

Tomasz Syller, Spar Group: We always pay on time, not some time [PEŁNY WYWIAD]

data aktualizacji: 2019.12.03



- Jeden z przedstawicieli naszego inwestora mawia: „We always pay on time, not some time”. To fundament naszego biznesu. Producenci, którzy nam zaufali wiedzą, że płacimy zawsze - mówi w wywiadzie dla portalu wiadomoscihandlowe.pl Tomasz Syller, prezes Wasz Sklep Spar, spółki zależnej Spar Group.

Wywiad przeprowadzony został we wrześniu 2019 r.

Polski rynek detaliczny jest niezwykle konkurencyjny, handel pracuje na niskich marżach, a otoczenie polityczne i legislacyjne nie sprzyja branży. Dlaczego w takiej sytuacji Spar chce inwestować w Polsce?

Dlatego, że jest to rynek gigantycznych możliwości. W Polsce funkcjonuje ponad 80 000 sklepów z tego większość to sklepy niezależne. To oznacza, że jest obszar, żeby rozwijać podstawową działalność, jaką zajmuje się the SPAR Group Limited, czyli organizowanie sieci partnerskiej. Polska to 6-ty rynek w Europie. Skoro udało nam się zrealizować inwestycje w Irlandii - na dużo mniejszym rynku, z niezwykłym sukcesem, to oznacza, że tak interesujący i duży rynek, jakim jest Polska, stwarza jeszcze większe perspektywy.

Jakie?

Przede wszystkim to możliwości współpracy z dużą liczbą niezależnych detalistów – którzy szukają dużego, wiarygodnego i stabilnego partnera. Po drugie szansą jest rosnący poziom konsumpcji w Polsce, a polski konsument to klient świadomy, oczekujący produktów dobrej jakości i chętnie kupujący w dobrze zaopatrzonych sklepach. Po trzecie naszą przewagą jest międzynarodowa sieć i doświadczenie – możemy zapewnić partnerom takie wyroby, które są niedostępne w innych placówkach. Po czwarte mamy szerokie doświadczenie w sprawnej i efektywnej logistyce dostaw – co oznacza doskonale i terminowe zatowarowanie sklepów. Dla partnerów to bezwzględnie atut, który może istotnie wpływać na ich obroty i zwiększanie bazy klientów.

A może Spar inwestuje w Polsce, bo musi szukać alternatywy dla rynku RPA, gdzie sytuacja społeczno-polityczno-gospodarcza staje się z roku na rok coraz bardziej skomplikowana i trudna?

To nieprawda. Rynek w RPA jest podzielony pomiędzy trzech głównych graczy. Dla Spar to kluczowy rynek, generujący istotną część przychodów. Przy tak silnej pozycji w RPA firma ma zagwarantowaną efektywną działalność na lata. Wyjście za granicę to raczej opcja na rozbudowę sieci i wykorzystanie wieloletniego doświadczenia. Wydaje się czymś naturalnym, że zarząd podjął decyzję o tym, żeby dywersyfikować biznes. Inwestycja w Polsce nie jest pierwszą afrykańską inwestycją, najpierw była Irlandia, później Szwajcaria, Sri Lanka.

Tak, to ciekawe, że the SPAR Group specjalizuje się w restrukturyzacji i odbudowywaniu pozycji firm, które popadły w kłopoty.

Pozycja sieci SPAR w RPA nie jest przypadkowa, tam nikt nikomu nie dał nic za darmo, niczego nie podarował. Sądzę, że jest to efektem kultury organizacji, która spowodowała, że powstał zespół świetnych menadżerów, którzy mają doskonale kompetencje. Ludzi, którzy pojawiając się w nowych przedsięwzięciach i wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie, potrafią zaszcześcić nową kulturę organizacji menadżerom na kolejnych rynkach. Dają firmie potencjał, który popycha ją we właściwym kierunku i buduje jej konkurencyjność. Oczywiście ważne są też pieniądze, które inwestor musi wyłożyć na rozwój firmy. Tak, aby uwolniona energia kadry menadżerskiej lokalnych firm pomogła dokonać skoku rozwojowego i zaowocować odbudowaniem firmy na lokalnych rynkach.

Wróćmy do Polski, w ciągu ostatnich kilkunastu lat marka Spar nie miała szczęścia w naszym kraju do inwestorów. To fatum? Czy kolejny inwestor sobie poradzi z tym bagażem? Dlaczego tym razem ma się udać?

