

"Am sacrificat profitabilitatea in favoarea stabilitatii preturilor"

05 Aug 2013 | de Romina Ardelean

[1]

Meda Prod nu a fost niciodata, in cei 15 ani de existenta, un jucator vocal, desi in 2008 reusise sa intre chiar in Top 3 companii din piata preparatelor din carne. De atunci s-au intamplat multe: piata a scazut la jumatate si si-a modificat structura, preturile materiilor prime au explodat, iar scandalurile media s-au inmultit. Cum a reusit totusi Meda Prod sa se mentina in top? Florin Rizea, Directorul General al companiei, spune ca prin investitii minimale - dar optime - in productie, prin echilibrarea vanzarilor pe cele doua canale principale de vanzare si prin reinvestirea constanta a profitului. O strategie care a parut adesea, cel putin la prima vedere, impotriva curentului pietei.

Florin Rizea: Ultimii ani au fost extrem de dificili pentru industria preparatelor din carne, cu toate acestea am reusit sa iesim pe plus anul trecut fata de 2011, in ciuda mediului de afaceri nefavorabil si al majorarilor importante ale preturilor materiilor prime. Amintesc aici doar un exemplu recent, perioada mai - iulie 2012, cand au existat o serie de cresteri pentru anumite produse - precum pulpa de porc, slanina sau membranele naturale - care au atins chiar 60%. Acestora li se mai adauga si o crestere a preturilor la energie combustibili. Toate acestea s-au tradus pentru noi intr-o majorare a preturilor produselor de 25% realizata in doua transe - una in septembrie si alta in noiembrie. Vorbim insa despre un decalaj de 75 de zile din momentul in care am inceput sa achizitionam mai scump si pana cand am reusit sa transmitem aceste costuri suplimentare mai departe in piata, aspect care a avut implicatii la nivelul cash-flow-ului. Am sacrificat insa profitabilitatea in favoarea stabilitatii preturilor.

In 2013, din pacate, lucrrurile sunt mult mai drastice, in sensul ca anul a inceput cu o noua scadere a vanzarilor. Perioadele considerate bune din acest punct de vedere in primul semestru s-au atenuat ca si importanta. Spre exemplu, daca in trecut imediat dupa postul Pastelui, odata cu incalzirea vremii, vanzarile cresteau, anul acesta cifrele inregistrate nu au mai avut magnitudinea perioadelor similare din anii precedenti. Pe langa aceasta temporizare a consumului, ne mai confruntam si cu alte probleme, cum ar fi concurenta neloiala in crestere, mai ales pe zonele din afara marilor orase sau sursele de finantare din ce in ce mai greu de gasit. In acest context, estimam ca afacerile noastre vor creste cu 5% in 2013, pana la 28,5 milioane de euro. De altfel, inca de la inceputul crizei, strategia noastra a fost una de supravietuire fara a intra pe pierdere. Nu cred ca exista un strateg bun pe piata locala care sa poata vorbi despre o crestere a profitabilitatii anul acesta.

M.P.: Anul 2013 a debutat si cu doua mari scandaluri in industria alimentara, cea al laptelui si cel legat de infama carne de cal. V-au afectat, prin ricoseu, aceste teme aduse zilnic in discutie pe agenda publica?

F.R.: Nu in mod direct, dar exista o reticenta a consumatorilor ca urmare a emisiunilor si a articolelor realizate cu rea vointa, nedocumentate. De ce nu se vorbeste si despre faptul ca nu mai exista absolut nimic din ceea ce consumam care sa nu aiba conservanti, de la paine pana la mezeluri. Nu stiu de ce se spune doar despre industria preparatelor din carne ca este nociva. Mai bine s-ar vorbi despre

consumul responsabil, ca doar atunci cand consumi intr-o anumita cantitate anumite produse acestea devin periculoase. Constanta si repetitivitatea acestor initiative media fata de industria preparatelor din carne influenteaza decizia de cumparare si a dus chiar la scaderea consumului. Fenomenul s-a manifestat mai ales in randul consumatorilor cu o inclinatie catre subiecte de sanatate, insa in randul clientilor gamelor de produse economice ma indoiesc ca a avut vreun impact.

