

## **Monika Nowakowska, wiceprezes sieci Natura: Z Natury zrobimy świetnie prosperującą sieć drogeryjną**

data aktualizacji: 2017.06.08



**Monika Nowakowska - osoba od lat związana z biznesem kosmetycznym - 22 marca 2017 r. została powołana na stanowisko wiceprezesa ds. commercial spółki Natura. W pierwszym wywiadzie po objęciu tej funkcji dzieli się z nami swoją wizją rozwoju sieci Natura. Rozwój oferty kosmetyków naturalnych, wprowadzenie nowych firm i marek na półki, współpraca w zakresie dostaw z lokalnymi dystrybutorami i kilkukrotnie większa oferta w sklepie internetowym to tylko niektóre z zapowiadanych zmian.**

**Objęła Pani stanowisko wiceprezesa zarządu spółki Natura ds. commercial. Jaki ma Pani zakres obowiązków?**

Jestem odpowiedzialna za część komercyjną, za wszystko, co jest związane z marketingiem sieci, ze sprzedażą, działem zakupów oraz dodatkowo odpowiadam za rozwój marek własnych.

**To kolejna zmiana na tym stanowisku w krótkim odstępie czasu. Dlaczego zdecydowała się**

## **Pani je objąć?**

O współpracy z Naturą z prezesem Pelionu, spółki matki dla Natury, panem Jackiem Szwajcowskim rozmawiałam już jakiś czas temu, ale będąc w zarządzie Miraculum, nie mogłam zaangażować się operacyjnie w Naturze. Poza tym byłby to konflikt interesów. Mam też takie doświadczenia ze spółek, przez które przechodziłam, że rola doradcy, który nie ma przełożenia na decyzje operacyjne, bo ostatecznie podejmuje je zarząd, nie sprawdza się. W takich spółkach, w których trzeba nakreślić odpowiedni kierunek i tempo zmian, musi być osoba w zarządzie, która decyduje i bierze odpowiedzialność za to, co ma się wydarzyć. Myślę, że mam pomysł na Naturę, dlatego zdecydowałam się wejść do zarządu spółki.

## **Jakie zadania przed Panią postawiono? Ma Pani dokonać rewolucji?**

Rewolucja to może zbyt drastycznie brzmi, bo wiele obszarów zostało już poukładanych, ale tak – mam dokonać pewnych zmian w firmie. Spółka od dłuższego czasu poszukiwała osoby, która mogłaby pomóc znaleźć Naturze swoją tożsamość. Chodziło o kogoś, kto potrafi patrzeć oczami producenta, dystrybutora i detalisty i jednocześnie analizować potrzeby konsumentów. Kto nie tylko bierze, co mu rynek przynosi, ale też aktywnie sam poszukuje interesujących marek i produktów. W Polsce branża kosmetyczna jest bardzo konkurencyjna. Producent, żeby przebić się na rynku, musi wziąć pod uwagę wiele czynników i wnikliwie analizować asortyment w ramach marki, którą zarządza. I taką samą pracę powinien wykonać detalista. Poszukuję więc obiektywnych informacji – na ile oferta zbudowana w drogeriach Natura jest kompleksowa i faktycznie buduje korzyść dla konsumenta i dla nas. Przydaje mi się tu choćby doświadczenie w produkcji i w outsourcingu, które zdobyłam w Miraculum – firma miała 11 brandów w niemal wszystkich kategoriach kosmetycznych, a nie posiadała żadnej własnej linii produkcyjnej. Pracowałam w wielu firmach, które zajmowały się dystrybucją chemii i kosmetyków, np. Komplex-Torus i Interchem, ale również w firmie IP Klucze, obecnie Velvet Care, gdzie stawiałam pierwsze kroki w FMCG i poznałam rynek higieny. Miałam okazję dokonać analizy przyczyn upadku sieci Dayli. Szeroko rozumiany rynek kosmetyczny, czy FMCG jest mi doskonale znany.