Nie porównywałbym the SPAR Group z poprzednimi inwestorami, którzy wchodziłi do spółki nie mając bądź odpowiednich kompetencji, bądź odpowiednich funduszy na rozwój. Przypomnijmy, że jednym z pierwszych właścicieli były amerykańskie fundusze. Wydaje się jednak, z perspektywy czasu, że brakowało tam pomysłu na to, w jaki sposób pokażne zasoby finansowe przekuć w realny biznes. Życie pokazuje, że oczywiście jest to możliwe. Przykładów z polskiego rynku jest wiele, chociażby Enterprise Investors i Dino. Fundusze są ważne, ale jednocześnie potrzebny zespół, który będzie w stanie te zasoby przenieść z sukcesem na działalność operacyjną i sprzedaż. Później inwestorem została Grupa Bać-Pol. Historia pokazuje, że chyba inwestycja przerosła siły rzeszowskiego dystrybutora. Warto podkreślić, że wina nie leżała tylko po stronie organizacji, ale też czynników makroekonomicznych w Polsce, m.in. w tym, że wcześniej wydarzyło się kilka spektakularnych wpadek firm handlowych.

... co przełożyło się na obniżenia ratingów dla firm z sektora handlowego przez firmy udzielające kredytów, i nagle zdobycie finansowania stało się bardzo trudne.

Zdecydowanie. A jeśli zaburza się złotą zasadę finansowania, krótkim pieniądzem usiłuje się finansować długoterminowe inwestycje, to w takim przypadku zaczynają się problemy, bo ten krótki pieniądz szybko się kończy, a dziurę trzeba czymś zasypać. Fajnie się szuka inwestora, gdy firma jest w drodze na szczyt, gdy ma się dużą płynność finansową. Jednocześnie w okresie prosperity – szczególnie w biznesach właścicielskich, rodzinnych – trudno jest myśleć o tym, że koniunktura może się załamać, a tym samym warto byłoby pomyśleć, o tym co będzie za lat 3 lub 5. Problemem dla wielu firm jest także to, że po okresie gwałtownego rozwoju warto byłoby skoncentrować się na ustabilizowaniu biznesu, czyli wykreowaniu np. dochodu, który będzie można reinwestować. Wycofać środki obrotowe z inwestycji i pokryć inwestycje długoterminowe długiem długoterminowym, który został udzielony przez podmioty finansujące na bazie twardych wyników finansowych lub po prostu własnym kapitałem pochodzącym z zysków. Taka krótkowzroczność w przypadku wielu przedsiębiorców spowodowała, że gdy zabrakło krótkiego pieniądza, a zabrakło dlatego, że instytucje ubezpieczające obniżyły ratingi i wszyscy zaczęli się wycofywać z wybujałych kredytów kupieckich, niezabezpieczone firmy zaczęły pogrążyć się w problemach.

To nie był problem jedynie problem Bać-Polu, ale także Marcpol oraz Piotra i Pawła, który został przejęty przez Grupę SPAR. Jak wygląda plan integracji spółek i na jakim jest etapie?

Bazą do budowania sieci Spar w Polsce będzie oczywiście sieć Piotr i Paweł, którego sklepy w pewnej perspektywie zostaną poddane rebrandingowi i zmienią szyld na SPAR. Jednocześnie wiemy o tym, że spółki z grupy Piotr i Paweł znajdują się w procesie sanacyjnym. Proces sanacyjny ma generalnie dwa obszary działań. Pierwsza kwestia, to doprowadzenie do zawarcia porozumienia z wierzycielami. Druga kwestia to zdolność do dalszy rozwoju – SPAR jako inwestor skupia się na zapewnieniu spółce zdolności do rozwoju po okresie sanacyjnym.

Renegocjowanie umowy z dostawcami, jak postępuje ten proces?

Jak najszybciej chcemy doprowadzić do sytuacji, w której sklepy będą w pełni zatowarowane. Z jednej strony chcemy zbudować stan magazynowy, a z drugiej chcemy odbudować również stany w systemie logistycznym, żeby proces uzupełniania zapasów w sklepach był rytmiczny.

Później planujemy wesprzeć spółkę w działaniach marketingowych, które pokażą, że dzisiejsze sklepy Piotr i Paweł (wkrótce SPAR) odzyskują swoją świetność. Pierwszym etapem jest komunikat: „przyjdźcie do nas, zobaczcie, że mamy tę samą bogatą ofertę, mamy to, z czego przez wiele lat byliśmy znani”. Czyli przede wszystkim bardzo dobrą ofertę produktów świeżych z niekwestionowaną jakością w racjonalnej cenie.

Pytał pan o powody, dla których the SPAR Group z RPA pojawił się tutaj i zainteresował się Piotrem i Pawłem. To jest sieć, która doskonale wpisuje się w strategię firmy. Model operacyjny – przykładowo to, że większość sprzedaży generują produkty świeże – jest bardzo bliski strategii sprzedażowej SPAR. Mamy doświadczenie, mamy kompetencje i wiedzę w jaki sposób budować ofertę dla konsumenta w produktach świeżych. Dlatego przejęcie sieci, która ma podobny model operacyjny w sklepach, oznacza łatwiejszą implementację naszego know how i naszej wiedzy. Jesteśmy pewni, że bardzo szybko przełoży się to na sprzedaż w sklepach oraz zaufanie konsumenta do zakupów w tych placówkach. Na wszystkich rynkach, na których się pojawialiśmy, to się udało, żywimy nadzieję, że również w Polsce się to uda.