M.P.: Traectoria companiei de la aparitie ei si pana in prezent poate fi descrisa mai degraba prin cresteri anuale modeste, constante, nu neaparat spectaculoase. Puteti sa-mi dati exemplu de cateva decizii strategice pe care le-ati luat de-a lungul timpului si care v-au ajutat sa va pastrati aceasta dinamica pozitiva si pe timpul crizei?

F.R.: Cred ca meritul i se datoreaza doamnei Luchi Georgescu, care a gandit business-ul pe termen lung, fara sa se hazardeze la investitii nejustificate. Noi nu am pus niciodata inaintea pietei capacitatea de productie si infrastructura fabricii, asa cum s-a intamplat de multe ori in aceasta industrie. Nu am incercat sa anticipam imprevizibilul. Intotdeauna am facut investitii optime, chiar minimale, astfel incat sa putem onora cererea de la acel moment din piata, insa am creat o infrastructura flexibila care sa ne permita sa reactionam rapid. In momentul in care am observat o detenta importanta in piata a cererii de produse Meda, ne-am adaptat si intr-un an si jumatate ne-am dublat capacitatea de productie. In prezent avem o capacitate de productie de 12.000 tone anual si functionam la un nivel suficient de mare pentru a ne asigura rentabilitatea business-ului. O realizare importanta, daca stai si te gandesti la excedentul semnificativ in termeni de capacitate de productie care exista in piata.

O alta decizie strategica ce ne-a adus un avantaj competitiv a fost cea de implementare a SAP, in 2007. Am ales un ERP (aplicatie de gestiune a afacerii - n.r.) extrem de complex si relativ cunoscut la data respectiva in Romania. De altfel, dupa cunostintele mele, am fost prima firma din industrie care a avut un astfel de sistem implementat inclusiv pe modulul de productie. In perioada implementarii, eforturile umane si materiale au fost imense, insa dupa ce totul a fost pus la punct am avut un control foarte bun al afacerii. Am stiut intotdeauna ceea ce se intampla in termeni de profitabilitate pe fiecare produse, pe fiecare client, zona sau agent. Aceste informatii au devenit cu atat mai importante in lipsa cercetarilor de retail audit din ultima perioada.

M.P.: Sunteti printre putinele companii care continua sa investeasca intr-un sistem de distributie propriu, in conditiile in care tendinta din piata este de a externaliza aceste servicii.

Care este logica?

F.R.: Este o intreaga discutie aici. Exista avantaje si dezavantaje, atat pentru distributia directa, cat si pentru cea indirecta. Noi am lucrat in ambele sisteme, dar am luat decizia de a renunta la distribuitori din dorinta de a avea un control mai bun asupra procesului de livrare si vanzare, mai ales ca noi vindem produse proaspete, unde termenele de valabilitate sunt semnificativ mai mici decat la produsele crud-uscate. Ne intereseaza ca produsul sa ajunga in cel mai scurt timp posibil in galantare, iar distributia directa este cea mai rapida din acest punct de vedere.

Mai exista si alte avantaje, la nivelul componentei de servizare a clientilor si in termeni de o mai buna cunoastere a pietei, ceea ce inseamna mai mult decat ar crede unii, pentru ca diferentele la capitolul preferinte de consum sunt majore de la o regiune la alta. Nu in ultimul rand, avem o monitorizare mult mai buna a creantelor si o impartire mai echilibrata a riscului de neincasare. Atunci cand lucrezi cu distribuitorii ai un sold foarte mare catre cateva companii, in timp ce in cazul distributiei proprii ai mai multe, dar de o valoare mai mica. Incasarea la data scadenta a creantelor in comertul traditional asigura un cash-flow binevenit si finantare pe termen scurt.

Recent am inaugurat al 5-lea depozit regional, cel de la Bacau, care ne va ajuta sa ne intarim pozitia in nordul Moldovei. Acesta se alatura astfel depozitelor de la Craiova, Turda, Arad si Bucuresti. Investitiile intr-un astfel de punct de lucru sunt destul de importante - amenajarea fluxului de frig, achizitionarea flotei, gasirea agentilor, utilizarea acestora cu tehnologii de vanzare - ajungand la cateva sute de mii de euro. Pentru moment nu mai avem in plan o noua astfel de investitie, credem ca putem acoperi foarte bine intreaga tara prin punctele de lucru existente.

