

Poniższy wywiad został przeprowadzony i opublikowany przez redakcję wiadomoscihandlowe.pl.

Na początku 2018 r., podsumowując wyniki grupy za poprzedni rok powiedział Pan, że straciliście czujność, czy Eurocash już ją odzyskał? Co się stało?

Luis Amaral, Prezes Zarządu, Grupa Eurocash: Zdecydowanie tak, ale w pierwszej kolejności wróćmy do 2014 roku. W tym czasie podjęliśmy strategiczną decyzję o modyfikacji naszego modelu biznesowego i rozpoczęciu rozwoju sieci detalicznych. Od 2003 do 2014 roku nasza strategia była klarowna - intensywny rozwój w hurcie. Równolegle rozwijaliśmy się we wszystkich segmentach kluczowych w obszarze dystrybucji. Cztery lata temu po gruntownej analizie zrozumieliśmy, że musimy bardziej skoncentrować się na naszych klientach, czyli detalistach, a nie na naszych hurtowniach. To dla Grupy Eurocash oznaczało redefinicję modelu biznesowego. Naszym konkurentem przestało być Makro, czy Selgros, a została nim Biedronka i Lidl, bezpośredni konkurenci niezależnych detalistów prowadzących sklepy spożywcze w Polsce. Zrozumieliśmy wtedy, że musimy myśleć bardziej jak detalista, który jest naszym klientem, a nie jak hurtownik, którym byliśmy przez ostatnie kilkanaście lat. Musieliśmy lepiej zrozumieć ich problemy i wyzwania, które stawia przed nimi bardzo konkurencyjny rynek i coraz bardziej wymagający konsument. Musieliśmy także znacząco zwiększyć skalę naszego działania, żeby poprawić konkurencyjność prowadzonych przez nich biznesów. Jeśli nie zrobilibyśmy tego, to nie byłibyśmy w stanie np. zapewnić naszym klientom odpowiedniej jakości produktów świeżych. Aby nasz projekt „Fresh” tj. dostaw produktów świeżych był opłacalny, potrzebował odpowiedniej skali, a także bardzo twardej dyscypliny, która pozwoliła utrzymać w ryzach koszty i odpowiednio zorganizować procesy operacyjne i sprzedażowe. Bez tego, realizacja naszych celów byłaby niemal niemożliwa, a osiągnięcie rentowności byłoby bardzo trudne i czasochłonne. Na to nie mogliśmy sobie pozwolić. Będąc hurtownikiem, który działa bez przymusu przy zakupie i sprzedaży towarów nigdy nie doszlibyśmy do standardów jakościowych, których nasi klienci potrzebują. Oczywiście analizowaliśmy wcześniej sprzedaż produktów świeżych jako hurtownik, ale w ten sposób nie byliśmy w stanie zapewnić przedsiębiorcom ani odpowiedniej jakości, ani właściwej polityki asortymentowej. By móc w pełni odpowiedzieć na potrzeby naszych klientów musieliśmy zmienić optykę i zacząć patrzeć jak detalista. Co więcej, bez naszego zaangażowania w rozwój sieci detalicznej nie moglibyśmy przeprowadzić efektywnej transformacji cyfrowej, tak w samej Grupie, jak i w przypadku współpracujących z nami klientów detalicznych. Bez własnych doświadczeń w obszarze detalu nie byłibyśmy w stanie rozwijać systemów CRM, które są testowane razem z klientami, a które są podstawą prowadzenia efektywnego biznesu w handlu. Jako dystrybutor nie mamy kontroli nad decyzjami naszych klientów, za każdym razem, gdy wprowadzamy nowe rozwiązanie, musimy im pokazać, że ono działa i jest w stanie skutecznie pomóc im w biznesie.

Dzisiaj patrzymy w przyszłość, z perspektywy naszych klientów. Widzimy wiele pozytywnych efektów podjętych w ostatnich latach działań. Widzimy jednocześnie potrzebę dalszego rozwoju oferty produktów świeżych, a także rozwoju nowych technologii. Tutaj ważnym elementem jest uruchomiona jesienią ub. roku platforma eurocash.pl. Dużym wyzwaniem będzie także jeszcze zmiana pokoleniowa, która zachodzi obecnie w handlu.

Co ona oznacza dla detalistów i dla dystrybutorów?