Wspomniał pan o tym, że polski rynek jest bardzo konkurencyjny cenowo. Zgadza się. Wydaje się, że kompetencja, jaką miał Piotr i Paweł, czyli doskonała jakość za racjonalną cenę, przebiję się do konsumenta. Oczywiście wszyscy deklarują, że chcieliby mieć jak najniższą cenę i walczą na komunikaty, że mają najtańszą ofertę. Wydaje się jednak, że jako Polacy mamy dzisiaj już znacznie większą siłę nabywczą niż kilka lat temu. A to daje polskim konsumentom komfort podejmowania

decyzji, czy stać ich na kilogram wysokiej jakości pomarańczy, czy też chcą kupić za niższą, o np. złotówkę, cenę owoce bardzo słabej jakości, które składają się z pestek i grubej skóry.

Kategoria produktów świeżych jest coraz ważniejsza w walce o portfele konsumentów?

Zdecydowanie. I w związku z tym jesteśmy w stanie wykorzystywać nasze kompetencje, które posiadamy na innych rynkach. Funkcjonujemy w Irlandii, Szwajcarii, czyli na konsumentcko trochę dojrzałych rynkach, pod względem doświadczenia zakupowego. Tam ćwiczymy już rozwiązania związane z gotowymi daniami, na które polski konsument jeszcze nie jest gotowy. Mamy dostęp do wiedzy i do praktycznych rozwiązań, które zostały już przetestowane. Nie jesteśmy w sytuacji, że musimy przetestować pomysły i zobaczyć czy się uda. Na innym rynku, który ma większe doświadczenie konsumentckie, zostało to przetestowane i sprawdziło się. Możemy zatem oszacować prawdopodobieństwo sukcesu, jeśli wprowadzamy sprawdzone rozwiązania na polski rynek. Zdolność do wyróżniania się na rynku detalicznym, pozwala mniejszym sieciom skutecznie walczyć o konsumenta. Chcemy, aby sklepy Piotr i Paweł (wkrótce SPAR, po ich rebrandingu) stały się kreatorami nowych trendów i źródłem innowacji oraz inspiracji dla polskich konsumentów. Będziemy chcieli pod tym względem wyprzedzać rynkową konkurencję. Bo tak jak wspominałem, musimy się wyróżniać.

Na ile sytuacja z asortymentem została już ustabilizowana?

Przeszliśmy już połowę drogi, a nawet trochę dalej. To nie tylko sprawa wyłożenia pieniędzy, ale przede wszystkim kwestia zdobywania zaufania. Jako the SPAR Group Ltd jesteśmy nowym graczem na rynku i nasi dostawcy muszą nam zaufać. Ruszyliśmy z dostawami, systematycznie uzupełniamy asortyment, coraz więcej firm decyduje się na kooperację z nami. Jeden z przedstawicieli naszego inwestora mawia: „We always pay on time, not some time”. To fundament naszego biznesu. Producenci, którzy nam zaufali wiedzą, że płacimy zawsze. Wbrew pozorom rynek jest mały, a tym samym wszyscy się znają i rozmawiają ze sobą. Mamy nadzieję, że producenci, z którymi już rozpoczęliśmy pracę, potwierdzają w dyskusjach z innymi przedstawicielami dostawców, że warto nam zaufać. To już daje efekty, bo liczba podpisanych umów zaczyna rosnać bardzo szybko.

Podpisaliśmy umowy z dużymi dostawcami produktów świeżych, co oznacza, że tę część oferty mamy zbudowaną, oczywiście będziemy ją stale doskonalić. Systematycznie pracujemy nad częścią suchą, która jest istotna, bo optymalizuje koszty logistyki i całego systemu dystrybucyjnego. Sądzę, że już zbudowaliśmy na rynku takie pokłady zaufania do nas jako nowego inwestora, że teraz powinno być łatwiej. Nie popadam w hurę optymizmu, ale uważam, że tak będzie, bo widzę, jak zmieniły się relacje z większością dostawców.

Piotr i Paweł był specjalistą od kategorii produktów świeżych.

To prawda. W dodatku sieć ma bardzo sprawny system logistyczny pod kątem obsługi tej kategorii produktów. Produkty świeże zawsze były absolutnym priorytetem w Piotrze i Pawle i w związku z tym system logistyczny, który został stworzony, jest nastawiony na ich obsługę, szczególnie jeśli chodzi o kontrolę jakości. Z punktu widzenia budowy systemów partnerskich partner detaliczny, który przystępuje do systemu, mówi tak: „Wy sprzedajecie produkty świeże, rozumiem, że to, co przyjeżdża do mnie, jest starannie przez was wyselekcjonowane”. My mówimy: „Tak. Ponieważ kontrola jakości produktów świeżych, które się pojawiają w sieci, które wjeżdżają do magazynu dystrybucyjnego, jest bardzo restrykcyjna”. Jeżeli jest powiedziane, że to ma być pomidor w określonym kalibrze, to do systemu nie jest wpuszczany żaden pomidor, który nie spełnia określonych w umowie kryteriów. Gros dostawców, którzy pracowali z Piotrem i Pawłem, wie o tych wymaganiach, oni są przyzwyczajeni do określonego standardu. Zresztą z tego zawsze słynął Piotr i Paweł – ludzie specjalnie jeździli do sklepów tej sieci z pełną świadomością, że owoce i warzywa,

