

## intervju

MILOŠ JELIĆ, GENERALNI MENADŽER NELTA

# Standard za distribuciju

Razgovarala: Una Miličević

**K**ompanija Nelt je osnovana 1993. sa osnovnom delatnošću veleprodaje. U vode organizovane distribucije ulazi 1996. ostvarivanjem saradnje sa kompanijom P&G. Danas, Nelt ima 100 principala, zapošljava više od 3.000 ljudi u sedam zemalja, na dva kontinenta. Poslovne operacije pokrivaju distribuciju prehrambene, neprehrambene robe i farmaceutskih proizvoda, logističke usluge (3PL), proizvodnju prehrambenih proizvoda i maloprodaju. Na sajtu ove kompanije stoji: *Sa dvadesetogodišnjim iskustvom, ambiciozni ali oprezni, postepeno ispisujemo sledeće stranice našeg putovanja.* Na pitanje šta će se sledeće naći na tim stranicama, Miloš Jelić, generalni menadžer Nelta, kaže:

*Dvadeset godina, koje su iza nas, su pokazatelj da smo učili, napredovali i rasli na tržištu. Ispred kompanije Nelt uvek stoji više od jednog izazova. Naša strategija poslovanja u sebi sadrži nekoliko prioriteta koji predstavljaju putokaze koje pratimo, evaluiramo i merimo. I u kriznim vremenima, kao što je nekoliko proteklih, ali i sledeća godina, stabilno i sigurno povećavamo obim poslovanja. Smatramo da je razumevanje uzajamnih potreba principala i ključnih kupaca od izuzetne važnosti. Naš uspeh je u direktnoj vezi sa aktivnostima koje sprovodimo, a koje rezultiraju ispunjavanjem tih potreba.*

**Na godišnjem sastanku menadžera Nelt grupe, održanom u oktobru 2012, najavili ste specifične korake razvoja u ovoj i sledećoj godini. O kakvim je koracima konkretno reč?**

Vreme koje je pred nama, za Nelt predstavlja, pre svega, nastavak razvoja poslovanja na teritoriji Zapadnog Balkana i Afrike. Trudićemo se da proširimo portfolio proizvoda i poslovno partnerstvo sa liderima u kategorijama koje trenutno ne radimo. Mi krizu doživljavamo i shvatamo kao priliku za rast. U domenu proi-

zvodnje proširićemo proizvodni portfolio, ali i proizvodne kapacitete. Ozbiljno razmatramo i mogućnost akvizicije ili greenfield investicije u proizvodnji hrane. Što se tiče proširenja poslovnih operacija u Evropi, u ovom trenutku, planiramo proširenje poslovnih operacija i u Albaniji, čime bismo zaokružili ceo prostor Zapadnog Balkana, dok na Afričkom kontinentu, po inicijalnom planu, završavamo prvu fazu poslovanja u okviru pod-saharskog klastera.

**Usluge pružate i u logistici i marketingu. Na šta se te usluge konkretno odnose?**

U oblasti logističkih usluga, Nelt pruža klijentima usluge međunarodnog transporta, skladištenja, skladišne manipulacije, pakovanja i prepakivanja i kompletnog carinskog posredovanja, kao i dostavu robe na teritorijama na kojima posluje. Važan deo ovog logističkog sistema čini i kompanija Javna Skladišta Subotica, koja od 2008. godine posluje u sastavu Nelta. Naše dugogodišnje iskustvo u pružanju svih vrsta logističkih usluga klijentima kao što su Mars, Ferrero, P&G, Kraft Foods, VIP, Ball Packaging, McDonalds's, Dr Oetker, i drugi omogućilo je da nam sa velikim poverenjem prepuste kompletne procese ili segmente svojih lanaca snabdevanja. Sa više od 100.000 m<sup>2</sup> skladišnog prostora u različitim temperaturnim režimima i tipovima skladištenja na teritoriji Zapadnog Balkana, spremni smo da odговорimo na različite zahteve postojećih i potencijalnih klijenata. Jedan od najzahtevnijih poslova koje trenutno obavljamo je projekat interne logistike u fabrici Philip Morris International u Nišu, gde smo preuzeli deo njihovog internog lanca snabdevanja. Kada govorimo o marketingu, to se pre svega odnosi na usluge merčendajzinga, prikupljanja podataka i promocija i savetovanja potrošača u maloprodajnim objektima. Naš tim od 250 ljudi je svakodnevno na terenu i poznajemo svaki pedelj svih tipova maloprodaje u Srbiji.



