

PARTNERSTVOM DO USPEHA



► STEVO KOČALKA |
PRESEDNIK UPRAVNOG ODBORA, UNODROP

OSNIVAČI UNODROPA SU SE UDRUŽILI KAKO BI UNAPREDILI SVOJE POSLOVANJE. POD NOVIM OKOLNOSTIMA POBOLJŠALI SMO NAŠU OSNOVNU DELATNOST, A TO JE DISTRIBUCIJA, KOJA SE I SAMA MENJA ZBOG PROMENJENIH OKOLNOSTI POSLOVANJA. ŽELIMO DA I OSTALE SEGMENTE POSLOVANJA RAZVIJEMO KAKO BISMO BILI SPREMNI ZA PERIOD KOJI JE PRED NAMA.

Unodrop je osnovan decembra 2008. godine kao udružene distributera pića koji posluju na teritoriji Srbije. Ima ukupno 21 člana, pri čemu su dva člana pridružena, koji ostvaruju godišnji prihod od 167 miliona eura. Kako za Progressive kaže Steva Kočalka, predsednik Upravnog odbora Unodropa i osnivač i direktor jednog od članova, kompanije Valor, želja im je da u narednom periodu u zajedničkoj saradnji svih članova Unodropa afirmišu ideju udruživanja i približavanja pojedinačnih ciljeva u zajedničke. U ostvarenju te ideje učestvuju sledeći članovi: Port-company, Basta-promet, Valor, Shark, Džavić, Metla komerc, Tim99, Goty, STR Ivana, Trgovina Lilić, Vaske import, Mivex, NT Bolero, Diskontna prodaja, Virdžinija, Ide voz, Weifert, Timor i Nektar.

Kako je došlo do ideje o stvaranju udruženja Unodrop?

Do ideje je došlo sa promenama na tržištu, odnosno nakon što su se u ovom segmentu distribucije pojavile dve kuće koje su počele da rade na nacionalnom nivou, a to su kompanije Delta i Idea, odnosno Delta DMD i Velpro. Samim tim smo mi, kao regionalne firme, došli u situaciju da ne možemo da budemo konkurentni uslovima koje oni postižu na tržištu kao nacionalne kuće. Shvatili smo da ćemo jedino ukрупnjavanjem i dodatnim poslovnim povezivanjem moći da pariramo takvoj konkurenciji. S druge strane, firme iz naše branše su ranije imale kontakt sa sličnim udruženjem Gastro grupa iz Hrvatske, kojem je pošlo za rukom da uspešno stane rame uz rame sa Agrokorom. Sa tim saznanjem i sa situacijom na domaćem tržištu koju sam opisao, shvatili smo da dalje pojedinačno ne možemo da rastemo i da se razvijamo. Svaka firma koja je član našeg udruženja posluje desetak do dvadeset godina. U tom periodu su konstantno rasle. A onda, u jednom trenutku prosto dođete u situaciju ili da stagnirate ili da tražite novi poslovni model kako da učestvujete u tržišnoj utakmici sa novim pravilima. Sa takvim saznanjima, oni koji su toga bili svesni i pokušali da gledaju dalje od prvog koraka, seli su za sto i dogovorili se da rade preko zajedničke firme Unodrop, u kojoj je načinjen poslovni model zajedničke nabavke i prodaje.

Ko je osnivač i sa kojim ciljem je osnovan Unodrop?

Na prvom, inicijativnom sastanku je bilo prisutno pet firmi i one su dalje pozivale ljude iz naše delatnosti koje poznaju. Na četvrtom sastanku bilo je prisutno čak 30 predstavnika različitih firmi, da bi se 21 firma odlučila da dođe na osnivačku skupštinu. To znači da nemamo pojedinca kao pokretača cele priče. Što se tiče osnovnih ciljeva Unodropa, prvo, želimo da pospešimo našu efikasnost po različitim kriterijumima, da kroz razmenu informacija, između sebe i sa dobavljačima, unapređujemo model saradnje kako bi mogli da ostvarimo i dodatne uštede

u mnogim segmentima poslovanja. Zatim, jedan od ciljeva je zajednički marketinški nastup, kroz aktivnosti koje reflektuju komercijalnu politiku. Još jedan cilj ogleda se u tome da ćemo ove godine uvesti i prvu fazu zajedničkog informacionog sistema u kojem ćemo centralno prikupljati podatke o našim nabavkama i realizacijama po različitim kriterijumima za artikle i dobavljače. Tako ćemo lakše pratiti realizaciju ugovora, a tako ćemo i da dobijamo podatke koji će nam u narednom periodu omogućiti da predviđamo trendove kretanja pojedinih segmenata pića.