## **Co jest największym wyzwaniem w zarządzaniu asortymentem drogeryjnym?**

Przede wszystkim to, że płatność za towar przychodzi dużo szybciej, niż ma on szansę odsprzedać się z półki. Umiejętne zarządzanie zapasami jest więc niezwykle istotnym elementem prowadzenia tego typu biznesu. Jest on bardzo kapitałochłonny, a marże nie są tak atrakcyjne jak np. w branży odzieżowej czy wyposażenia wnętrz. Należy tak skonstruować ofertę, żeby było odpowiednio dużo produktów, które w miarę szybko rotują, żeby były odpowiednie terminy płatności do tej rotacji i przede wszystkim odpowiednie portfolio w każdej grupie asortymentowej. A trzeba pamiętać, że podstawą oferty drogeryjnej jest jej bogactwo. W Polsce klientki są przyzwyczajone, że mają duży wybór, że rynek ciągle proponuje coś nowego. Od bardzo skąpych półek sklepowych w czasach komunizmu przeszliśmy w klęskę urodzaju i konsumenci cieszą się, że z tych półek się dosłownie wylewa.

## **Zacznijmy od marek własnych, które zawsze były dla Natury ważne. Jaki jest na nie pomysł?**

Do tej pory traktowaliśmy markę własną jak każda inna sieć – marka własna, czyli tani produkt dobrej jakości. Ja nie pozbędę się swoich naleciałości – nawet marka własna musi mieć swój klimat, muszą za nią iść konkretne wartości, bo jak każda inna marka na półce musi czymś się wyróżnić. Konsumentka powinna chcieć ją kupić nie dlatego, że jest tania, tylko dlatego, że jest dobra. Taka

marka powinna być naszą wizytówką, bo można ją dostać tylko w Naturze.

Robimy teraz przegląd wszystkich produktów, które mamy pod markami własnymi, żeby dopasować politykę asortymentową do standardów rynkowych. Nasze marki własne będą zarządzane tak, jak zarządzają swoimi markami producenci. Oczywiście w modelu outsourcingu, więc tu też doświadczenie producenta, który nie miał własnej fabryki, bardzo mi się przydaje. Trzeba wiedzieć, jak się w tym biznesie poruszać, wiedzieć, która fabryka w czym się specjalizuje, co może wykonać, w jakim czasie i w jakiej cenie. Firmy mają swoje kompetencje i jedni dostawcy mogą coś zrobić lepiej niż inni.

### **Czy zamierzacie zwiększać liczbę marek własnych? Do jakich proporcji dążycie?**

Tak, będziemy zwiększać asortyment marek własnych. Teraz te proporcje są duże, bo już dwucyfrowe. Mamy silne brandy w kosmetykach do makijażu, takie jak Kobo, My Secret czy Sensique, które są bardzo dobrze postrzegane przez konsumentki i mają bardzo korzystną relację jakości w stosunku do ceny. Kobo to marka używana przez wielu profesjonalnych wizażystów. Wprowadziliśmy też marki własne w kosmetykach do pielęgnacji ciała i artykułach higienicznych, takie jak Seyo czy Intimelle.

### **Czy marki własne pojawią się w nowych kategoriach?**

Na razie chcemy uporządkować to, co mamy. To konieczne ze względu na specyfikę produkcji marek własnych. Żeby ceny na półce były przyzwoite, to zamówienie u podwykonawcy, w zależności od produktu, waha się od 5 tys. do 100 tys. sztuk. Ponieważ ograniczamy się tylko do własnej sieci, czyli mamy do dyspozycji 300 sklepów, musimy postawić na kategorie szybko rotujące. Ich sprzedaż musi być na tyle duża, żebyśmy byli w stanie całe szarże produkcyjne skonsumować. Myślę, że pojawi się na przykład więcej produktów do kąpieli i mycia ciała. Wprowadziliśmy już one dostępne pod naszą marką własną Seyo, ale myślimy, że jeszcze jest tu pole do rozwoju w innych markach, bo to bardzo duża kategoria.

Oczywiście nie tylko na markach własnych będziemy się opierać. W moim odczuciu półki produktów koncernowych są w Naturze ciągle zbyt mocno eksponowane, poszukujemy więc nowych dostawców lokalnych i z importu. Chcemy odejść od konceptu supermarketowego i iść w kierunku dobrej, klimatycznej drogerii. Jak mawia przysłowie, tylko szlachetne ryby płyną pod prąd, więc choć Rossmann narzuca nam wszystkim tempo, my zamierzamy podążać swoją drogą.