Jeśli spojrzymy na demografię, to wielu naszych klientów, którzy obecnie prowadzą sklepy, jest w moim wieku, co oznacza, że zastanawiają się nad przyszłością prowadzonej firmy. Chcielibyśmy, żeby przekazywali swoje biznesy dzieciom. Sęk w tym, że duża część z nich wybiera inną profesję i nie jest skłonna przejmować sklepy od rodziców, bo wolą zostać prawnikami czy inżynierami. Ta sytuacja zmobilizowała nas do stworzenia takiego środowiska biznesowego, które będzie dla młodszych pokoleń interesujące i pozwoli im nie tylko zarabiać, ale także zdobyć odpowiednią pozycję w społeczności lokalnej, czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy i rozwijać się. Rozwiązaniem była zmiana modelu biznesowego i zmiana wizerunku osób prowadzących sklepy detaliczne. Naszym celem jest pokazanie młodym ludziom, że wchodząc do handlu mogą stać się nowoczesnym przedsiębiorcą prowadzącym sporą lokalną firmę, która funkcjonuje w ramach różnych formatów i konceptów handlowych. Tworzymy model, w ramach którego detalista nie będzie prowadził jednego sklepu w jednym formacie, ale będzie zarządzał małą siecią kilku różnych konceptów handlowych, np. supermarketem, dwoma lub trzema sklepami convenience, a dodatkowo salonikiem prasowym i sklepem z kosmetykami. Oczywiście wszystko będzie zależało od tego, jakie będą możliwości rozwoju na lokalnym rynku.

Dzisiaj nasze inwestycje w nowe formaty i koncepty handlowe przynoszą efekty. Młodzi ludzie zaczynają rozumieć proponowaną przez nas koncepcję, coraz chętniej korzystają z naszych rozwiązań. Jednak na początku tego procesu widać było głównie ponoszone przez nas koszty i skupienie się na wielu różnych obszarach działalności.

Czyli to był ten moment kiedy Eurocash stracił czujność?

W 2014 r. podjęliśmy decyzję o uruchomieniu jednocześnie wielu projektów, być może zbyt wielu. Jednak zrobiliśmy to myśląc o naszych klientach. Planując nowe rozwiązania oraz projekty patrzyliśmy 5-10 lat do przodu. Siłą rzeczy na krótko byliśmy mniej skupieni nad tym, co dzieje się tu i teraz. Dlatego musieliśmy zweryfikować nasze bieżące zarządzanie biznesem i mocniej skupić się na dostarczeniu rozwiązań, dzięki którym nasi klienci mogą już dzisiaj wygrywać np. z dyskontami. To oznaczało powrót do pierwotnych założeń i celów naszej nowej strategii zakładającej rozwój w obszarze detalicznym, przy jednoczesnym usprawnieniu i poprawie biznesu w obszarze hurtowym. Dziś widzę, że warto inwestować, warto się rozwijać, nasi klienci dzięki temu wzmacniają swoją pozycję konkurencyjną.

Na jakim etapie jest transformacja Eurocashu z hurtownika w detalistę?

Nie stajemy się detalistą – jesteśmy hurtownikiem i partnerem niezależnych właścicieli sklepów, który jednocześnie rozwija własny detal.

Biznes detaliczny ma zadanie dawać przewagę klientom biznesu hurtowego. Jego rozbudowa zajmie kilka kolejnych lat. To złożony proces, którego nie da się przeprowadzić szybko i bezboleśnie, wymaga on ciężkiej pracy, na którą jesteśmy gotowi, bo wiemy, że przyniesie pozytywne skutki dla nas ale przede wszystkim naszym klientom.

Obecnie jesteśmy na etapie integracji detalu własnego ze sklepami franczyzowymi, wdrażamy spójne procedury z zakresu zarządzania promocjami i asortymentem, czy raportowania. Jednak projekt jest ciągle przed kluczowym etapem przeobrażeń strukturalnych (w tym struktury zarządczej), które będą kolejnym etapem transformacji.

Fundamentalna dla nas jest także zmiana spojrzenia na rynek i sposobu jego rozumienia – o czym już wspominałem – bo nie możemy myśleć jak hurtownik, ale jak detalista.

Kolejnym wyzwaniem jest lepsze zrozumienie finalnego konsumenta, co także zmienia sposób, w jaki zarządzamy hurtem i detalem. Musimy myśleć, i mieć na uwadze ich potrzeby i zachowania, za każdym razem gdy podejmujemy decyzje o wdrożeniu nowych produktów, usług, czy rozwiązań. To łączy się z tym, że musimy udostępniać naszym klientom coraz więcej narzędzi, które są w stanie im pomóc być lepszymi detalistami.

Jedną z pierwszych rzeczy, jaką uświadomiłem sobie przy pracy z siecią Eko, było to, że w detalu musimy się jeszcze dużo nauczyć. Na początku posługiwaliśmy się schematami dostosowanymi do zarządzania hurtem i franczyzą – szybko musieliśmy je zmienić. Transformacja naszej grupy to jest naprawdę duży i bardzo skomplikowany proces. Musimy być pewni, że detaliści będą rozumieć nasze działania, muszą wiedzieć, że patrzymy na ich biznes w taki sam sposób jak oni. Nie chcę, by klienci kupowali od nas, bo jesteśmy najwięksi i najtańsi. Chcę, by kupowali od nas, bo jesteśmy dla nich rozwiązaniem i partnerem w walce z konkurencją.