Koje uslove distributer treba da ispuni da bi postao član Unodropa?

Ti uslovi su postavljeni u samom startu, pre nego što je udruženje osnovano i važe i dalje. Najvažniji uslovi su da distributer mora da ima minimalni promet u prethodnoj godini od tri miliona evra, ne sme da ima iskazane gubitke u prethodnih nekoliko godina, potvrdom poreske uprave mora da dokaže da nema dugovanja prema državi, a ne sme da bude u blokadi računa u prethodne dve godine. Još jedan uslov, koji je samo celina sa nabrojanim, je i da je svako od nas donosio potvrdu iz suda o tome da nije osuđivan za privredne prestupe i da se protiv njega i njegove firme ne vodi postupak za privredni prestup. To smo takođe smatrali bitnim, jer smo želeli da oformimo snažnu i zdravu poslovnu celinu, koja će uspešno moći da ostvaruje značajne obaveze koje Unodrop donosi.

Kakve benefite imaju distributeri od članstva u Unodropu?

Benefit se pre svega ogleda u tome da pristupaju jedinstvenim komercijalnim uslovima koji važe za sve članove. Druga stvar se ogleda u zajedničkom marketingu, što nas onda i na tom polju čini konkurentnijim. Funkcija marketinga kod svakog člana Unodropa nije bila dovoljno razvijena. I treći benefit koji ja lično smatram vrlo važnim ogleda se u međusobnoj razmeni informacija. Samo naše prisustvo na sastancima Skupštine i Upravnog odbora Unodropa i razmena sopstvenih iskustava je izuzetno značajna za potpunije razumevanje problema poslovanja i identifikovanje dodatnih mogućnosti u radu sa dobavljačima i razvoju tržišnog nastupa.

Koje sve kategorije pića imate u ponudi?

Unodrop je prisutan kod skoro svih vodećih partnera koji prodaju ili proizvode alkoholni i bezalkoholni program. Postoje dva člana koji se direktno bave uvozom, u formi zastupništva stranih firmi/brendova, pa tako realizaciju planova ostvaruju i preko ostalih članova Unodropa. Direktno imamo ugovore sa još dva zastupnika stranih i uvoznih programa. Ostala ponuda dolazi od naših domaćih proizvođača sa poznatim portfolijom. U ovom trenutku imamo listu od 25 top partnera sa kojima želimo do obnovimo ili da potpišemo ugovor o poslovnoj saradnji. Među njima su Coca-Cola, Apatinksa pivara, Pepsi, Knjaz Miloš, BIP, Rubin, Fruvita, Frutissimo, Voda Vrnjci i niz drugih.

Koje prednosti ima proizvođač od saradnje sa Unodropom?

Naša statistika kaže da smo trenutno prisutni u više od 8.000 objekata u Srbiji, i samim tim, svaki proizvođač koji sa nama potpiše ugovor može da računa da će njegovi proizvodi biti ponuđeni tim objektima. Svi članovi Unodropa usklađuju svoje potencijale i rizike sa ugovorenim obavezama. Unodrop ima veliku prednost i kada treba obaviti najteži posao oko lansiranja novog asortimana. Mnogi proizvođači probaju da realizuju distribuciju direktno. Ako će njihova prodajna sila da poseti 8.000 objekata i sa svakim trgovcem ili ugostiteljem da ugovori da on to postavi ili izloži u radnji, možete da zamislite koliko vremena i troškova sve to iziskuje. Ako te aktivnosti dogovore sa Unodropom, onda će naši komercijalisti to sprovesti umesto njih i taj proizvod će

neuporedivo brže stići do rafova i do frižidera, nego što su oni to sami u stanju da obezbede. Rezultati u prvoj godini takvog našeg rada, a to je 2010, bili su takvi da su dve kuće - Rubin i Voda Vrnjci na pojedinim teritorijama zabeležili višestruki rast prodaje, jer su prepoznali potencijal Unodropa. Ostvarili smo dugogodišnju istoriju saradnje sa našim kupcima, što nam daje prednost kad je u pitanju poznavanje njihovih potreba, poznavanje njihovih mogućnosti nabavke i smanjenje ukupnih rizika naplate u svakom kanalu prodaje.

Da li članovi Unodropa imaju i svoje maloprodajne objekte?

