

■ W polskich zrzeszeniach zaszły rewolucyjne zmiany

Wiele sieci handlowych wymieniło swoje zarządy



Polskie sieci handlowe mają problemy z integracją i utrzymaniem dyscypliny wśród swoich członków.

Właściciele poszczególnych sklepów czasami nie przestrzegają postanowień narzuconych im przez kierownictwo sieci. Nierzadko kończy się to wewnętrznymi konfliktami i zmianami zarządów.

W wielu polskich sieciach handlowych rozgorzały ostatnio poważne konflikty. W większości przypadków zakończyły się one wymianą prezesów. W trzech z nich nieporozumienia znalazły finał w sądzie. Jeden z udziałowców ogólnopolskiej sieci Sklepy Familijne z dnia na dzień podniósł kapitał w spółce i wymienił dotychczasowy zarząd.

— Kapitał został podniesiony bezprawnie, bez zgody akcjonariuszy. Dlatego nie uznaliśmy nowego zarządu. W dalszym ciągu sprawujemy władzę w sieci — przekonuje Małgorzata Więch, prezes sieci Sklepy Familijne.

Obecnie panuje w niej dwuwładza. Sprawa została skierowana do sądu. To on ma rozstrzygnąć, czy nowy zarząd został powołany zgodnie z prawem.

— Postępowanie w sądzie na pewno jeszcze trochę potrwa. Tymczasem obecna sytuacja nie wpływa korzystnie na rozwój i funkcjonowanie sieci — dodaje Małgorzata Więch.

Nieporozumienia pojawiły się również w katowickiej sieci Rabat. Jej dotychczasowy prezes, Marek Klimek, został posądzony o złe inwestycje. Odwołano go ze stanowiska. Tymczasem sam Marek Klimek tłumaczy, że inwestował dla dobra sieci. Konflikt jest w trakcie wyjaśniania.

Burzliwe zmiany nie ominęły również ogólnopolskiej sieci Konkret. Także jej członkowie stwierdzili, że nie są zadowoleni z dotychczasowego zarządu i odwołali go.

— Podobne rewolucje nie umacniają polskich sieci, a wręcz przeciwnie. Niestety tego typu sytuacje nie należą do rzadkości na polskim rynku. W rodzinnych zrzeszeniach handlowych trudno jest utrzymać dyscyplinę — wyjaśnia Marcin Bujnowicz, właściciel wyspecjalizowanej w obsłudze handlu firmy konsultingowej Bujnowicz Konsorcjum.

Wielkie problemy

Zdaniem Marcina Bujnowicza, największym problemem polskich



WEJŚĆ NA MINĘ: Zarządzanie polskimi sieciami handlowymi, które są niejednorodne kapitałowo, a każdy właściciel sklepu chciałby wpływać na strategiczne decyzje, można porównać do gry w piłkę na polu minowym — mówi Marcin Bujnowicz, szef firmy Bujnowicz Konsorcjum.

fol. Borys Skrzyński

sieci handlowych jest to, że składają się z niezależnych sklepów. Ich właściciele, przystępując do zrzeszenia, godzą się przestrzegać zasad ustalonych przez zarząd sieci. Działając razem są silniejsi — robią wspólnie zakupy, więc mogą negocjować z hurtownikami cenę towaru, ponadto są w stanie zainwestować większe pieniądze w marketing i własny rozwój.

— Niestety poszczególni właściciele sklepów, pomimo iż rozumieją plusy działania w sieci, czasami nie przestrzegają narzuconych im zasad. Często nie chcą całkowicie powierzyć swojego sklepu zarządowi sieci. Nie są w stanie podzielić się władzą. Akceptują tylko to, co jest dla nich korzystne. Zdarza się, że ignorują niewygodne dla nich postanowienia — opowiada Marcin Bujnowicz.

Przyznaje, że w takiej sytuacji zarządy sieci próbują dyscyplinować nielojalnych członków.

— Upominamy właścicieli sklepów, którzy nie do końca przestrzegają ustalonych wspólnie zasad działania. Próbujemy edukować, jednak w ostateczności najbardziej niezdyscyplinowanych wykluczamy z sieci — wyjaśnia Maria Kręcina, prezes sieci Rabat Bielsko-Biała.

