

Wtorek, 10 lipca 2001
WYDANIE 020/159 (5932)DYREKTOR
ZARZĄDZAJĄCY
W FIRMIE BUJNOWICZ
KONSORCJUM**Marcin Bujnowicz**

DLACZEGO

MALI SĄ SŁABI

Większość kupców utożsamia obecne problemy polskiego handlu z tym, iż konsumenci nie mają pieniędzy bądź że na rynek weszły zachodnie sieci handlowe. Oczywiście jest w tym wiele prawdy, ale to znaczne uproszczenie. Największy problem polskiego handlu to brak specjalistycznej wiedzy, która nie była potrzebna w początkowym okresie transformacji rynkowej. W warunkach zastraszającej się konkurencji ujawniają się luki w wykształceniu i umiejętnościach. Konsekwencją tego jest brak pomysłu na prowadzenie biznesu.

Zdecydowana większość przedsiębiorców nie potrafi określić, co ich firma będzie robiła za pięć lat. Skupiają się na bieżącej sytuacji, a nie na planowaniu przyszłości i dostosowaniu się do niej. Jednakże jest kilka firm które stanowią wyjątek od tej reguły.

Drugą przeszkodą jest brak potrzeby uczenia się i samodoskonalenia. Znaczna część polskich kupców uważa, że w ich wieku – po tylu latach pracy w handlu – wiedza, która posiadają wystarczy do prowadzenia biznesu. Często dopiero na szkoleniach zdają sobie sprawę, jak wiele jeszcze muszą się nauczyć. Kolejnym problemem jest mała samodyscyplina. Polscy kupcy są pomysłowymi w wymyślaniu nowych idei, ale bardzo mało konsekwentni w ich realizacji. Obowiązuje zasada „dużo gadania, mało działania, najwięcej narzekania”.

Handlowcy, zamiast koncentrować się na rozwiązywaniu swoich problemów, chcą dostosować otoczenie do siebie. Drobni kupcy czują się pokrzywdzeni, że duże i silne sieci mają lepsze warunki i przywileje. Narzekanie nic tu nie da. Należy się konsolidować. Konsolidacja gwarantuje uzyskanie dostępu do tańszych kredytów, poprawę warunków zakupu, lepszą pozycję przetargową w rozmowie z samorządami.

Niestety, kupcy często nie mają pomysłu na integrację i brak im wiedzy jak to zrobić. Zamiast najpierw zastanowić się, zaczynają od spontanicznych działań, których większość z nich wcale nie akceptuje. Na początku więc wszystko idzie silą rozpędu, potem gdy euforia mija zaczynają się problemy dotyczące koncepcji. Tym bardziej, że zasady często nie są spisane w postaci strategii.

Dochodzi do tego problem podziału władzy. Wielu kupców nie potrafi oddać części władzy innym partnerom. Każdy chce się integrować, ale po swojemu. Każdy chce decydować, narzucając własne zdanie. W rezultacie wiele sieci ma słabą pozycję rynkową. ■

Z dużymi sieciami hipermarketów trudno jest wygrać ceną, ale mali i średni kupcy mogą postarać się, by sieć nie odebr

Sposób na Goliata

Polscy kupcy narzekają na konkurencję dużych sklepów, na podatki, wysokie czynsze, zubożenie społeczeństwa. Większość z nich niewiele jednak robi, by zwiększyć swoje szanse w rywalizacji z zagranicznymi sieciami.

Zwykle otwarcie super- czy hipermarketu oznacza katastrofę dla okolicznych sklepów. Na lojalność bowiem mogą liczyć tylko ci, którzy dobrze znają swoich klientów i wiedzą, jak można ich utrzymać.

Niewielki sklepik „Anka” przy jednej z bocznych uliczek warszawskiego Mokotowa. Niedaleko stąd do kuszących ciąglymi promocjami hipermarketów na pobliskim Ursynowie. Wokół mieszkają przede wszystkim starsi ludzie. Robią codzienne zakupy i zastanawiają się nad każdym wydatkiem.