### **To znaczy jaką?**

Pracujemy nad innym konceptem merchandisingowym, niż proponuje to główny rozgrywający na rynku, żeby wyróżniać się nie tylko częścią oferty asortymentowej, ale również wyglądem i ekspozycją produktów kosmetycznych w sklepie. Jesteśmy bardzo silni w make-upie, pielęgnacji twarzy i ciała, i w tym będziemy się specjalizować. Rossmann coraz mocniej rozwija inne kategorie, pozakosmetyczne i wydaje mi się, że odbywa się to kosztem kategorii pielęgnacyjnych. Patrząc na format sklepu – przeciętna Natura ma powierzchnię ok. 150 mkw. – można powiedzieć, że u nas produktów do pielęgnacji twarzy i ciała jest więcej.

Tak naprawdę teraz jest raczej era kosmetyków healthy niż typowo naturalnych i my pójdziemy w kierunku mocnego rozbudowania półki właśnie z takimi produktami.

**Rywalizacja z Rossmannem w jego formacie jest chyba z góry skazana na porażkę, ale na rynku wyrosła jeszcze jedna konkurencja sklepom, które chcą być drogerio-perfumeriami - Hebe. Bardzo dobrze oceniana sieć na rynku. Jaki więc Natura ma pomysł na siebie? Może wreszcie produkty naturalne?**

Tak, też zawsze zastanawiałam się, dlaczego Natura, mając taką nazwę, nie wykorzystuje w swojej strategii tak silnego trendu, jakim jest moda na kosmetyki naturalne. Teraz mam okazję to zmienić. Jedyny kłopot z kosmetykami naprawdę naturalnymi jest taki, że mają krótkie daty ważności i są dość drogie. Teraz takie produkty są dla sklepów stacjonarnych bardzo ryzykownym asortymentem. Musimy więc do tego odpowiednio podejść i znaleźć takich producentów, którzy zgodzą się na współpracę z zastrzeżeniem, że jeżeli towar nie zdąży się sprzedać w terminie daty ważności, to go nam wymienią na taki z bieżącą datą produkcji. Producenci naturalnych kosmetyków nie do końca są na to przygotowani. Wielu wzięło dofinansowanie z Unii Europejskiej, pracują na zasadzie manufaktury, nie są w stanie zrealizować dużych zleceń ani ponieść ryzyka. Owszem są takie firmy, które umocniły ten trend, jak Sylveco, które zalały rynek swoimi markami. Jednak tak naprawdę teraz jest raczej era kosmetyków healthy niż typowo naturalnych i my pójdziemy w kierunku mocnego rozbudowania półki właśnie z takimi produktami. Będziemy też chcieli wkrótce zaoferować naszym klientkom kosmetyki bardziej naturalne, ale powoli, w takim tempie, na jakie gotowy będzie rynek.

**To wymaga również odpowiedniego marketingu, nagłośnienia nowej strategii i oferty.**

Badania mówią o tym, że każda kobieta lubi wyglądać dobrze, ale naturalnie - nawet w make-upie. Będziemy więc promować stylizację i pielęgnację bliżej natury, wykorzystując do tego również nasze marki własne. Wcześniej mamy jednak do zrobienia jeszcze parę rzeczy.

Zanim pojawił się Pelion, zostały na dwa lata wstrzymane wszelkie inwestycje w sklepy. Spółka wysprzedawała zapas, nie inwestowała w sieć, czekała na nowego inwestora. Dwa lata takiego przestoju to jest dla sieci strata trudna do nadrobienia. Pelion odblokował tę część inwestycyjną mniej więcej półtora roku temu. Zaczęło się odnawianie sklepów. Warszawa jest w najlepszej sytuacji, sklepy są odświeżone, doświetlone, ale jest jeszcze wiele miejsc w Polsce, gdzie nasze punkty wyglądają po prostu źle. We wszystkich odnawianych sklepach robimy remodeling, od nowa ustawiamy planogramy, komunikację, nawigację, żeby podzielić drogerię na cztery światy - makijażu, pielęgnacji, zapachów i włosów. Ten kierunek chcemy kontynuować, ale promowanie i przyciąganie klienta do sklepów ma sens wtedy, kiedy on ma już odpowiedni wybór asortymentu, a jeśli chodzi o kosmetyki naturalne dopiero co trzecia nasza drogeria nimi dysponuje - około 100 placówek na 300. Możemy ruszyć z komunikacją, promocją naturalnej oferty dopiero wtedy, kiedy zakończymy proces kompletowania i uzupełniania półek o ten asortyment. Przyspieszamy w tym zakresie.

