

Właściciele sklepów są niedyscyplinowani

POLSKIM SIECIOM BRAKUJE REŻIMU

Małgorzata Zgorka

PB

Polskie sieci handlowe jeszcze długo nie dorównają zachodnim. Oprócz kapitału brakuje im przede wszystkim konsekwencji działania. Właściciele wchodzących do sieci sklepów często nie respektują zasad funkcjonowania ustalonych dla wszystkich zrzeszonych. Nierzadko ta samowola nie jest w ogóle karana.

Polskie sklepy zaczęły tworzyć sieci wraz z pojawieniem się zachodniej konkurencji. Założenia były takie, że działając razem, tworząc większą i silniejszą grupę, będą mogły wynegocjować lepsze warunki zakupu towaru od dostawców, a później taniej sprzedać go klientom. W ten sposób łatwiej byłoby również zaoszczędzić środki potrzebne na rozwój i unowocześnianie sklepów. Tak to miało wyglądać w teorii. W wielu sieciach niestety nie udało się zrealizować tych planów. Powód jest prosty. Polskie sieci są niejednorodnie kapitałowo. Poszczególne zrzeszone w nich sklepy mają swoich właścicieli. To oni ostatecznie decydują o tym, co się dzieje w poszczególnych punktach sprzedaży. Wielu po prostu nie respektuje ustalonych dla wszystkich przez sieć zasad i obowiązków.

Tylko profity

Zdaniem Marcina Bujnowicza, właściciela firmy doradczącej Bujnowicz & Partnerzy, dobrze działających polskich spółek handlowych jest zaledwie kilka.

— Wszystkie sklepy w sieci powinny korzystać z tych samych dostawców, mieć jednakowy asortyment oraz ten sam wygląd sklepu. Trudno jest od wszystkich członków polskich sieci to wyegzekwować. Panuje w nich duża samowola — wyjaśnia Marcin Bujnowicz.

Opowiada, że w momencie przystępowania do spółek handlo-



DYSCYPLINA: Marcin Bujnowicz z firmy Bujnowicz & Partnerzy podkreśla, że sieć jest silniejsza, jeśli zrzesza mniejszą liczbę, ale zdyscyplinowanych sklepów, niż wielu członków, którym trudno się porozumieć. fot. Borys Skrzyński



MUSIELI ODEJŚĆ: Nie waham się wykluczyć z sieci sklepów nie przestrzegających ustalonych przez nią zasad. W ciągu dwóch lat pożegnałmym osiem sklepów — informuje Maria Kręcina, prezes sieci Rabat Bielsko-Biala. fot. AW

wych właściciele sklepów zapoznają się z zasadami ich działania i godzą się na nie.

— Później jednak, gdy muszą przeorganizować pracę w sklepie, pojawiają się problemy. Często, gdy nakazujemy im, by brali towar tylko od wyznaczonych dostawców i zerwali współpracę z dotychczasowymi, tłumaczą, że nie mogą tego zrobić, bo dobrze im się pracowało ze starymi kontrahentami. Nie rozumieją, iż siła sieci polega właśnie na tym, że wszyscy będą respektowali wynegocjowane przez nią warunki. Gdy kolejne sklepy zaczynają się wyłamywać, to pertraktujący z siecią dostawcy nie będą jej traktowali poważnie — tłumaczy Maria Kręcina, prezes sieci Rabat Bielsko-Biala.

Twierdzi, że właściciele sklepów z reguły na pierwszym miejscu stawiają interes swoich punktów sprzedaży, a nie całej sieci.

— Łatwo dają się podpuścić i skusić. Często dostawcy, którzy nie mają podpisanej umowy z całą siecią, próbują nawiązać współpracę z poszczególnymi punktami sprzedaży. Wystarczy, że zaproponują trochę tańszy towar, a wielu właścicieli sklepów nie waha się nawet przez chwilę. Jemu się to opłaca, więc wszystko jest w porządku. Destrukcyjną siecią również merchandaizerzy, którzy potrafią sklepom wcisnąć niemal wszystko — twierdzi Maria Kręcina.

Przyznaje, że równie ciężko jest wyegzekwować jednaki asortyment.