świeży nabiał, mięso i ryby, zawsze były najlepszej jakości. I to jest coś, na czym się będziemy teraz odbudowywać. Piotr i Paweł zbudował w tych lokalizacjach, w których był mocny, swoją przewagę konkurencyjną. My chcemy dorzucić nasze doświadczenie i uważamy, że konsument dostrzeże, że dobre wróciło. Teraz już na dobre

Firma podpisała kontrakty ze 150 dostawcami, plany są znacznie bardziej ambitne.

Mamy już umowy z ponad 300 dostawcami. I ta liczba szybko rośnie.

Sygnalizowaliście, że chcecie mieć w bazowej ofercie produkty 500 dostawców i ponad 6000 produktów? Rozumiem, że w tym roku to będzie zrobione?

Bezwzględnie. Nasz target jest bardzo ambitny. Chcemy trwale mieć w naszych magazynach 7500 najlepiej rotujących produktów w tym roku.

To baza, a co dalej?

To już będzie praca na asortymencie. Chcielibyśmy mieć nie jedną markę tuńczyka w puszcze, tylko np. trzech dostawców. To też ma nas wyróżniać w stosunku do dyskontów. Dyskonty z racji modelu biznesowego mają zdecydowanie węższy asortyment.

Ile czasu zajmie proces restrukturyzacji i integracji struktury firmy? Kiedy zostanie sfinalizowany?

Sądzę, że proces integracji zakończymy w ciągu pół roku. Gdy zostanie zamknięty, to będziemy gotowi do dalszego rozwoju. Wszystkie procesy zostaną przez nas zweryfikowane, zostaną odbudowane te elementy, które stanowiły dużą wartość w Piotrze i Pawle. Niektóre zostaną na tyle przepracowane, żeby wzmocnić ich efektywność - mam tu na myśli m.in. ofertę marki własnej.

Pół roku, czyli ...

Od września do stycznia, może do lutego 2020 r. Drugi i trzeci kwartał br. był okresem bardzo intensywnej pracy. Sądzę, że w drugim kwartale przyszłego roku będzie widać pierwsze efekty naszych działań. Nie będziemy wtedy musieli opowiadać o tym co robimy, a będziemy mogli pokazać realne efekty naszej pracy.

Kilka miesięcy temu the SPAR Group miał spotkanie z franczyzobiorcami Spar Polska. Czy w trakcie tego spotkania właściciele sklepów zadeklarowali chęć przejścia pod skrzydła spółki Wasz Sklep Spar?

W kwietniu br. spotkaliśmy się, na zaproszenie właścicieli sklepów z aktualnymi SPAR Polska. Zaprezentowaliśmy wtedy naszą ofertę, pokazaliśmy jak chcemy kształtować nasze relacje z potencjalnymi partnerami. Naszym zadaniem są dwa podstawowe założenia, które będą miały wpływ na kształt naszej przyszłej współpracy. Po pierwsze, to pełna dobrowolność, brak przymusu współpracy. A po drugie rzetelne sposoby rozliczeń między franczyzodawcą a franczyzobiorcą, które są proste do zdefiniowania. Przyjęliśmy zasadę, że są one funkcją obrotu detalicznego - nie ma prostszego parametru dla właściciela sklepu, niż jego własny obrót detaliczny (wszakże ten parametr raportuje do urzędu skarbowego). Nie ma znaczenia, czy będzie to wielkość retro. To jest kwestia do wypracowania. Najważniejsza jest przejrzystość systemu. To ewenement, jeśli chodzi o rozwiązania w polskich systemach partnerskich - gdzie z reguły te rozliczenia są bardzo zagmatwane. U nas to jest proste i jasne dla obu stron.

Ilu właścicieli sklepów zadeklarowało chęć kooperacji ze Spar Group?

Rozmawiałem wtedy z franczyzobiorcami, którzy zarządzają ok. 150 sklepami, którzy powiedzieli, że chcą w przyszłości pracować z nami i chcą używać znak SPAR. Jestem optymistą i sądzę, że z tych 150 sklepów przystąpi do nas może 100. Oczywiście dopiero wtedy, gdy będzie taka prawna możliwość, więc będzie to proces wielomiesięczny.

Część umów pomiędzy Bać-pol a partnerami detalicznymi została podobno skutecznie rozwiązana. To oznacza, że już wkrótce dowiemy się ilu franczyzobiorców przejdzie do Spar Group? Czyli jest szansa, że w przyszłym roku sieć Spar uruchomi ok. 100 nowych sklepów?