**Czasem wystarczy mocno wyeksponować to, co już się ma, zadziałać marketingowo.**

Też chcemy to robić. Tu akurat przydaje mi się doświadczenie z Duki, gdzie visual merchandising jest bardzo ważny i pracuje się na kolekcjach, a witryna wciąga klienta do sklepu. Moim zdaniem zaklejenie witryny plakatami promocyjnymi nie jest dobre dla Natury. To wygląd sklepu, oferta dostrzegalna już z zewnątrz kusi i zachęca do wejścia.

**To ciekawe, bo od lat mówi się na szkoleniach, że właśnie wewnątrz sklepu ma być widoczne z ulicy, a tymczasem większość sieci drogerijnych poszła w przeciwnym kierunku - oplakatowania witryn informacjami o niskich cenach i promocjach.**

Cena to za mało, żeby wygrać, nie wybieram się na wyścig ani z Rossmannem, ani z Hebe czy z Biedronką, w której jest coraz więcej kosmetyków, bo to jest droga donikąd. Zawsze powtarzam handlowcom - w przypadku cukru cena jest może najważniejsza, ale nie w przypadku kosmetyków! Tu są zupełnie inne powody zakupowe. Konsumentka ma w portfelu określoną sumę i porusza się w zakresie swoich możliwości, wybiera marki i produkty, które są dla niej dostępne, które jej się podobają i które może w danym momencie kupić. Wobec jednych marek i produktów jest lojalna, wobec innych nie. Jeden kosmetyk kupi w tym tygodniu, inne w kolejnych. Te wszystkie elementy trzeba wziąć pod uwagę.

### **Drogerie to bardzo kobiecy świat. Dobrze, że spółka wprowadziła do zarządu kobietę.**

Mam nadzieję, że koledzy z zarządu mi wybaczą to, co powiem, ale mężczyzna nigdy nie zrozumie, dlaczego kobieta kupuje tyle kosmetyków (śmiech). Mężczyźni są bardzo lojalni wobec brandów, które kupują. Siła przyzwyczajenia do tego samego produktu, tego samego zapachu, tej samej marki jest ogromna. A kobieta potrzebuje ciągle czegoś nowego, innego, ciągle chce coś zmieniać. Kosmetyki kupujemy często na poprawę nastroju. Może tylko w kategorii pielęgnacji twarzy jest większa lojalność do marek, ale i tak klientki przechodzą między nimi - raz sobie kupią Niveę, a innym razem Dermikę, prawie każda w łazience ma Ziaję. I jest to dla nich zupełnie normalne. Kobiety i mężczyźni jako konsumenci to zupełnie inny świat emocji.

### **Natura po drodze nabierała też trochę aptecznego charakteru.**

Ze względu na to, że Pelion - właściciel Natury - jest firmą, która wyrosła na farmacji i zarządza największą siecią aptek DOZ, faktycznie tak było. Jednak mi bliższe są klimaty Starej Mydlarni, Organique'a czy nawet dobrych sieci drogeryjnych działających na tzw. tradycyjnym rynku - w nich kobieta czuje, że naprawdę jest w świecie kosmetyków. Tak samo, jeśli idzie do salonu MAC-a, Inglota, czuje się bezpiecznie w kategorii, której szuka. Bliżej mi więc do światów kompetencyjnych niż do aptecznych, pod linijkę poukładanych półek. Myślę, że nasza, polska konsumentka tego nie lubi - jest porządek, to nie ma życia.

Patrząc wstecz, chyba tylko w kategoriach związanych z włosami nie mam osobistego doświadczenia jako producent, ale przecież też jestem kobietą i konsumentką. Moja łazienka zawsze wyglądała jak drogeria. Mamy już z zespołem Natury opracowany koncept na każdą kategorię i każdą markę, i kierunkowo ustalone, jak będziemy się rozwijać. Konsumentka musi poczuć różnicę pomiędzy Naturą a innymi drogeriami i musi wiedzieć, jakie korzyści będzie mieć z tego, że do nas przyjdzie.

### **Która kategoria jest trzonem biznesu Natury i ma ją identyfikować?**

Obecnie jest to makijaż, ale w przyszłości będzie to także pielęgnacja, ta blisko natury. Gdybym miała ustawiać hierarchię, to będą to w kolejności: szeroko rozumiana pielęgnacja, makijaż i stylizacja oraz zapachy.