– Znam każdego z moich stałych klientów. Prowadzę ten sklep już 11 lat i wiem, co kto kupuje, jaki ser lubi, jakie pali papierosy – mówi Anna Gilewska, właścicielka sklepu. Nie narzeka ani na konkurencję wielkich sieci, ani na zubożenie swych klientów, choć przyznaje, że nie jest zadowolona, gdy powstają coraz to nowe supermarkety. Odbierają tych niewiele młodych klientów, którzy czy to z braku czasu, czy z wygody wola pojechać raz w tygodniu na większe zakupy. Jej samej – podobnie jak wielu innym osiedlowym sklepom – zostają starsi ludzie, którym ciężko wybrać się do hipermarketu, a poza tym gubią się w dużych sklepach, gdzie trudno kogoś dopytać o radę.

– Moim klientom potrzebny jest kontakt ze sprzedawcą, są przyzwyczajeni, że z nimi rozmawiamy, doradzimy, co warto kupić, zapakujemy zakupy, a jeśli trzeba to też odprawimy do domu – mówi Anna Gilewska.

Wiedzieć jak

O tym, że podstawa sukcesu małych i średnich sklepów jest poznanie zwyczajów i upodobań klienta, mówi się nieustannie podczas szkoleń i seminariów dla polskich kupców oraz w artykułach w fachowej prasie. Tyle tylko, że większość kupców nie czyta fachowej prasy i rzadko bierze udział w specjalistycznych kursach.

Zarówno analitycy badający handel, przedstawiciele zrzeszeń kupieckich, jak i sami kupcy podkreślają, że jednym z największych problemów jest brak fachowej wiedzy. W latach 90. do handlu trafiło wielu ludzi, którzy nie mieli żadnego przygotowania. Co gorsza, nawet teraz większość z nich nie widzi potrzeby uczenia się, mimo że w konkurencji z zachodnimi sieciami wychodzą na jaw wszystkie braki wiedzy i umiejętności. – Jest fachowa prasa, nawet bezpłatna, są szkolenia. Jednak kupcy jeśli już szukają informacji, to o przepisach ZUS, bhp, zmianach podatkowych, zwłaszcza w VAT. Na takie szkolenia chętnie chodzi. Na kursy o marketingu, sposobach handlu nie mają czasu ani ochoty. Wychodzą z założenia, że i tak wiedzą jak handlować, bo robili to od lat – ubolewa Jerzy Gagucki, dyrektor naczelnej rady Zrzeszenia Prywatnego Handlu i Usług.

Jan Stein, dyrektor Zrzeszenia Prywatnego Handlu i Usług w Katowicach, przyznaje, że bardzo niewiele kupców korzysta z warsztatów marketingowych organizowanych w ramach polsko-szwajcarskiego projektu. Większym powodzeniem cieszą się szkolenia z zakresu bhp i podatków, jakie zrzeszenie organizuje dla swoich członków. Ale członkowie to zaledwie ok. 10 proc. śląskich kupców, z których większość jest zdana tylko na siebie i na swoje doświadczenie.

– Problemem są pieniądze; przeciętne szkolenie pracownika

kosztuje – mówi Stanisław Jarzębowski ze Zrzeszenia Prywatnego Handlu i Usług w Koszalinie. Obserwując polski handel od lat Elżbieta Dmowska-Medrzycka z firmy doradczej MediaDem ubolewa, że wciąż więcej mówi się u nas o protestach kupców niż o szansach, jakie daje wymiana informacji czy dostęp do fachowej wiedzy. Przypomina, że we Francji stowarzyszenia kupieckie stworzyły bank wymiany informacji i pomysłów na zwiększenie sprzedaży.