Według Marcina Bujnowicza, czasami ci, którzy nie przestrzegają zasad i są upominani przez zarząd, buntują się i podburzają właścicieli innych sklepów.

— Często pojawiają się wówczas wnioski, że trzeba zmienić zarząd. Niewiele brakuje, by doprowadzić do rewolucji w polskich sieciach. Wystarczy wysunąć wnioski, że pieniądze członków

sieci są źle wydatkowane — tłumaczy Marcin Bujnowicz.

Przyznaje on, że zarządzanie polskimi sieciami handlowymi jest niezwykle trudne.

— Przede wszystkim trzeba być doskonałym politykiem. Nie można być zbyt ostrym dla poszczególnych członków, ale z drugiej strony sieć nie będzie się rozwijać, gdy zarząd będzie zbyt pobłażliwy. Trzeba wykazać się konsekwencją. Są sposoby na dobre zarządzanie siecią — wyjaśnia Marcin Bujnowicz.

Całkowite uzależnienie

Maria Kręcina twierdzi, że podstawą jest powołanie zarządu zawodowego. W jego skład nie powinni wchodzić właściciele poszczególnych sklepów.

— W przeciwnym razie od razu może pojawić się podejrzenie, że zarząd działa tylko na rzecz własnych sklepów. Poza tym, właścicielowi placówki trudno spojrzeć z boku na całą sieć i obiektywnie ocenić jej potrzeby — uważa Maria Kręcina.

Jej zdaniem, zarządy często nie prowadzą odpowiedniej polityki informacyjnej. Tymczasem właściciele sklepów muszą być na bieżąco informowani o tym, co się dzieje w sieci. Szczególnie ważne jest, aby wiedzieli, na co wydatkowane są ich pieniądze. Należy rozliczać się z każdej złotówki. Wówczas ci, którzy chcieliby pomówić zarząd o niegospodarność, mają utrudnione zadanie.

— Właściciele sklepów powinni czuć wsparcie ze strony zarządu. Zarządzanie na zasadzie nakazowo-rozdzielczej nie przynosi efek-



DŁUGA DROGA: Długo musieliśmy pracować nad dyscypliną w naszej sieci handlowej. Od 1997 r., z powodu nieprzestrzegania zasad, wykluczonych zostało 30 sklepów. Jednak z roku na rok jest coraz lepiej — przekonuje Maria Kręcina, prezes sieci Rabat Bielsko-Biała.

fol. AW

tów. Często odwiedzamy naszych członków. Tych, którzy mają wątpliwości, staramy się edukować. Dla wszystkich prowadzimy szkolenia. Muszą oni widzieć, że zrzeszenie w sieci przynosi im konkretne efekty — mówi Sylwester Le-goń, analityk handlowy w sieci Chata Polska.

Marcin Bujnowicz twierdzi tymczasem, że najlepszym sposobem na dyscyplinę jest powolne uzależnienie sklepów od sieci.

— Najpierw trzeba im zaofiarować wiele udogodnień, np. rozwinąć odpowiedni marketing, wprowadzić programy lojalnościowe w sklepach, prowadzić szkolenia, wybudować centrum logistyczne. Członkowie sieci muszą zdać sobie sprawę z tego, co stracą, gdy nie będą przestrzegali zasad zrzeszenia i zostaną z niego wykluczeni — wyjaśnia Marcin Bujnowicz.

Zaznacza jednak, że dopóki polskie sieci handlowe nie będą jednorodne kapitałowo, to będą się w nich pojawiać nieporozumienia.

Małgorzata Zgutka **PB**

m.zgutka@pb.pl tel. (22) 611-62-24

POLSKIE SIECI HANDLOWE

Nazwa sieci	liczba sklepów
Lewiatan	1088
Jawa	569
Sklepy Familijne	466
Rabat	414
Sklep Polski	186
Unia Detal	180
Chata Polska	102
CBZ	34

Źródło: „Życie Handlowe”, kwiecień 2001