### **Często słyszę od producentów i zwracają na to uwagę też sami pracownicy drogerii, że w Naturze jest za mało towaru, półki mocno przeredzone, że za mało kupujecie.**

Nie będę zaprzeczała. Mało kupujemy, bo bardzo pilnujemy wskaźników rotacji. Nie sztuką jest kupić, sztuką jest sprzedać. Przez to, że były zaniedbania, jeśli chodzi o inwestycje w sieć, to zostały duże „ogony” zapasu nierotującego. To jest dla spółki duże obciążenie, bo już dawno musiała za ten towar zapłacić, a on nie rotuje na półce i blokuje nam niemałe środki finansowe. Jesteśmy firmą, która bardzo mocno pilnuje sald zapasów i sald zobowiązań, żeby nie zdarzyła się taka sytuacja jak

kiedyś, że spółka stała się niewypłacalna. Reżim płatnościowy jest tak duży, że limity zakupowe na produkty, nawet w promocji, są bardzo restrykcyjne. Towar promocyjny wjeżdża do sklepu i zdarza się, że zaraz znika. Taka trochę polityka Lidla... ale dzięki temu nie zostaje nam zapas, z którym nie wiemy, co potem zrobić.

Alior Bank, który przejął Naturę przed Pelionem, odchudził zapas do granic absurdu. A teraz oczekiwanie banku nas finansującego jest takie, że szybko wrócimy na ścieżkę wzrostu i majątek obrotowy spółki, który mamy do dyspozycji, będzie taki sam jak kiedyś. To jest praktycznie niemożliwe, żebyśmy otwierając nowe sklepy, ciągle z mniejszego zapasu „wykręcali” większe obroty. Natura od kilku lat jest na deficytach, co nie jest żadną tajemnicą. Musimy doprowadzić do tego, żeby zaczęła na siebie zarabiać, żeby była rentowna z dodatnim poziomem EBITD-y, czyli wrócić do parametrów zyskowności. Tego się jednak nie da zrobić oszczędnościami, tylko musimy iść w kierunku zwiększenia sprzedaży. Żeby więcej sprzedawać, musimy więcej kupować, ale mądrze. Tak jak wspominałam wcześniej, łatwo jest kupić towar, który nie rotuje i z którym później jest problem.

Natura ma jednego głównego konkurenta w postaci Rossmanna, a dystrybutorzy prowadzący swoje sklepy konkurencją dla nas nie są. Rozmawiam więc z kilkoma dystrybutorami, z którymi mam dobre relacje. Szukamy tego, co nas łączy, gdzie mamy wspólny biznes i takich rozwiązań, żeby sobie wzajemnie pomóc.

## **A rozwiązanie?**

Szukam rozwiązania. Nie chcę zbierać z rynku tego, czego inne sieci nie chcą, a mam wrażenie, że Natura stała się dla niektórych dostawców takim miejscem zrzutu na towary, których nie chce np. Rossmann. Chcę dostawać ciekawe, dobre towary w dobrej cenie. Dziś koncernowe produkty kupujemy drożej niż dystrybutorzy, wiem to, bo wyrosłam z tego środowiska, znam rynek, mogę porównać oferty. Musimy więc teraz najwięcej wysiłku włożyć w przepracowanie asortymentu i umów, tak żeby otrzymać dobre ceny, ale też warunki zakupów, które spowodują, że termin płatności spotka się z terminem rotacji produktów. Jak będzie to uzasadnione ekonomicznie, to zaczniemy kupować od lokalnych dystrybutorów.

Uważam, że Natura ma jednego głównego konkurenta w postaci Rossmanna, a dystrybutorzy prowadzący swoje sklepy konkurencją dla nas nie są. Rozmawiam więc z kilkoma dystrybutorami, z którymi mam dobre relacje. Szukamy tego, co nas łączy, gdzie mamy wspólny biznes i takich rozwiązań, żeby sobie wzajemnie pomóc.

Rozpoczynamy już współpracę z rzeszowską firmą Sonia i z warszawską spółką Komplex-Torus, która jest mocna w chemii gospodarczej. Dla Natury chemia jest uzupełnieniem asortymentu, nigdy nie będziemy się na niej fokusować, więc trudno wypracować optymalną ofertę w dobrych cenach. Natomiast kupując od dystrybutora miks produktów, będziemy w stanie skroić to zamówienie na miarę naszych potrzeb. Dystrybutorzy muszą robić większe obroty, żeby dostawać lepsze bonusy od producentów. Korzyść jest więc obopólna. We współpracy z dostawcami nie liczą się tylko dobre ceny, ale także ciągłość asortymentowa i kompetencje w danej kategorii. Każdy ma swoją specjalizację.