Z jednej strony firma ma ambitny plan transformacji modelu biznesowego, z drugiej stoi wyzwanie związane z transformacją cyfrową biznesu. Widać, że firma to rozumie patrząc na projekt platformy eurocash.pl, czy inwestycje we frisco.pl. Słyszałem jednak, że nie jest Pan fanem nowych technologii?

To nieprawda. Powiedziałbym, że jestem ich wielkim fanem. Nie uważam, że problemem są nowe technologie tylko to, że trzeba być zawsze najlepszym. Nie można udawać, że świat zmierza w innym kierunku niż jest w rzeczywistości, bo wtedy zostanie się w tyle. Nowe technologie są zawsze szansą na stworzenie czegoś lepszego i większego.

W jaki sposób Eurocash chce wykorzystać nowe technologie w biznesie?

Myślę, że każdy kto wejdzie na naszą platformę eurocash.pl zobaczy, że nie tylko rozumiemy, czym jest transformacja cyfrowa, ale także to, że może ona w niezwykle sposób ułatwić zarządzanie biznesem. Uruchomienie naszej platformy było dla całego rynku momentem przełomowym. Teraz właściciel sklepu małoformatowego ma więcej informacji o rynku niż dyrektor dużej, centralnie zarządzanej sieci handlowej. Projekt jest realnym wsparciem dla właścicieli sklepów w całej Polsce. Obniża ich koszty działalności i pozwala na koncentrację wysiłków na konsumencie. Od lat konsekwentnie zmieniamy oblicze polskiego handlu inwestując w rozwiązania, również z obszaru nowych technologii, które mają ułatwiać prowadzenie biznesu detalicznego.

Wymienię jedynie kilka funkcjonalności, które oferuje nasza platforma. Daje ona potężną wiedzę o lokalnym rynku i konkurentach, w tym dane demograficzne, rankingi najlepiej sprzedających się produktów i podgląd gazetki konkurencji, jest tam najszybsza na rynku „ucząca się” użytkownika wyszukiwarka towarów, inteligentne listy zakupowe, informacje o kampaniach telewizyjnych największych producentów FMCG czy możliwość zamawiania produktów bezpośrednio z interaktywnej gazetki promocyjnej.

Uruchomienie naszej platformy porównałbym do przejścia z telefonu komórkowego na smartfona. Każdy z nas jest bardziej efektywny, gdy używa tego drugiego. To jest proces jednokierunkowy – nie ma odwrotu, to dotyczy także całego procesu transformacji cyfrowej, przed którą nie ma ucieczki.

Pytanie jest tylko jedno: w jaki sposób wykorzystać nowe technologie, aby skutecznie rozwijać nasz biznes i biznesy naszych klientów?

Jakie nowe projekty są w planach Eurocash?

Nie zamierzamy zakończyć naszej transformacji na uruchomieniu jednej platformy, w planach mamy znacznie więcej zmian. Cały rynek - konsumenci, detaliści i hurtownicy - przechodzi teraz transformację cyfrową. Musimy pomóc naszym partnerom przejść tę zmianę z sukcesem, bo pojedynczy przedsiębiorcy sami sobie z takim potężnym wyzwaniem nie poradzą. Jako Grupa Eurocash mamy odpowiednie fundusze, wiedzę, oraz najlepszy zespół na świecie, co daje nam większą szansę na sukces niż innym. Bierzemy na siebie odpowiedzialność, by pomóc naszym klientom w transformacji cyfrowej. Tak, aby mogli komunikować się nie tylko z nami, ale także bezpośrednio z konsumentami przy użyciu najnowocześniejszych technologii.

Czy Eurocash będzie w takim razie inwestował w aplikacje, które pozwolą detalistom łatwiej komunikować się z konsumentami?

Oczywiście, tak. Będziemy rozwijać wszelkiego rodzaju aplikacje i narzędzia, które będą mogły zbliżyć detalistów do ich klientów.

Uważam, że nowe technologie są ogromną szansą dla rynku handlu niezależnego. Mogą być jednym z elementów, które pozwolą im skutecznie walczyć o klienta z dyskontami. Jednak to my musimy być zaangażowani w cały proces tej technologicznej zmiany, aby takie narzędzia mogły powstać, a następnie mogły być wdrożone z sukcesem. A jest o kogo walczyć, w Europie Zachodniej handel niezależny to zaledwie około 8 proc. całego rynku FMCG, w Polsce — ponad 40 proc. Obecna tendencja jest taka, że konsumenci przechodzą z dużych do mniejszych sklepów, i to zaczyna być problemem dla operatorów sieci hipermarketów. Powierzchnia tych sklepów znacząco ogranicza ich działania, przez co trudniej im nadażyć za dzisiejszym konsumentem. Handel musi mieć możliwość pełnego wykorzystania obecnych tendencji rynkowych, aby działać z sukcesem i wygrywać z konkurencją.