Tak, słyszałem także te pogłoski, że umowy rozwiązało kilkadziesiąt sklepów. Słyszałem również, że były to największe sklepy. Należy jednak przypomnieć, że umowy miały półroczne okresy wypowiedzenia i mają klauzule konkurencyjne.

Jeśli po rozwiązaniu swoich poprzednich umów i po wygaśnięciu klauzul konkurencyjnych, partnerzy detaliczni będą zainteresowani – to jak najbardziej będą mogli rozpocząć współpracę ze spółką Wasz Sklep Spar, należąca do the SPAR Group, która ma licencję na rozwój sieci w Polsce. Czy tak się stanie i ile to będzie sklepów, to czas pokaże.

Wróćmy do marki własnej. Co Spar będzie chciał zrobić w tym obszarze biznesu? W jaki sposób wykorzystać doświadczenia Piotra i Pawła?

Gdy patrzymy na polski rynek, to Piotr i Paweł miał dobrze skonstruowaną ofertę marki własnej. Nigdy nie były to produkty pierwszocenowe. Mocny akcent został położony na jakość i estetykę produktów. Jest to zgodne z dzisiejszymi trendami konsumenckimi – obecnie klienci nie oczekują już od produktów marki własnej niskiej ceny, ale właśnie jakości. Konsumenci oczekują, że sieć handlowa – mając odpowiednią skalę – weźmie na siebie odpowiedzialność za jakość sprzedawanych towarów marek własnych. Najlepiej byłoby, gdyby jakość produktów była porównywalna, jeśli nie lepsza od produktów brandowych, przy niższej cenie. To jest wartość, którą Piotr i Paweł miał a którą będziemy chcieli wzmocnić w rozwoju biznesu w Polsce. Oferta marki własnej, to jest element, który na pewno będziemy rozbudowywać. W naszej światowej sprzedaży marki własne mają udział sięgający 20 proc. W Piotrze i Pawle było to ponad 7 proc. To jest ogromny obszar do intensywnego rozwoju, który będziemy chcieli rozwijać.

W jakim tempie ma rosnać udział marki własnej w asortymencie sklepów Spar w najbliższych 2-3 latach?

Jeśli chcemy dojść do poziomu 20 proc. w ciągu 3 lat – to przyrosty muszą być co najmniej dwucyfrowe. Takie chcielibyśmy przyjąć założenia.

Co z marką własną, tak jak w przypadku sklepów czeka ją rebranding? W jakiej perspektywie? Marka Piotr i Paweł będzie miała tam rację bytu?

Tak, produkty przejdą rebranding. To będzie proces, który nie zakończy się w ciągu kilku miesięcy, będzie trwał znacznie dłużej.

Fundamentem sukcesu sieci Piotr i Paweł były produkty świeże, a szczególnie oferta owoców i warzyw. Widzę zatem pewien obszar dla marek własnych, gdzie potencjał tego brandu i to, co niesie ze sobą dla konsumenta – jakość i świeżość – można wykorzystać do wykreowania np. brandu parasolowego w portfolio marek własnych. Czy marka „Ogródek Piotra i Pawła” brzmi źle? To jeden z pomysłów, aby wykorzystać siłę marki i zasygnalizować klientom, którzy cenili sklepy Piotr i Paweł, że między nimi a sklepami Spar jest silny związek. Szczególnie w obszarze oferty produktów świeżych. Ale dzisiaj podkreślę, że jest za wcześnie, aby składać deklaracje w tym zakresie.

Oficjalnie sieć Piotr i Paweł liczy 70 sklepów, wydaje się, że jest ich jednak mniej?

W tym roku zarząd Piotra i Pawła podał liczbę 69 sklepów. O tym czy finalnie będzie ich tyle zdecydują prowadzone obecnie negocjacje dotyczące warunków umów najmu powierzchni handlowych. Mam nadzieję, że ta liczba zostanie szybko zwiększona. Mamy sygnały z rynku, że kilka lokalizacji, w których działały sklepy sieci Piotr i Paweł, były by ponownie do przejęcia.

Jesteście zainteresowani?

Tak. Oczywiście na nowych zasadach. Okazało się, że operatorzy, którzy tam weszli na miejsce sklepów Piotr i Paweł, nie radzą sobie w nich wystarczająco dobrze lub też współpraca nowego najemcy z wynajmującym nie układa się tak dobrze, jak powinna. Nie mogę w tej chwili nic deklorować, ale jest to jeden z realnych scenariuszy rozwoju sieci. Jeśli będziemy w stanie wrócić do dwóch, czy trzech lokalizacji, to będziemy zadowoleni. To pokazuje, że Spar jako nowy inwestor Piotra i Pawła, ze swoimi świetnymi ratingami, budzi zaufanie po stronie deweloperów i właścicieli obiektów handlowych. Podsumowując, negocjacje możemy zakończyć mniejszą liczbą sklepów, ale może wydarzyć się, że będzie ich więcej niż 70.

