie nie osiągniemy progu rentowności do 2021 r. Ale taki scenariusz akceptujemy. Ważniejsze są zyski naszych partnerów detalicznych.

Kierujemy się w Polsce bardzo podobną filozofią do tej, na której opieraliśmy się w Szwajcarii. Kiedy tam dotarliśmy, detaliści nie zarabiali. Naszym pierwszym zadaniem była stabilizacja tego biznesu i upewnienie się, że partnerzy zarabiają - nawet naszym kosztem. Jako grupa Spar straciliśmy pieniądze, ale w tamtym momencie było dla nas akceptowalne. Rozumiemy, że naszej działalności nie byłoby, gdyby nie odnoszący sukcesy partnerzy detaliczni. Dlatego naszym głównym celem jest upewnienie się, że detaliści rozumieją to, kim jesteśmy jako firma - uwierzą w nasze filozofie i strategię, które są po to, by rozwijać ich działalności.

### **Jak przekonacie sprzedawców Piotra i Pawła oraz nowych partnerów detalicznych Spara, że będą szybko zarabiać pieniądze, nawet waszym kosztem?**

Zabraliśmy siedmiu partnerów detalicznych Piotra i Pawła na nasz kongres w RPA we wrześniu. Odwiedzili nasze sklepy i centra dystrybucyjne. Kiedy dotarli do RPA, byli bardzo negatywnie nastawieni i zdenerwowani tym, co stało się z ich biznesami. Potem zmieniła się ich postawa. Wrócili do Polski całkowicie inni i przeświadczeni o słuszności tego, co robimy jako grupa. W naszym biznesie duże znaczenie ma kultura organizacji, którą staramy się tworzyć z naszymi ludźmi. To właśnie ona determinuje lojalność wobec sieci.

### **Czy planujecie wejść do nowych krajów w sąsiedztwie Polski lub gdzieś indziej? Zaczynalibyście w tych krajach od zera, czy szukalibyście okazji takich jak Bać-Pol - czyli kraju, w którym są już sklepy Spar, ale Spar Group tam nie ma?**

Znając mojego szefa? Tak. Czy mamy jakieś plany z tym związane na najbliższe lata? Nie. Nie koncentrujemy się teraz na tym.

W ciągu ostatnich 6 lat weszliśmy na rynek irlandzki, brytyjski, szwajcarski, lankijski, a teraz polski. Potrzebujemy chwili wytchnienia - rok lub dwa - aby ustabilizować sytuację i zmaksymalizować potencjał szans, które już mamy. Musimy się upewnić, że Polska może skorzystać na naszej obecności tutaj. Co to oznacza? Podpisaliśmy już na przykład pierwsze kontrakty na eksport produktów z Polski do RPA. Pierwsze z nich to 20 milionów litrów mleka i 6 tysięcy ton kurczaka rocznie. Planujemy również eksport wódki do RPA.

Metodologia łańcucha dostaw nie jest jednokierunkowa, nie chodzi tylko o sprowadzanie towaru do Polski. Dbamy o to, żebyśmy mieli tu pozytywny wpływ społeczno-gospodarczy. Oznacza to, że polscy producenci muszą skorzystać z faktu, że weszliśmy na rynek i mieć dostęp do szerszego, międzynarodowego łańcucha dostaw. Mamy już ogórki kwaszone i cebulę pochodzącą z Polski. Będziemy nie tylko sprowadzać towar, ale także go eksportować. Polska będzie bazą dla możliwości eksportowych naszych marek na Białoruś, do Kosowa, Rosji i poza UE. Jest jeszcze wiele istotnych dla naszego biznesu spraw, które toczą się poza strefą handlu detalicznego.

### **Czy zamierzacie również sprowadzić do Polski jakieś konkretne produkty z RPA?**

Widziałem już trochę południowoafrykańskiego wina tutaj w Polsce i jest ono beznadziejne. A płacicie za nie fortunę! O niektórych dostępnych tu południowoafrykańskich markach nawet nie słyszałem. Jest to z pewnością obszar, na którym będziemy się koncentrować w najbliższej przyszłości. Najlepszej jakości marki południowoafrykańskie w dobrych, racjonalnych cenach.

## **Gdzie Grupa Spar widzi siebie w Polsce za 5 lat?**

Prawdopodobnie w ciągu 5 lat możemy mieć sieć około 400 sklepów. Może nawet więcej, w zależności od tego, czy w międzyczasie dojdzie do jakiś przejęć. To realistyczny cel – ale zawsze jestem bardzo ostrożny w tego typu prognozowaniu, ponieważ dynamika biznesu może ulec zmianie. Sytuacja polskiej gospodarki może się pogorszyć – co ograniczyłoby możliwości rozwoju, a Polacy skoncentrowaliby się bardziej na procesach wewnętrznych, aby zwiększyć rentowność.

Jest jeszcze jeden powód, dla którego nie podobają mi tego typu prognozy – ten kto prognozuje wydaje się innym być arogancki, a my nie jesteśmy arogancką firmą. Przychodzimy tu, aby zapewnić polskiemu konsumentowi wybór i mam nadzieję, że oferta naszych marek będzie dla niego korzystna. Ale jeszcze ważniejsze jest dla nas zadbanie o to, aby nasi partnerzy detaliczni mieli zyski. Zdolność generowania zysku dla niezależnych partnerów detalicznych jest dla nas naprawdę kwestią kluczową. To wszystko nie jest po to, żeby Spar Group zarobiła fortunę. Chodzi o upewnienie się, że tych kilkuset przedsiębiorców odnosi sukcesy i że mogą oni zacząć budować swoją własną spuściznę. Jeśli tego dokonamy, to w rezultacie my też odniesiemy sukces.

*Rozmawiali Paweł Jachowski i Łukasz Stępiak.*

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/rob-philipson-spar-group-nie-boimy-sie-biedronki-o,58930>