Uchodzi Pan za wizjonera, który widzi więcej i rozumie więcej. Jak wygląda Pana wizja biznesu w kontekście łączenia cyfryzacji i klasycznego handlu?

To, co mnie interesuje, to aby nasi partnerzy biznesowi byli bardziej efektywni w dotarciu do konsumenta. Musimy znaleźć takie rozwiązania, by się upewnić, że jesteśmy jak najbardziej efektywni, i mam tu na myśli cały łańcuch dostaw. Naszą największą przewagą jest to, że pracujemy z ponad 80 000 przedsiębiorców – ludźmi, którzy codziennie walczą i przekraczają kolejne bariery. Moja wizja opiera się na tym, żeby jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby i wiedzę, oraz sprawić, że cały łańcuch dostaw będzie jak najbardziej efektywny – od producenta, przez magazyny i hurtownie, sklepy detaliczne do finalnego konsumenta. W wielu obszarach możemy jeszcze wiele rzeczy poprawić i systematycznie to robimy na kolejnych etapach. Pierwszy element to ogniwa łączące Eurocash i producentów, tu wciąż jest sporo do zrobienia. Wielcy producenci wciąż uważają, że mogą sprzedawać produkty o 30 proc. drożej sklepom niezależnym, ale kiedy chcą wprowadzać innowacje to zwracają się do naszych klientów, a nie do dyskontów. Musimy poprawić te bardzo nieefektywne relacje między nami a producentami. Kolejny element to poprawa efektywności w relacjach między nami a naszymi klientami. W tym obszarze także widzimy jeszcze wiele elementów, które jesteśmy w stanie poprawić. Jednak widoczne są tu znaczne postępy, przykładem

może być nasz projekt dostaw produktów świeżych, czyli m.in. owoców, warzyw, mięsa i wędlin. Do tego mamy jeszcze setki różnych, małych projektów, które sprawiają, że ta współpraca systematycznie się poprawia. Mamy także pole do poprawy efektywności w obszarze logistyki i magazynowania. To samo dotyczy efektywności sprzedaży w sklepach klienta - chcemy ich jak najlepiej wspierać, chociażby jeśli chodzi o zarządzanie półką z poszczególnymi kategoriami produktów.

Niezależnie od tego, czy dotyczy to sklepu własnego, franczyzowego, czy niezależnego detalisty, musimy bardzo intensywnie pracować nad cyfryzacją biznesu, lokalizacją i jakością produktu. Nad każdym z tych obszarów pracujemy równolegle, analizujemy go i tworzymy nowe bardziej efektywne rozwiązania. To jest pierwszy raz, kiedy hurtownik próbuje dokonać tak wielkiej zmiany. Nie jest to łatwe, bo musimy przekonać do naszych rozwiązań dostawców, a także współpracujących z nami przedsiębiorców. Przekonać musimy również ponad 35 mln konsumentów, że rynek handlu niezależnego jest lepszy dla nich niż duże zorganizowane sieci handlowe.

Jak będzie wyglądał Eurocash po tej transformacji?

Nie zmienimy się z hurtownika w detalistę. Korzystamy z detalu, by zostać znacznie lepszym hurtownikiem, by uczyć się, znaleźć nowe rozwiązania i zwiększyć skalę działalności. Własny detal pozwala nam testować rozwiązania, które możemy później przedstawić klientom, mając pewność, że są one skuteczne. Tak naprawdę nie ma znaczenia jak nazwiemy proces, który zachodzi obecnie w Grupie Eurocash, czy będzie to transformacja czy jeszcze coś innego. Nasz cel to wsparcie ponad 80 000 przedsiębiorców. To, czy w międzyczasie Eurocash będzie miał 500, 1000, czy 1500 sklepów własnych, nie ma większego znaczenia. Znaczenie będzie miało to, czy cały system będzie drożny i efektywny oraz to, żebyśmy naszym klientom dostarczali rozwiązania i narzędzia, które będą ich wspierać w walce z konkurencją. Kilkanaście lat temu wielu wieszczyło naszym klientom zmierzch na rzecz hipermarketów, my w tym czasie konsekwentnie ich wspieraliśmy. Dziś wciąż jest wielu przewidujących, że sklepy niezależnych detalistów znikną z rynku. My widzimy, że nasze działania nie tylko pomagają im przetrwać, ale przede wszystkim pomagają im wygrać. Dziś sklepy „tradycyjne” stają się zdecydowanie bardziej nowoczesne niż jakiegokolwiek inne placówki. Za kilka lat różnice będą jeszcze bardziej widoczne.