Ambicje są znacznie większe. Budowa skali na polskim rynku będzie dla Spar Group priorytetem?

Oczywiście, ale nie chciałbym budować scenariuszy na przyszłość. Natomiast muszę podkreślić, że widzimy bardzo duży potencjał integracyjny polskiego rynku, który jest ciągle mocno rozdrobniony i działa na nim wiele niewielkich sieci handlowych, które można skonsolidować. Jesteśmy pewni, że będziemy w stanie ten potencjał wykorzystać i zbudować satysfakcjonującą skalę projektu w ciągu najbliższych kilku lat. Przy czym miejmy świadomość, że 69 sklepów, że to dopiero początek. Nasze plany rozwoju obejmują nie tylko sieć sklepów, ale także logistykę. Dzisiaj mamy jedno centrum logistyczne w Koninku pod Poznaniem, które w dość krótkiej perspektywie osiągnie niemal 100 proc. wydajności obsługując jedynie sieć sklepów, które działają obecnie pod szyldem Piotra i Pawła. Musimy bardzo szybko zdecydować o uruchomieniu kolejnego centrum dystrybucyjnego, które pozwoli nam na efektywną obsługę przejmowanych podmiotów. Bez odpowiedniej logistyki nie będziemy w stanie tego zrobić.

Chciałbym wrócić do kwestii ekspansji i przejęć. W jednym z komunikatów pojawia się sformułowanie „Międzynarodowy potencjał marki daje możliwość szybkiego rozwoju”. O jakim potencjale i jakim szybkim rozwoju Spar mówi? Jaki jest plan na przyszły rok?

Chcemy mieć w pierwszej połowie przyszłego roku powyżej 100 sklepów.

Czyli chcecie otworzyć przynajmniej 30 sklepów. To plan maksimum, czy minimum?

To raczej dość konserwatywne założenia. Uważamy jednak, że ten plan zrealizujemy w dość prosty sposób, np. przez przyłączenie lokalnych sieci handlowych. Wystarczy umowa z jedną średniej wielkości firmą, np. 40 sklepów i plan realizujemy z nawiązką.

Jesteście w takim procesie? Jak zaawansowane są negocjacje?

Chciałem pokazać jedynie mechanizm tego, jak możemy się rozwijać. Na polskim rynku detalicznym działa obecnie, co najmniej kilkanaście sieci, które są w obszarze naszego zainteresowania. Często są to podmioty, które zarządzają siecią od 10 do 20 sklepów. To z naszego punktu widzenia bardzo atrakcyjne podmioty, z którymi moglibyśmy się połączyć. Systematycznie zapraszamy do współpracy tego typu partnerów, którzy dzisiaj może nie potrzebują integracji, bo są w dobrej kondycji i mają silną pozycję na swoich lokalnych rynkach. Natomiast większość z właścicieli takich firm powinno

myśleć o przyszłości, aby nie popełnić błędu, który za jakiś czas doprowadzi firmę na skraj upadku. Oni wiedzą, że dzisiaj z punktu widzenia silnego podmiotu łatwiej rozmawia o warunkach integracji, niż kiedy podmiot jest w słabej kondycji.

To daje więcej możliwości, niż same przejęcia kapitałowe. W Polsce właściciele firm, często nie chcą rozstawać się ze swoim dzieckiem.

No właśnie, a my potrafimy zaproponować odpowiednie rozwiązania i dać potencjał do dalszego rozwoju naszych partnerów. Modelem biznesowym naszej sieci jest prowadzenie sieci partnerskiej, nie sieci sklepów własnych. To nie wyklucza prowadzenia sklepów własnych, natomiast podstawowym modelem operacyjnym są sklepy partnerskie. Oczywiście można to realizować na kilka sposobów. Można dogadać się z właścicielem, odkupić przedsiębiorstwo, następnie zrestrukturyzować, przekazać partnerom detalicznym. Równie dobrze można wykreować partnerów detalicznych, np. z dotychczasowego managementu sklepowego. Oczywiście dając im odpowiednią wiedzę, bo to wyzwanie zarządzać własnym biznesem.

To robi dużą różnicę.

Oczywiście, to sprawa umiejętnego przekazania wiedzy i wdrożenia procedur, które pomogą nowym właścicielom sklepów na wyrobienie sobie pewnych przyzwyczajeń. Naszym planem jest zbudowanie akademii, która będzie kształcić przedsiębiorców po to, żebyśmy mogli zbudować grono osób, które obejmą sklepy i będą partnerem detalicznym dla nas. W ramach akademii będą odbywać się kursy, szkolenia, regularna nauka. Będzie to swoisty „uniwersytet handlu” i „szkoła podyplomowa”. Bo także Ci, którzy prowadzą już sklepy, będą mogli pogłębić swoją wiedzę o analizę różnych biznesowych przypadków. Stare przysłowie mówi: Najlepiej uczyć się na błędach, najtaniej na cudzych.