M.P.: Dinamica universului de retail inclina balanta din ce in ce mai mult in favoarea retelelor internationale. Care este structura vanzarilor pe canale, in cazul Meda Prod?

F.R.: Intr-adevar, piata de retail si-a modificat foarte mult structura in ultimii ani, cu tot mai multe deschideri de supermarketuri si discounteri care s-au soldat cu inchideri in tabara retailului traditional. Este un alt motiv pentru care distributia numerica este atat de importanta: ne ajuta

sa contrabalansam puterea marilor retele internationale unde nu este niciun secret sunt probleme in a genera un minim de profitabilitate. Din fericire, in cazul nostru comertul traditional inca detine ponderea cea mai mare din vanzari si facem tot ce ne sta in putere pentru a sustine acest canal.

M.P.: Concret, cum veniti in intampinarea comerciantilor traditionali?

F.R.: Pot sa spun ca nu facem nimic iesit din comun, dar trebuie mentionat ca noi consideram ca trebuie sa fim corecti in relatia cu ei: sa le livram produsele pe care le cer, la momentul la care au nevoie de ele, in conditiile comerciale negociate. In plus, facem mercantizare in-store pentru toata categoria, oferim POSM-uri, brand-uim magazine importante, le asiguram accesul la furnizorii nostri de echipamente de frig si uneori ii prezentam si bancilor cu care colaboram.

Avem si foarte multe actiuni de trade marketing create si implemenate special pentru ei, la nivel local, in functie de specificul fiecarei regiuni. De exemplu, am avut iarna aceasta o promotie implementata in fiecare magazin din Top 50 clienti ai nostri. Am observat ca sunt mult mai receptivi la astfel de initiative, iar impactul este mult mai puternic pentru ca si beneficiile se resimt direct in vanzarile lor. Incercam, pe cat posibil, sa gandim altfel fata de ce se intampla in general in industrie.

M.P.: Daca inca paritati pe comertul traditional, de ce ati renuntat la reseau de magazine proprii?

F.R.: Este poate mult spus retea. Noi ajunsesem la 7 magazine in anul 2008, iar numarul lor a scazut la 3 in 2010, pentru ca in prezent sa mai avem doar unul. Vanzarile prin aceste magazine nu au reprezentat niciodata o pondere semnificativa in cifra noastra de afaceri, poate doar un 1-2% din cifra de afaceri. S-a decis inchiderea lor pentru ca nu isi atingeau obiectivul in ceea ce priveste profitabilitatea, criteriu care a primat celui de magazine de brand. In balanta a mai atarnat si un alt aspect: am observat o schimbare a comportamentului consumatorilor care nu mai merg la magazin doar pentru mezeluri sau doar pentru branzeturi; au inceput sa fie mai comozi in actul de cumparare. Este drept ca am fi putut sa aducem si alte categorii de produse conexe, inasa pe langa faptul ca nu am fi putut avea preturi competitive, ar fi insemnat si o deviere de la modelul nostru de business. Noi suntem producatori, nu comercianti.

M.P.: Cum ati descrie relatia cu lanturile internationale de retail? Care sunt cele mai profitabile conturi pentru Meda Prod?

F.R.: Avem semnate contracte de colaborare cu aproape toti retailerii internationali, cu exceptia Lidl si Selgros, iar colaborarea cu ei este in general una buna. Bineinteles ca exista sincope, perioade mai bune si mai rele, dar aceasta relatie trebuie privita ca un proces continuu de negociere, cunoastere si adaptare. Ponderea noastra in business-ul lor variaza de la un partener la altul, insa mesajul pe care l-am primit in repetate randuri de la fiecare este ca suntem un partener important pentru ei.

M.P.: Vorbeati mai devreme despre modificarea universului de magazine si despre migratia de putere catre retelele internationale. Unde credeti ca se va stabiliza acest proces?

F.R.: Este greu de spus cand se vor stabiliza lucrurile, cert este ca procesul nu s-a incheiat. Evident ca am niste scenarii, insa nu detin date statistice care sa le sustina. Sentimentul meu este ca se vor opri atunci cand puterea de cumparare a clientului final nu va mai justifica investitiile. Nu stiu daca ati observat, insa majoritatea deschiderilor din ultimul an sunt in segmentul de proximitate, magazine cu cheltuieli fixe mai mici, care tocmai pentru ca au un prag de rentabilitate mai redus pot fi inaugurate si in orase mai putin populate, cu venituri mai mici.