Jak ocenia Jerzy Gagucki, polscy kupcy najczęściej podpatrują metody sąsiada. – Gdy on ma promocję, to ja też! Niekiedy stosują zabiegi marketingowe, o których usłysze-li, że gdzieś są skuteczne. – Częstowanie klientów bezpłatną kawą może się sprawdzić, ale trzeba najpierw dowiedzieć się, czy moi klienci tego chcą; jeśli okaże się, że kupują głównie w drodze do albo z pracy, to proponowanie kawy tylko dlatego, że inni tak robią, nie przyniesie większych rezultatów – przypomina Marcin Bujnowicz, którego firma od lat prowadzi doradztwo i szkolenia dla polskich sieci. Jak podkreśla, brak wiedzy sprawia, że polskie sklepy nie wiedzą, jak ustawić towar, aby skłonić klientów do impulsowych zakupów. Często to dostawca, a nie klient dyktuje wygląd półki. Sklepy zwykle nie mają komputerów, a jeśli już je nawet mają, to nie potrafią z nich korzystać dla zwiększenia sprzedaży.

Teoretycznie, fachowych sprzedawców powinny kształcić szkoły handlowe, ale jak przyznają zarówno właściciele małych sklepów, jak też przedstawiciele dużych sieci, ta szkolna wiedza na niewiele się przydaje w nowoczesnym handlu.

Z pomysłem, a nie na ośle

Braki fachowej wiedzy wśród polskich kupców wykorzystują zachodnie sieci, które z koncepcją handlu wypracowaną przez dziesiątki lat szybko zdobywają polski rynek. Według badającej polski



Każdy, kto otwiera nowy sklep lub przejmuje już działającą placówkę, pilnie obserwuje przez dłuższy czas jej otoczenie, liczy, ile osób tamteży przechodzi, w jakich godzinach, jacy to ludzie.

handel firmy CAL, super- i hipermarkety oraz tanie sklepy dyskontowe w 2000 r. zwiększyły swój udział w sprzedaży artykułów codziennego użytku do 26 proc. W 2003 r. ma on wzrosnąć do 40-45 proc.

Dawaj już nikt nie ma chyba złudzeń, że małych i średnich kupców przed szybkim rozwojem dużych sieci ustrzeże regulacje ustawowe. Trudno też liczyć na to, że jakiś segment handlu uchroni się przed konkurencją. Przez pewien czas, gdy w Polsce otwierano głównie hipermarkety ogólnospółkowe, właściciele sklepów z artykułami budowlanymi, meblami czy sprzętem RTV mogli się jeszcze liczyć, że unikną zagranicznych rywali. Jednak masowe wejście marek do budowlanych w drugiej połowie lat 90. pozabawiło wiele firm tych złudzeń. Teraz coraz większą część rynku zdobywają duże sklepy ze sprzętem RTV i AGD, wygrywając i cenami, i wyborem towarów. Szybko rozwijają się też zachodnie sieci drogerii i perfumerii, przybywa firmowych sklepów zagranicznych marek odzieży. Jan Stein ocenia, że konkurencja dużych sieci w zasadzie wypchnęła już z rynku mniejsze sklepy ze sprzętem RTV a duże markety zdominowały branżę budowlaną. Bronią się jeszcze sklepy z narzędziami, gdzie ceny są często jeszcze niższe niż w hipermarketach. Znikają natomiast niewielkie sklepy z odzieżą, którym uboższych klientów odbierają wietnamskie bazyry i hipermarkety, a zamożniejszych – firmowe butiki w centrach handlowych.

W czasie, gdy większość zachodnich sieci bardzo starannie rozpoznaje przyszły rynek, krajowi kupcy wciąż często działają na oślep. Elżbieta Dmowska-Medrzycka z MediaDem podkreśla, że we Francji czy Włoszech każdy, kto otwiera nowy sklep lub przejmuje już działającą placówkę, pilnie obserwuje przez dłuższy czas jej otoczenie, liczy, ile osób tamteży przechodzi, w jakich godzinach, jacy to ludzie. Takie obserwacje pozwalają ocenić szanse rozwoju i wybrać naj-



Zwracać uwagę, by pracownicy firmy byli uprzejmi wobec klientów.