To ważne w kontekście przejętych przez Spar 69 sklepów sieci Piotr i Paweł, głównie to sklepy własne.

Dzisiaj tak, ale w przyszłości zostaną przejęte przez naszych partnerów. W naszych rękach, chcemy zostawić jedynie kilkanaście sklepów wzorcowych. Natomiast docelowo chcemy znaleźć przedsiębiorców, którzy będą chcieli prowadzić z nami biznes – będąc właścicielami tego placówek w konkretnych lokalizacjach.

Rozumiem, że obecnie firma skupia się na restrukturyzacji i integracji biznesu, ale czy jednocześnie nie prowadzicie rozmów na temat ewentualnych akwizycji?

Nasz Dział Rozwoju prowadzi obecnie rozmowy dotyczące rozwoju sieci poprzez przyłączenia nowych podmiotów. Rozmawiamy z właścicielami pojedynczych sklepów, jak również chętnie rozmawiamy z przedsiębiorcami, którzy prowadzą lokalne sieci sklepów. Mamy dla nich kilka propozycji jak usprawnić ich biznes.

Rozumiem, że w obszarze waszych zainteresowań są nie tylko małe sieci liczące klika sklepów, ale takie które mają ich znacznie więcej, np. 40.

Tak. Jesteśmy otwarci na tego typu rozwiązania. W grę wchodzi także współpraca z jeszcze większymi podmiotami, których przynajmniej kilka działa obecnie na polskim rynku. Dopuszczamy wszelkie rozwiązania i nie odrzucamy również ewentualnych transakcji. To oczywiste, gdyż po takim ewentualnym podpisaniu dużej umowy stworzymy na rynku zupełnie nową wartość.

Stać was na kolejne przejęcia?

Nasz inwestor, czyli the SPAR Group, daje nam komfort odnalezienia się w każdej sytuacji. Jeśli przedstawimy koncepcję dotyczącą konkretnej inwestycji, a propozycja będzie dobrze uzasadniona i pokażemy w jakiej perspektywie zainwestowane fundusze wrócą do firmy proponując, to nie mam wątpliwości, że zostanie to bardzo poważnie rozważone.

Znamy rynek, wiemy ile możemy zainwestować, jesteśmy w stanie skutecznie oszacować wartość firm działających na rynku, a także skalkulować stopę zwrotu z inwestycji. Mamy ogromny komfort, w przeciwieństwie do innych podmiotów w Polsce, którzy nie mają takiego komfortu i swobody w kreowaniu różnych scenariuszy rozwoju firmy.

Spar dopuszcza różne formy współpracy od sieci partnerskiej, bycie udziałowcem, czy pełne przejęcie? Czy the SPAR Group, jako spółka giełdowa dopuszcza zakup dużej sieci sklepów w zamian akcje spółki matki?

Tak jak wspominałem, jesteśmy w komfortowej sytuacji, niezależnie od tego, czy chcemy przejąć/kupić dwa sklepy, czy negocjować przejęcie podmiotów rodzinnych liczących 40 lub więcej sklepów. Dotyczy to także różnych koncepcji związanych z aktywami innych sieci, które są obecne w Polsce.

Ma Pan na myśli Tesco?

Mogę jedynie powiedzieć, że the SPAR Group nie ma zamiaru przejąć wszystkich sieci działających w Polsce, które dzisiaj mają różnego typu kłopoty. (Śmiech)

Ale Brytyjczycy ciągle mają wiele ciekawych lokalizacji.

To prawda, ale z drugiej strony jest tam bardzo wiele mniej interesujących sklepów. Jeśli będą chcieli wyjść z Polski, ktoś będzie chciał to wziąć.

Po zmniejszeniu powierzchni hipermarketów, obcięciu asortymentu, a także po pozbyciu się nierentownych placówek, sieć ponad 300 sklepów wydaje się dość atrakcyjnym kąskiem. Pytam, bo Spar musi szybko zbudować skalę na polskim rynku.

Sądzę, że chętnych jest wielu.

Można przecież podzielić portfolio między wielu zainteresowanych?

Znaczną część sklepów stanowią hipermarkety, które nas nie interesują, nawet jeśli zostały zmniejszone.

Dlaczego? Przecież Spar ma w portfolio hipermarkety.

Sklepy o powierzchni nawet 3,5 tys. mkw. to nadal duże powierzchnie. Aby je prowadzić, trzeba mieć bardzo duże kompetencje w non food, a my skupiamy się na sprzedaży produktów świeżych. Interesują nas głównie sklepy o powierzchni poniżej 2.000 tys.

Czy scenariusz podziału sklepów brytyjskiego operatora między kilka firm jest realny?

Trudne pytanie. Każdy chciałby najlepsze lokalizacje, nikt nie chciałby najsłabszych, nikt nie chciałby wszystkich największych. W dodatku należałoby nałożyć mapę sklepów Tesco na siatkę sklepów pozostałych operatorów, a to oznacza kolejne komplikacje związane z decyzjami UOKiK.