Era świętej księgi Nielsena w Naturze powoli się skończy, bo to jest de facto księga Rossmanna, czy sieci supermarketów, które mają największe udziały w rynku i swoją

ofertę oraz ceny konfrontują teraz z Biedronką.

## **Cały czas mówi Pani o nowych markach i producentach, którzy mają szansę wejść do Natury. Kogo chcecie wprowadzić na półki?**

Na pewno musimy uciekać od produktów, które są bardzo eksponowane w naszej głównej konkurencji, czyli Rossmannie, Hebe czy Super-Pharmie. W przypadku firm, które traktują nas jako uzupełnienie rynku dystrybucji i nie inwestują w nas, będziemy ograniczać ich ekspozycję na półkach i asortyment tylko do najlepiej rotujących produktów. Jestem przekonana, że to nie spowoduje spadków, a poprawi wskaźniki sprzedaży z metra bieżącego półki.

Era świętej księgi Nielsena w Naturze powoli się skończy, bo to jest de facto księga Rossmanna, czy sieci supermarketów, które mają największe udziały w rynku i swoją ofertę oraz ceny konfrontują teraz z Biedronką. Na szczęście oprócz Rossmanna i Hebe są inne sieci, w tzw. handlu tradycyjnym, który wbrew pozorom nieźle sobie radzi. Wystarczy pojechać np. do drogerii Noel, Sekretów Urody, Jawy, Jasmina, Laboo czy Drogerii Polskich i zobaczyć, jakie są tam produkty. Sądzę, że jak w Naturze półki z koncernowymi produktami zmniejszymy z trzech metrów do półtora metra, to obroty nam nie spadną.

Szukamy producentów, którzy chcą w nas inwestować i z nami rozwijać biznes. Na pewno będziemy się starali mieć różnorodną ofertę i już wkrótce będzie to widać na półkach. A najszybciej zmiana będzie zauważalna w naszym sklepie internetowym i tam nowości będzie najwięcej w najbliższym czasie.

Oferta internetowa będzie kilkasetkrotnie większa niż w naszych sklepach stacjonarnych. Tu wejście dla nowych firm i marek zostało szeroko otwarte, chcemy jak najszybciej rozbudować asortyment.

## **Internet będzie uzupełnieniem stacjonarnych punktów Natury?**

Tutaj bardzo przyspieszamy. Internet będzie się rozwijał szybciej i w pewnym sensie niezależnie od stacjonarnego biznesu. Oferta internetowa kosmetyków naturalnych, ale także tych do pielęgnacji i stylizacji oraz zapachów będzie kilkasetkrotnie większa niż w naszych sklepach stacjonarnych. Adres [www.drogerienatura.pl](http://www.drogerienatura.pl) ma być pierwszym skojarzeniem osób, które chcą kupić kosmetyki w internecie. Tu wejście dla nowych firm i marek zostało szeroko otwarte, chcemy jak najszybciej rozbudować asortyment. Dajemy szansę każdemu, nawet niszowemu producentowi. Towar nie blokuje nam półek, więc bariery wejścia są niskie, zastrzegamy sobie jedynie prawo zwrotu nierotujących i przeterminowanych produktów. Mamy duże zaplecze magazynowe, dobrych ludzi, poradzimy sobie logistycznie z obsługą internetowej sprzedaży. Nic nas nie ogranicza.

**Nie mogę nie zapytać o pracowników drogerii Natura. Wiem, że odwiedza Pani osobiście sklepy, więc być może miała Pani okazję usłyszeć pewne opinie i wyrobić sobie pogląd na to, co i jak szybko można zmienić, bo pracownicy mają sporo krytycznych uwag.**