MAŁY POWINIEN SIĘ BRONIĆ

Wtorek, 10 lipca 2001
WYDANIE 020/159 (5932)

im stałych klientów

bardziej odpowiednią strategią działania. Polscy kupcy często inwestują nie mając pomysłu na sklep albo nie badają, czy ich pomysł może przynieść sukces. Taką opinię potwierdził przykład jednej z Czytelniczek, która przed kilkoma miesiącami zatelefonowała do naszej redakcji. Zamierzała zainwestować sporą kwotę w sieć sklepów z markową odzieżą damską. Podpisała już umowy dzierżawy kilku lokali, przeczytała trochę tekstów o modzie, opublikowany w „Rz” artykuł o handlu odzieżą i chciała się dowiedzieć, czy taki interes się opłaca. Nie wiemy, czy zrealizowała swój plan, nie chciała powiadzić ani jakie ubrania będzie sprzedawać, ani jak będzie się nazywać jej sięć.

Nie wiadomo też, na co liczyła rodzina, która na jednym z osiedli na warszawskich Bielanach otworzyła przed rokiem niewielki sklepik spożywczy. Sklepik działał kilka miesięcy – prawie tyle samo, ile wcześniej trwał remont pawilonu. Trudno było spodziewać się, że będzie inaczej, skoro po drugiej stronie ulicy działa od początku lat 90. lokalny bazar z kilkunastoma budkami spożywczymi, a nieopodal z bazarową konkurencją stara się rywalizować – zresztą coraz skuteczniej – sklep Społem. Właściciel nowego sklepu poza kilkoma promocjami (z cenami, jak na bazaru) nie zrobił nic, by przyciągnąć klientów i by ich potem zatrzymać.

Zdobyc i zatrzymać

– Co bym zrobił, gdyby w pobliżu mojego sklepu powstawał hipermarket? Przede wszystkim jak najszybciej postarałbym się przygotować program lojalnościowy dla klientów, którzy u mnie kupują – odpowiada Marcin Bujnowicz z firmy Bujnowicz Konsorcjum. Podkreśla, że taki program nie polega na dodawaniu upominków do zakupów. Lepiej postarać się zdobyć nazwiska, adresy klientów i na podstawie takiej bazy danych przygotować skuteczny program zdobywania ich lojalności, można wysłać kartki na święta, informacje o promocjach czy krótką ankietę na temat pracy sklepu. Nawet mimo ustawy o ochronie danych osobowych stworzenie takiej bazy jest możliwe – Przecież nie pytamy o adres obcych ludzi, tylko naszych stałych klientów. Nie musimy tego robić w tydzień, dwa. Dane można zbierać przez dłuższy czas – zachęca Marcin Bujnowicz. Według niego, nawet małe sklepy powinny zbudować bazę danych o swoich klientach, ich zwyczajach, upodobaniach. Warto pamiętać, że największa w świecie firma handlu detalicznego, amerykańska sieć Wall Mart, swój sukces zawdzięcza identyfikacji klientów i potężnej bazie informacji na ich temat.

Jednak żeby w ogóle mówić o lojalności, należy zbudować bardzo bliskie relacje z klientami, których najpierw trzeba poznać. – Jeśli znamy naszych klientów, to możemy podjąć działania, które trafiają w ich potrzeby związań ich ze sklepem – podkreśla Bujnowicz.

Warto zwrócić uwagę na wypracowaną przez lata taktykę zachodnich firm, które początkowo zdobywały klientów niskimi cenami i promocjami, a teraz starają się ich zatrzymać; tworzą programy lojalnościowe (np. karty uprawniające do rabatów) i więcej uwagi przykładają do uprzejmości personelu. Bywalcy hipermarketów mogą zauważyć, że kasjerki częściej z uśmiechem mówią każdemu klientowi „dzień dobry”. W niektórych zachodnich sieciach pracownik dostaje punkty karne, gdy nie stosuje się do ściśle określonych zasad traktowania klienta. Nie stoi na przeszkodzie, by podobne wymagania stawiał swym pracownikom właściciel małego sklepu.

– Utrzymywanie stałych klientów wymaga wielu zabiegów, ale jest przecież mniej kosztowne

niż pozyskiwanie nowych – podkreśla Anna Feit, prezes spółki Rydz, która koordynuje pracę ok. 30 sklepów z Włocławka, Płocka i okolic. Wprawdzie wspólne zakupy pozwalają na tańsze dostawy, a więc i niższe ceny, jednak właściciele sklepów z logo „Rydz” zdają sobie sprawę, że i tak nie będą w stanie konkurować ceną z hipermarketami, tym bardziej że sprzedają tylko towary markowe. – Możemy za to konkurować jakością produktów i obsługą. Bazujemy na naszych stałych klientach i usilnie pracujemy, by ich utrzymać – mówi Anna Feit.