Jaką kwotę the SPAR Group zainwestował już w polski biznes? Jakie plany rozwoju na 2020

r.?

Obecność w Polsce traktowana jest jako inwestycja długoterminowa. Wartość funduszy przeznaczonych na dalszy rozwój będzie zależała od tego jakie opcje rozwoju pojawiają się na naszej drodze. Jeśli będzie do zrealizowania ciekawa inwestycja, np. akwizycja, to ich wartość może wzrosnąć skokowo. Jeśli na przykład dokonamy przejęcia dużej liczby sklepów, to będziemy musieli zmodyfikować plany rozwoju logistyki i szybko rozbudować sieć magazynów, które obsłużą nowe placówki.

Obecna skala inwestycji pozwala realizować wszystkie zaplanowane działania. Spółki mają zdolność do przetrwania po procesie sanacji – płacą terminowo swoje zobowiązania i mają zabezpieczone finansowanie odbudowy stanów magazynowych. Jeśli na przykład w procesie zatowarowania sklepów skurczyłyby środki obrotowe, mamy wystarczającą ilość gotówki, żeby zasilić finansowanie kapitału obrotowego – tak aby zawsze płacić o czasie. A to jest naszą dewizą we wszystkich spółkach należących do the SPAR Group Ltd.

Macie w planach uruchamianie nowych magazynów?

Tak, nowe centrum logistyczne ma być uzupełnieniem i rozszerzeniem możliwości logistycznych wynikających z dotychczasowej infrastruktury w ramach Piotr i Paweł. Rozbudowa i wspieranie sieci detalicznej w Polsce to priorytetowy projekt the SPAR Group. Zakładamy dokonanie znacznych inwestycji, w tym także uruchomienie nowoczesnego centrum dystrybucyjnego dla partnerów detalicznych. Terminowe dostawy produktów z magazynów centralnych sieci do sklepów są dla nas kluczowe, dlatego szukamy miejsca dobrze skomunikowanego i z dużymi możliwościami logistycznymi.

Piotr i Paweł miał jeszcze dwa magazyny?

Tak, strategiczny magazyn w Gnatowicach i dedykowany e-commerce obiekt w Ożarowie pod Warszawą. W naszym przypadku mówimy raczej o uruchomieniu takiego magazynu jak ten, który działał w Gnatowicach. Rzeczywiście miał on wymiar strategiczny i miał zaspokoić potrzeby rozwojowe całej sieci. Jest to nasz wkład jako inwestora, który pokazuje, że wierzy w projekt i rozumie w jaki sposób powinien być rozwijany system logistyczny. Magazyn w Koninku i wypełnienie go towarem, w wolumenie ok. 7.500 produktów, to oczywiście baza do dalszych działań.

Jak ma wyglądać system logistyczny Grupy Spar w Polsce?

Kolejny etap, po wypełnieniu towarem magazynu w Koninku, to otwarcie kolejnego magazynu. Nad tym jak ma wyglądać docelowo system logistyczny dla sieci Spar w Polsce pracujemy teraz z zespołem the SPAR Group. W tej chwili mogę powiedzieć, że będzie on obejmował na pewno dwa, a w dalszej przyszłości 3 magazyny.

Gdzie? Pod Poznaniem magazyn już działa, teraz czas na okolice Warszawy, Śląsk, Bydgoszcz?

Obecnie w grę wchodzi dwie lokalizacje. Pierwsza to jest szeroko rozumiany pas między Warszawą, a Łodzią. Drugi magazyn może powstać w aglomeracji katowickiej lub okolicach Krakowa, a swoim zasięgiem obejmie południe Polski.

Który powstanie jako pierwszy?

Jesteśmy na etapie wyboru lokalizacji, analizujemy możliwości przyłączenia nowych – więc trudno o 100 proc. pewność. Teraz pracujemy intensywnie, analizując możliwości przyłączenia nowych

partnerów. Chcemy im dać możliwość współpracy.

Co stanie się ze sklepem internetowym sieci Piotr i Paweł?

W najlepszych latach ten e-sklep w Warszawie był rentowny. Nawet jeśli była to minimalna rentowność – to pokazuje, że można efektywnie prowadzić sklep internetowy i dostarczać produkty świeże. To są dwie rzeczy, które stanowią barierę rozwoju sprzedaży żywności przez internet. Dzisiaj przeszkodą dla rozwoju e-grocery są koszty dostaw, a także brak pomysłu w jaki sposób efektywnie serwisować i dostarczać produkty świeże, tak, aby klient chciał je kupować online. W Warszawie w dużej mierze udało się to zrobić. Musimy więc odbudować pozycję e-sklepu w stolicy, a także znaleźć skuteczną formułę e-sprzedaży, którą będzie można stosować w innych miastach.

Rozmawiał Łukasz Stępniaak.

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/tomasz-syller-spar-group-we-always-pay-on-time-not,59061>