— Właściciele poszczególnych sklepów twierdzą, że to oni naj-

piej wiedzą, co się w nich sprzedaje. Działają na zasadzie intuicji i przecucia. Nawet gdy prezentujemy im badania mówiące o tym, ile sprzedają ustalonego przez sieć asortymentu, pozostają nieufni. Od razu wiedzą, że na pewno będzie się on sprzedawał gorzej od dotychczasowego — wyjaśnia Maria Kręcina.

Zdaniem Marka Theusa, prezesa Rabatu Pomorze, niezmiernie trudne jest również ustalenie długofalowych wspólnych działań dla sieci. Sprawy, w których muszą wypowiedzieć się wszyscy członkowie sieci, pozostają latami niezałatwione.

Sankcje sposobem

Zdaniem Marcina Bujnowicza, jest sposób na wprowadzenie dyscypliny w sieci. Powinny one stworzyć katalog sankcji.

— Za każde nieporządkowanie się ustalonymi ogólnie zasadami powinna być wyznaczona kara, np. utrata zysków. Profity powinny otrzymywać tylko te sklepy, które sumiennie realizują politykę sieci. Ich władze nie powinny się wahać, czy wykluczyć punkt sprzedaży, który nie przestrzega zasad — wylicza Marcin Bujnowicz.

Jego zdaniem, wśród polskich sieci handlowych nadal dominuje błędne przekonanie, że im więcej zrzeszonych sklepów, tym organizacja jest silniejsza. Nie bardziej błędnego.

— Lepiej, jeśli sieć zrzesza mniej sklepów, ale zintegrowanych, niż wielu nie do końca rozumiejących ideę sieci członków. W mniejszym gronie łatwiej podejmuje się decyzje. Rozbudowane sieci często

TRUDNA DROGA

Firmy doradzające polskim sieciom handlowym twierdzą, że problemy z dyscypliną poszczególnych ich członków skończyłyby się w momencie powołania jednorodnej kapitałowo spółki.

— Wszyscy właściciele działających w sieci sklepów powinni zrzec się własności i powołać jedną spółkę, w której po prostu mieliby udziały. Nie byłoby wtedy bliżej związani ze swoimi sklepami. W ich interesie leżałoby dbanie o dobro całej spółki. Nie byłoby wówczas problemu z tym, że jeden ze sklepów nie dostosował się do ustalonych centralnie zasad. W taki sposób działają sieci zachodnie — tłumaczy Marcin Bujnowicz, właściciel firmy doradczącej Bujnowicz & Partnerzy. Na razie poszczególne sieci sceptycznie podchodzą do takiej rewolucji.

— Do tego modelu działania zmierzamy, ale jeszcze za wcześnie, by go wprowadzić. Przed wszystkim muszą się na to zgodzić właściciele sklepów, którzy na razie nie chcą zrezygnować z decydowania we własnych placówkach — tłumaczy Kazimierz Musiał z sieci Polomarket.

Jego zdaniem, największym problemem byłby podział akcji spółki. Podobnego zdania jest Maria Kręcina, prezes sieci Rabat Bielsko-Biala.

— Gdyby nasza sieć była jedną strukturą, na pewno byłoby nam łatwiej działać. Najpierw jednak trzeba przejść trudny proces połączenia. Przeszkodą jest skomplikowana struktura własności. Nie wszyscy zrzeszeni w sieci są właścicielami sklepów. Część tylko je wynajmuje — mówi Maria Kręcina.

dosięga paraliżu decyzyjnego — wyjaśnia Marcin Bujnowicz.

Maria Kręcina twierdzi, że zainteresowanych działaniem w sieci sklepów jest coraz więcej.

— Po rozmowach z ich właścicielami okazuje się, że wielu z nich nie chce zaakceptować zasad przez nas narzuconych. Chcieliby czerpać korzyści z tytułu działania w sieci, ale równocześnie pozostawić sobie swobodę działania. Nie chcą przyjmować rygorystycznych obowiązków — mówi Maria Kręcina.

STAN POSIADANIA*

Nazwa sieci	Liczba zrzeszonych sklepów
Lewiatan Detal	1457
Rabat	248
Sklepy Familijne	181
Chata Polska	84
Lider	78
Lewiatan 94 holding	42
CDZ	41
Orbita	21

*wybranych największych polskich sieci handlowych
Źródło: „PB”