Skoro svi članovi Unodropa imaju svoje maloprodajne objekte, s tim da taj broj varira. Neki članovi su većinski opredeljeni da rade distribuciju, a neki su se u međuvremenu okrenuli sopstvenom maloprodajnom lancu. Trenutno imamo ukupno 180 maloprodajnih objekata. Plan je ih da bude oko 200 do kraja godine.

Kakva vam je regionalna pokrivenost?

Plan nam je da pokrijemo celu Srbiju, pre svega, jer se broj distributera u poslednjih pet godina smanjivao. Namera nam je da pokrijemo veći deo Bačke i istočnu Srbiju. Nemamo distributera koji radi na tim teritorijama. Radimo Novi Sad, kao jedan deo Bačke i ja sam u februaru preuzeo jednu firmu koja je prisutna u Senti i u Bečeju. Preostaje za naredni period da se pokrije tržište Negotina, Zaječara i Majdanpeka, na dva načina. Bilo da pronađemo novog člana Unodropa, ili da naši članovi otvore distributivni centar i počnu sa radom na ovim terenima.

Koje sve segmente tržišta pokrivete i koji ima najveće učešće u prodaji?

Svi segmenti su prisutni. Sve značajnija je sopstvena maloprodaja, kojoj smo posvetili pažnju kada smo postavljali ciljeve za ovu godinu. Drugi segment je retail, snabdevamo maloprodaje, trgovačke lance i klasične male radnje. Treći je HoReCa sektor i to smatramo takođe bitnim ciljem, jer će broj malih radnji opadati sa jačanjem velikih trgovinskih lanaca. U 2009. godini oko 22 odsto učešća predstavlja promet u HoReCa segmentu, a ostalo je ostvareno u našim sopstvenim maloprodajnim objektima i ostalim trgovinama, u kojima i prodajemo najviše robe.

Sa kojim velikim trgovačkim lancima imate saradnju?

Udruženje nema direktnu saradnju ni sa jednim velikim trgovinskim lancem. Ugovore sklapamo sa proizvođačima i uvoznicima da bismo distribuirali njihovu robu. Samo članovi pojedinačno, ukoliko nađu interes, sklapaju ugovore sa lancima.

Na koji način obavljate distribuciju?

Distribuciju svaki član Unodropa obavlja samostalno. Planiramo da objedinimo sistem distribucije na nivou Unodropa. Ono što bi mogao da bude krajnji cilj, ako članovi vide da mogu i da treba da naprave tako nešto, je da Unodrop bude jedna firma koja bi realizovala ugovorne obaveze, a članovi bi bili suvlasnici, sa verovatno izmenjenim učešćima nego što je to slučaj danas. Svi su oni već sada suvlasnici. To bi bilo idealno i kao takvi bi bili vrlo poželjni partneri i stranim firmama i investicionim fondovima.

Tržište pića je pretrpelo pad u prošloj godini. Kakve rezultate je ostvarilo vaše udruženje?

Pivo već poslednje dve godine beleži pad u ukupnoj potrošnji. Za to, po mom mišljenju, ima dva objašnjenja. Jedno je da je marketing koji je sproveden u prethodnom periodu bio izuzetno agresivan, što je dovelo do povećanja konzumacije cele kategorije piva, a drugi je da ekonomska kriza utiče na smanjenu potrošnju svega, pa i piva i to je neminovno. Unodrop je po više parametara rastao i prošle godine, kada su članovi zabeležili organski

rast. Ono što ja mogu da kažem, to je da je većina naših članova zažalala obim prodaje na nivou iz prethodnih godina, što onda znači da je naše učešće veće u ukupnoj prodaji piva, iznad trenda pada kategorije. I moja firma je imala realizaciju na nivou 2009. godine. Čak ove godine i rastemo, ali zbog veće teritorije koju pokrивamo. Cilj nam je da održimo relativno uspešne rezultate, koje smo ostvarili u 2009. i 2010. godini.

Da li prema Vašim saznanjima i 'osluškivanjima' tržišta postoji prostor za razvoj neke kategorije pića i koje?

Te mogućnosti uvek postoje i nisu vezane samo za krizu. To sve zavisi od proizvođača brendova, pre svega od marketinških aktivnosti koje se preduzimaju i njihove spremnosti da sačekaju da razvijaju neke nove ukuse u narednih par godina. Što se tiče Unodropa, mi smo na raspolagnju sa našim nacionalnim kapacitetom. Ono što mi vidimo u poslednjih pet godina je rast vina. Moj je utisak da se kontinuirano unapređuje rad na prezentaciji i edukaciji u cilju povećanja procenta učešća kvalitetnih vina i u radnjama i u ugostiteljskim objektima. Najbolji slučaj novog proizvoda je Ice tea koji je sada brzo rastući segment u Srbiji.