**Kupovinom Neoplante ušli ste i u proizvodnju. Zašto ste se odlučili na ovaj potez?**

Distribucija ima limite i svesni smo da ne možemo da očekujemo da će posao stalno da raste i da neće biti izložen snažnim uticajima tržišta. Godine 2007. privatizovali smo Neoplantu - Industriju Mesa, Novi Sad. Prepoznali smo potencijal ove kompanije i sinergetski efekat distribucije i proizvodnje. To je bila osmišljena poslovna odluka koja nam je otvorila vrata ka alternativnim biznis modelima. Ovim korakom smo obezbedili dugoročno ostvarenje održivog rasta i stabilnosti cele kompanije. Neoplanta je danas, svega pet godina posle privatizacije, jedna od tri najuspešnije kompanije u Srbiji u mesnoj industriji, sa kapacitetima koji pokrivaju regionalna, ali i tržišta Rusije, Kine i, nedavno, Afrike. Završavamo fazu rekonstrukcije proizvodnih postrojenja, čija je ukupna investicija premašila 15 miliona evra.

**Još jedan segment poslovanja je i maloprodaja?**

Kada govorimo o maloprodajnim formatima, Srbija zaostaje za drugim tržištima. Ne samo u Evropi i šire, već i u najbližem okruženju. Jedan od tih formata je i koncept takozvanih convenience stores - radnji na čošku. Kultura kioska polako



odlazi u istoriju, a uvođenje standarda Evropske unije i onemogućava prodaju prehrambenih artikala u trafikama.

Corner Shop je moderan lanac koji ispunjava svetske norme. Sa 2.000 artikala u ponudi i, danas, sa više od 90 objekata u 12 gradova Srbije, mi smo lider u tom segmentu. U pripremama za ovaj intervju, dobili smo i vest da nam je UEPS (Udruženje ekonomskih propagandista Srbije) dodelilo Srebrno priznanje za vizuelni identitet, što je veliko priznanje kada se uzme u obzir da je u pitanju branding i komunikacija maloprodajnih objekata. Pored Shopova, polako ulazimo i u format tradicionalnih radnji, gde smo sa Corner marketom, konceptom sa proširenim asortimanom, brzo odgovorili na zahteve mikro tržišta.

**Koji od ovih pojedinačnih segmenata u najvećoj meri doprinosi uspešnosti kompanije, a na kojem, s druge strane, ima najviše prostora za poboljšanje?**

Distribucija je naš glavni i većinski posao i tu smo lideri na tržištu. Ona donosi više od 50% ukupnih prihoda, ali i angažmana ljudi, infrastrukture, ukupnih resursa. Razvojem tržišta i njegovom koncentracijom, važnost distribucije će da opada. Mi ćemo zbog toga razvijati druge poslove koji će nam omogućiti da zadržimo

i povećamo obim poslovanja. Sa druge strane, kvalitet naše usluge u distribuciji u kontinuitetu podižemo na viši nivo. U tom smislu, značajnu pažnju posvećujemo investiranju u različite alate i softvere, pre svega u domenu informacionih tehnologija. Prošle godine smo uveli poslovni sistem SAP, čime smo stali rame uz rame sa najboljim kompanijama koje već koriste ovaj renomirani poslovni softwer.

Kao što sam napomenuo, naše poslovne operacije jesu iz različitih poslovnih segmenata, ali njihova komplementarnost jeste nit koja ih spaja kroz stabilnu, zajedničku poslovnu filozofiju. Na moje veliko zadovoljstvo, sve Nelt kompanije su 2012. završile sa boljim rezultatima nego godinu ranije. Ta stabilnost je, po mom dubokom uverenju, ključ opstanka i napretka. Stabilnost omogućava našim zaposlenima da budu agilni, ambiciozni, ali i lojalni i zadovoljni. Prepoznajući mogućnosti koje nam se otvaraju u budućnosti, zbog širenja biznisa i ambicioznih planova, nameravamo da uspostavimo nove organizacione forme, da formalizujemo Nelt grupu kao takvu, u cilju boljeg upravljanja svim resursima i unapređenja poslovnih procesa.