Ciepłe bułki, świeże owoce

Piotr Kaszyński z działającej na rynku nieruchomości firmy Healey & Baker ocenia, że choć wiele małych sklepów nie ma szans na wygranie z supermarketami, to na rynku zawsze przecież będzie miejsce na dobre piekarnie, sklepy mięsne czy budki z warzywami. Tym bardziej że – jak podkreśla Marcin Bujnowicz – polscy konsumenci lubią czuć się doceniani, wybrani; nie lubią być traktowani bezosobowo, co zwykle zdarza się w dużych sklepach. Chociaż chcą kupować jak najtaniej, to liczą się także uprzejmość, komfort zakupów, wygląd sklepu i – co najważniejsze – zachowanie personelu. Doceniają też nowe pomysły, bo lubią nowości (dlatego tak trudno zdobyć ich lojalność).

– Staramy się stale zaskakiwać klientów jakąś nowością – podkreśla Anna Feit z Rydza, gdzie część sklepów sprzedaje od niedawna gorące świeże bułeczki, które (lekką podpiekarnią) dostarcza prywatna tradycyjna piekarnia. A gorące pieczywo nie zmniejszyło sprzedaży „zwykłego” – stało się więc sposobem na zwiększenie obrotów. W wielu Rydzach dba się też o półki ze zdrową żywnością; może nie dają zbyt dużej sprzedaży, ale przyciągają klientów. W innych sklepach jest dla klientów bezpłatna woda i kawa.

Według Jana Steina, małe sklepy mogą też wygrać – i często faktycznie wygrywają – lepszą ofertą owoców i warzyw. Hipermarkety mają dostawy co kilka dni, drobny kupiec może codziennie pojechać po świeży towar. Mąż Anny Gilewskiej codziennie o 2 nad ranem jest na targowisku, aby kupić warzywa i owoce do ich sklepu. Choć zwykle niewielkie sklepy spożywcze w pobliżu hipermarketów mają niewielkie szanse na przetrwanie, nieopodal Leclera na warszawskich Bielanach wciąż działa niewielki spożywczy sklepik; ratuje się tym, że zaczyna sprzedaż od 6:00 rano, trzy godziny wcześniej niż duży sąsiad.

Przed konkurencją dużych marketów broni się też branża AGD, gdzie mniejsze sklepy nie

Co warto robić

► **Zainwestować trochę czasu i pieniędzy** w wypracowanie dobrego logo i nazwy sklepu. To pozwoli wyróżnić się wśród konkurencji. Łatwa do zapamiętania i oryginalna nazwa może też ułatwić zdobycie innych klientów, którzy polecą swoim znajomym konkretny sklep, a nie jakiś anonimowy spożywczy czy zieleniak.

► **Zapamiętać zwyczaje i upodobania** stałych klientów. Można je zapisywać, a z czasem opracować bazę danych (nawet z nazwiskami, adresami), która ułatwi zdobycie ich lojalności.

► **Zwracać uwagę**, by pracownicy firmy byli uprzejmi wobec klientów.

► **Spojrzyć na swój sklep z pozycji klienta**. Czasem warto zrobić zdjęcie i porównać z fotografiami dobrych sklepów w prasie fachowej.

► **Szukać nowych pomysłów**, podpatrywać konkurentów, a także inne sklepy, nawet innych branż. Warto wykorzystać wakacyjne wyjazdy jako okazję do poznania, jak handlują w innych częściach kraju albo świata.

► **Wykorzystać możliwości zwiększenia obrotów**, jakie daje współpraca z innymi sklepami lub punktami usługowymi. Przy zakupach za określoną kwotę (np. 50 zł) paragon z naszego sklepu może upoważniać do rabatu w pobliskim zakładzie fryzjerskim czy sklepie obuwniczym. W zamian my możemy udzielać rabatów niektórym klientom fryzjera i sklepu z obuwiem.