Ne apropiem, dupa parerea mea, de termenul maxim al expansiunii, iar in 3-4 ani, cand nu va mai fi loc de expansiune, vor incepe consolidarile. Primele semnale exista deja in piata. O parte din retelele de magazine detinute de investitorii romani au ales sa semneze parteneriate cu retailerii internationali sau chiar sa vanda.

M.P.: Ce alte planuri mai aveti pentru anul in curs?

F.R.: Bugetul de investitii planificat pentru 2013 este de 1,4 milioane de euro, ceea ce ridica investitia totala Meda Prod la peste 20 de milioane de euro. Mare parte din acesti bani sunt alocati proiectului de modernizare a identitatii vizuale, proces in urma caruia numele companiei, Meda, a devenit brandul reprezentativ pentru produsele de pe segmentele mediu (mainstream) si premium. Rezultatele acestui rebranding se vor vedea incepand cu luna august. De asemenea, am lansat recent un nou brand, 1Mai, si odata cu el am intrat pe segmenul economic. Gama cuprinde deja 22 de produse si ne asteptam sa contribuie la cifra de afaceri cu 8%. Produsele sub marca 1 Mai se gasesc deja in patru lanturi internationale de retail si in toate magazine traditionale acoperite de distributia noastra. Suntem multumiti de ce a iesit, atat din punct de vedere al imaginii, cat si al calitatii produselor. Am urmarit sa cream niste produse corecte si nu ne-am propus sa fim

cei mai ieftin din acest segment. Primele semnale sunt pozitive, insa este prea devreme sa vorbim despre rezultate.

M.P.: Stiu ca in 2008 va pregateati sa demarati lucrarile la o fabrica de produse crud-uscate, un proiect inghetat din cauza crizei. Cinci ani mai tarziu, ati intrat in segmentul economic, iar proiectul cu mezelurile crud-uscate - produse positionate in segmentul premium, in general - este inca in stand by. Care sunt argumentele acestei schimbari de strategie?

F.R.: Da, este adevarat, doar ca intre timp s-a pravalit „ceva” dinspre Statele Unite ale Americii spre Europa si am decis sa stopam proiectul, desi eram in negocieri avansate cu furnizorii de tehnologii de productie. Nu am renuntat la plan, insa proiectul ar fi fezabil doar in conditiile in care piata ar reveni la nivelul din 2008, adica dublu decat este acum. Intre timp, ne-am orientat catre segmentul economic pentru ca, de fapt, acesta a devenit stilul de viata pentru un segment mare de consumatori ca urmare a prelungirii recesiunii. Nu a fost prima noastra optiune, insa este ceea ce cere piata. Insa nu am actionat doar in acest segment. Tot recent am lansat si o serie de produse premium, traditionale, neinjectate, care sunt deja listate in trei lanturi internationale de retail.

M.P.: Consumul, piata, pozitia companiei Meda Prod - unde vedeti aceste „puncte” in viitorul apropiat?

F.R.: Pentru piata, posibilitatea realizarii unui scenariu optimist de crestere este aproape zero. Cred, de asemenea, ca vor aparea consolidari ale unor jucatori din industrie. Primele pe lista brandurilor vulnerabile cred ca sunt marcile consacrate in piata care au pierdut din potential sau care nu au reusit sa-si creeze propriul potential.

De fapt, despre ce vorbim in aceasta piata? Toata lumea foloseste aceeasi tehnologie, ceea ce face diferenta este modelul de business, oamenii, puterea brandului si nivelul de servizare al clientilor. Cat despre pozitia Meda Prod, imi este greu sa estimez unde ne aflam. In Top5 cu siguranta ca am ramas, insa nu am date exacte privind cota de piata pe care o detinem. In lipsa datelor de piata, nu pot decat sa ma compar pe mine cu mine.

Articole Asemănătoare

Source URL: <https://www.magazinulprogresiv.ro/articles/am-sacrificat-profitabilitatea-favoarea-stabilitatii-preturilor>

Legături

[1] https://www.magazinulprogresiv.ro/sites/default/files/article/images/nt-lun-01_3.jpg