Nelt u brojkama	
28.000 prodajnih objekata	na kvartalnom nivou
57 prodajnih programa	u 12 divizija
370 miliona evra	prihoda
230 miliona evra	imovine
150 miliona evra	kapitala

**Ulazak u Afriku je sigurno bio veliki izazov? Kakvi su dalji planovi?**

Sušтина našeg pristupa je da sve izazove prihvatamo analitički i kao tim. Uz razumevanje, strpljenje i prilagođavanje ušli smo u treću godinu poslovanja na afričkom kontinentu. Imamo aktivne organizacije i distributivne centre od Atlantskog do Indijskog okeana, u Angoli, Zambiji i Mozambiku, odakle pokrивamo i teritorije Zimbabvea i Malavija. Kapilarnom distribucijom snabdevamo moderne, ali i tradicionalne maloprodaje i veleprodaje, asortimanom P&G, Wrigley i Neoplanta. Ukupan broj potrošača prelazi broju od 100 miliona, na teritorijama koje su bogate naftom i rudama, i gde postoji veliki potencijal razvoja kupovne moći u narednim godinama.

U poslovanju u Africi izazovi su značajni: velike prepreke u državnoj administraciji,

birokratiji, korupcija, i spori procesi promene zakonodavstva. Zbog toga je veoma važna dobra priprema, poznavanje lokalne legislature i praćenje svih promena u zakonodavstvu. To su opšti rizici poslovanja, ali ono ključno je da su troškovi poslovanja izuzetno visoki. Samim tim, greške u uspostavljanju biznis modela i u svakodnevnim biznis operacijama su veoma skupe. Međutim, bez značajnog, pre svega finansijskog investiranja, ne možemo ni da očekujemo održiv rast i profit. To je drugi kontinent - lanac nabavke, glavna delatnost kojom se mi bavimo, izuzetno je skupa i ona bitno utiče na cenu robe.

Trudimo se da proširimo portfolio i tržišno učešće i aktivno razgovaramo sa internacionalnim kompanijama, koje su nam ciljna grupa - kompanije koje imaju adekvatnu marketing i prodajnu strategiju i ne doživljavaju Afriku kao izvozno tržište. Tražimo partnere koji, kao i Nelt, imaju nameru da se dugoročno pozicioniraju i sistemski podržavaju tamošnji biznis. Imamo jaku želju i volju da izvozom iz regiona, iz Srbije pogotovu, napravimo prodor i pomognemo našim proizvodnim kompanijama u izvozu u Afriku.

**U kojoj meri Nelt ispunjava kriterijume vrhunske distribucije i gde vidite prostor za poboljšanje?**

Mogu da potvrdim da je Nelt kompanija koja je postala i ostaje standard za distribuciju. Mi smo 10 godina partneri sa liderima, kao sto su P&G, Kraft Foods ili Wrigley. Danas su u našem portfolioju velike, vrlo zahtevne kompanije koje svoje poslovanje obavljaju po najvišim standardima zahtevajući maksimalnu efikasnost u svakom smislu. Naši principi daju sistematsku podršku rastu svojih brendova, prilagođavajući portfolio do tržišta do tržišta. Nelt sprovodi ovu strategiju asortimanski i cenama, pogotovu u vreme ekonomske krize u kome se nalazimo. Prodajni proces je danas drugačiji. Naša obaveza je da slušamo i gledamo šta se dešava oko nas, da tražimo različita rešenja i adekvatno prilagođavamo naše delovanje. Međutim, svesni smo i da moramo da negujemo osnovne vrednosti, da preispitujemo svaki pojedinačni proces ili aktivnost, kako bismo obezbedili kontinuiranu efikasnost i niže troškove. Ovo naglašavam jer mi ne uzimamo naše liderstvo "zdravo za gotovo" i svakodnevno se dokazujemo svim učesnicima u kanalu distribucije. Takođe, trudimo se da održimo visok nivo personalizovanih odnosa sa svim partnerima. ■