► **Przemysleć strategię ustawiania towarów na półce**, tak aby skłonić klienta do zakupów impulsowych – by np. kupując płatki śniadaniowe przypomniał sobie też, że kończy mu się mleko i dżem. Warto podpatrzeć, jak taką strategię stosują inne sklepy.

tylko oferują bezpłatny transport i szybsze dostawy, ale też niekiedy proponują od razu instalację kupionego sprzętu.

Coraz częściej polscy kupcy wykorzystują też zalety wspólnego działania; powstają sieci sklepów nie tylko spożywczych, ale też AGD, budowlanych itd., chociaż zwykle tworzą je nie sami kupcy, tylko hurtownicy starający się zintegrować swych odbiorców. Taka integracja daje nie tylko szansę na wspólne, tańsze zakupy, ale też obniża koszty promocji czy dostaw, w utworzonej przez samych kupców sieci Rydz codziennie właściciel innego sklepu jeździ po świeże warzywa.

Nie zawsze sielanka

Politycy, którzy krytykują duże sieci, zwykle przecistawiają też bezduśnej maszynie handlowej sielski obrazek uśmiechniętego kupca, który myśli o klientach, a dla małych dzieci zawsze ma w kieszeni lizaki. Tymczasem ten sielski obrazek niezbyt często można spotkać w rzeczywistości.

– Podstawowym, rażącym błędem w polskich sklepach jest kultura obsługi, która pozostawia wiele do życzenia i to mimo że wszyscy o tym mówią – podkreśla Marcin Bujnowicz. W wielu sklepach sprzedawców czas jakby się zatrzymał na początku lat 80., a klient czuje się jak niepożądany intruz. Często nie wiemy nawet czy sprzedawca, u którego robimy zakupy co kilka dni, w ogóle nas rozpoznaje.

Trudno liczyć na lojalność klienta, któremu między plasterki drogiej szynki wiska się podjeżdżanie wyglądające okrawki, któremu sprzedaje się skwaśniały twaróg zapewniając, że jest całkiem świeży. A tak właśnie zdarza się, wcale nie rzadko, w osiedlowych sklepach.

Marcin Bujnowicz zwraca też uwagę, że w wielu małych sklepach panuje chaos, a popychanych bez pomysłu towarów po prostu nie widać. Warto więc spojrzeć na swój sklep oczyma klienta. O to jednak trudno, gdy właściciel jest jak człowiek-orkestra, który sam zajmuje się całą bieżącą działalnością. Dlatego czasem warto poświęcić trochę czasu na zastanowienie się, co można by zmienić, by przyciągnąć nowych klientów i utrzymać tych, którzy już są.

Czego nie warto robić

► **Inwestować w sklep licząc**, że jakoś się uda, w sytuacji gdy brak jest lepszego pomysłu, niż mają konkurencja działający w tej samej okolicy.

► **Obiecywać nie będąc pewnym**, że obietnice uda się spełnić. Małe sklepy meblowe czy AGD często zapewniali, w obawie przed utratą klienta, że dostarczą towar w krótkim czasie. Mało co potrafi tak zirytować i zniechęcić klienta, który często specjalnie przyjeżdża po zakup, jak brak zamówionego produktu. Jeśli już taka sytuacja się przytrafi, warto wynagrodzić to klientowi np. drobnym upominkiem.

► **Oszukiwać, licząc**, że klient nie zwróci uwagi na nadgniłe truskawki na dnie torby czy okrawki wepchnięte między plasterki drogiej wędliny.

► **Podjąć poważniejsze decyzje bazując jedynie na opinii jednego czy dwóch klientów**. Nawet jeśli ktoś stwierdzi, że nasz sklep powinien sprzedawać dziczyznę czy drogie francuskie wino, to przed decyzją o inwestycji w kosztowne produkty warto zbadać, czy rzeczywiście znajdzie się na nie popyt.

► **Liczyć na to, że rząd, władze samorządowe lub inna instytucja obroni nas przed konkurencją dużych sieci i przusi klientów**, by kupowali w małych sklepach.