Da li predlažete proizvođačima neke zajedničke akcije i u čemu se one ogledaju?

Uz ugovaranje o komercijalnim uslovima paralelno gradimo i strategiju razvoja marketinških aktivnosti koje su u vezi sa komercijalnim uslovima i našu sliku o kretanjima na tržištu. Definišemo marketinški plan koji je na nivou od bar godinu dana. I mi u ovom segmentu još učimo, jer to i jesu procesi koji moraju stalno da se prate i da se reaguje promptno. Ono što je dogovoreno ove godine, ne mora da znači da će biti relevantno i sledeće. U zajedničkim idejama proizvođača i naših marketinških ideja, nalazimo konsenzus šta ćemo da radimo u narednih godinu dana. Nama je cilj da svaki ugovor mora da bude odmah definisan i ispraćen u marketinškom planu.

Da li je nedavno doneta odluka o zabrani prodaje alkoholnih pića nakon 22 sata dovela do pada prodaje?

Još uvek nisu merljivi i vidljivi efekti ove odluke. Potrebno je da prođe malo više vremena da bismo mogli da uradimo neku analizu. Tako da ćemo sačekati. Ali, lično, ne očekujem nekakav značajniji pad prodaje.

Šta vam otežava poslovanje na srpskom tržištu?

Po mom mišljenju, to je slaba zaštita potraživanja. Ako ste otvoreni prema tržištu, niste zaštićeni. Izvršni postupak je neefikasan. Kao drugo, to je 'šuma propisa', koji niču svaki dan i koji se menjaju stalno. Vi nemate krajem jedne godine definisane zakonske i poreske uslove koji će biti važeći sledeće godine, tako da imate vremena da im se prilagodite, nego se tokom godine sve donosi od slučaja do slučaja. Toliko toga nam se nameće iz dana u dan, iz nedelje u nedelju, da je taj teret postao izuzetno veliki, ne samo u finansijskom smislu, nego i u smislu praćenja i sprovođenja obaveza. Tu su još i oblasti zaštite na radu, saobraćajni propisi, gde neki od njih imaju smisla, ali neki i ne. I kontinuirano dobijamo troškove, koji rastu, a dobit svih distributera pića je između jedan i dva odsto. To se da istopiti u trenutku. Ja sam stalno u dilemi da li će tih mojih jedan odsto nestati kroz te troškove, kroz davanje većih rabata kupcima, kroz povećanje minimalne cene rada i kroz mnoge druge stvari koje ti neko konstantno dodaje i povećava. Takođe, mislim da nemamo ravnopravni tretman sa stranim firmama, kada su u pitanju olakšice koje daje država. Ja, na primer, zapošlјavam 150 ljudi i svake godine zaposlim još desetak novih radnika. A, neke firme koje dođu iz Austrije ili Nemačke i kažu da će da zaposle 100 radnika, dobiju subvenciju od države od 10.000 evra.



► Koje biste tri stvari promenili u cilju stvaranja boljih uslova za poslovanje?

Ravnopravan tretman domaćih i stranih firmi kod države kada je u pitanju otvaranje novih radnih mesta. Druga stvar bi bila mnogo efikasniji izvršni postupak u cilju zaštite potraživanja. I treća stvar je iskorenjivanje sive zone u trgovini, koja jeste prisutna i dalje. ■

Kako vidite budućnost trgovačke scene u Srbiji?

Pre svega, mislim da je udruživanje firmi jedini način opstanka u budućnosti u svim branšama, kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, kao što smo mi. Globalizacija, koja je uveliko na delu u svetu, dovodi do toga da bilo kakav oblik pojedinačne konkurencije neće imati snage i neće moći da izdrži. Ne mislim samo na distributere pića, nego i na sve druge delatnosti, bez obzira da li je reč o proizvodnji dobara ili usluga ili trgovini. Moramo da nalazimo oblike udruživanja, saradnje i rešavanja zajedničkih pitanja i moramo zajednički da nastupamo na tržištu, jer Srbija je malo tržište. Iz tog razloga bih i voleo da uspešnih primera, kao što je naše udruženje, bude što više.

Ana Filipović