Pracownicy są zmęczeni między innymi brakami w towarze i tym, jak wyglądają sklepy. Oczekują podniesienia standardów pracy, zwiększenia zatrudnienia, nieco innego zarządzania. Rozumiem to. To nie są dobre emocje i trzeba je zmienić. W tej chwili jest dysproporcja pomiędzy tym, co dajemy

ludziom, a tym, czego oczekujemy. Trzeba to zbilansować, zatrzymać rotację w sklepach, poprawić komfort pracy. Jednak wszystkiego naraz nie zmienimy. Ten proces siłą rzeczy będzie trwał. Jestem pewna, że stopniowo dopracujemy się lepszych rozwiązań. Najpierw musimy jednak odpowiednio zatowarować drogerie, uzupełnić zapasy i zadbać o kompetencje personelu poprzez szkolenia, to jest punkt wyjścia do wszystkich innych zmian. Na pewno jeden problem odpadnie dość szybko. Pojawi się u nas bardzo dużo nowości. Jeśli więc nawet będzie się kończyła jakaś promocja w gazetce, to personel drogerii nie będzie miał problemu z zainteresowaniem klientów innym, równie ciekawym, asortymentem.

### **Jakie są plany otworzyć nowych drogerii?**

Dotychczas co roku przybywało około 10-20 nowych drogerii i myślę, że to tempo utrzymamy. Ale otwieranie nowych punktów nie jest teraz priorytetem. Najpierw chcemy dopracować końcowy model Natury i wyremontować już istniejące placówki.

### **Model combo łączący drogerie z aptekami nie będzie kontynuowany?**

Ze względów prawnych nie, ale drogerie obok aptek powstają nadal. Ponieważ spółki Pelionu zarządzają siecią aptek i dostarczają do nich towar, zgłasza się do nas wielu aptekarzy, którzy chcą otwierać drogerie. Tym bardziej teraz, po wprowadzeniu ustawy „apteka dla aptekarza”, która ograniczy rozwój sieci aptecznych. Jesteśmy otwarci na współpracę, ale wiemy, że takiemu przedsiębiorcy będzie trzeba bardzo pomóc na początku jego drogi, bo drogerie i apteki to zupełnie inny biznes, tak samo jak zupełnie czym innym jest prowadzenie drogerii i sklepu spożywczego. Inna rotacja, inna praca z zapasami, inne powody zakupowe. Każdego biznesu trzeba się nauczyć. I my mamy kompetencje, dzięki którym pomagamy aptekarzom sprawnie zarządzać drogerią.

Dla franczyzy musimy stworzyć nowy model, który byłby interesujący dla przedsiębiorców działających obecnie na rynku drogeryjnym.

### **Czy Natura wróci do projektu franczyzy?**

Myślę, że tak, ale w dalszej przyszłości. Teraz lepiej sprawdza nam się model agencyjny. Dla franczyzy musimy stworzyć nowy model, który byłby interesujący dla przedsiębiorców działających obecnie na rynku drogeryjnym. Ci, którzy na nim pozostali, mają swój własny pomysł na biznes i dziś są na tyle silni, że radzą sobie z konkurencją. Jak wdrożymy wszystkie zmiany, być może będą chcieli iść dalej razem z Naturą.

### **Ile czasu daje Pani sobie na przełożenie planów na efekty, na tzw. egzekucję w sklepach?**

Lubię działać szybko, więc nie więcej niż rok. A myślę, że do świąt Bożego Narodzenia naturalność oferty Natury będzie już widoczna jako element naszej długoterminowej strategii.

### **Na koniec pytanie, które nurtuje wszystkich. Specjalizuje się Pani w restrukturyzacji spółek. Czy ma Pani przygotować Naturę na sprzedaż?**

Wiem, że na rynku krążą pogłoski, że Natura jest do sprzedania. Przede mną nie postawiono jednak takiego zadania. Prezes Pelionu, Jacek Szwajcowski, założył swoją firmę w 1990 roku i do dziś stoi na jej czele. W mojej ocenie ma naturę budowniczego. Myślę, że Natura to raczej element dużego



detalicznego biznesu, który ma być postawiony w końcu na nogi i mamy z niej zrobić świetnie prosperującą sieć drogeryjną.

*Monika Nowakowska ma wieloletnie doświadczenie w branży kosmetycznej i drogeryjnej. Była związana z firmami Interchem, Komplex-Torus. Zasiadała w zarządach m.in. takich firm jak Grass, Duka, Zoo-Factory. Ostatnio pełniła funkcję prezesa zarządu firmy Miraculum. Jest także prezesem spółki RDM Partners specjalizującej się w restrukturyzacjach.*

Źródło: <http://www.wk.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/monika-nowakowska-wiceprezes-sieci-natura-z-natury,40395>