

Militaru, Kandia Dulce: „O ajustare a pieței este inevitabilă, dar și bine-venită”

13 May 2019 | de Mihaela Popescu



[1]

Reîntors la prima dragoste, FMCG-ul, Dragoș Militaru are acum o miză chiar mai mare, din poziția de CEO al Kandia Dulce: să eficientizeze businessul celui mai mare producător român de dulciuri și să crească branduri cu o tradiție de zeci de ani pe piață. Toate acestea într-un mediu puternic concurențial, în care consumul dă semne de stagnare sau chiar de contracție.

Ce v-a determinat să reveniți în industria FMCG, după opt ani, și de ce ați ales Kandia?

Anul trecut, preluarea companiei locale Fabryo de către grupul AkzoNobel a fost momentul care m-a determinat să mă gândesc la o schimbare în carieră. După experiența în Fabryo, mi-am dat seama că mă regăsesc mai bine într-un mediu antreprenorial, iar acest lucru a contat destul de mult în alegerea companiei Kandia Dulce. Există și aici guvernanta corporatistă, dar libertatea de mișcare pe piața locală este

foarte mare, iar impactul acțiunilor echipei noastre este foarte vizibil.

Însă principalul motiv pentru care am ales Kandia este faptul că împărtășim valori comune, cum ar fi pasiunea pentru tradiții românești și tot ce înseamnă spirit românesc. Kandia a fost înființată în 1890 și este cel mai mare producător român de dulciuri și una dintre puținele companii din sectorul nostru care mai deține fabrici în România. Cât despre revenirea în industria care m-a format ca profesionist în perioada 1995 – 2010 când am activat în sistemul Coca-Cola în șapte țări din sud-estul Europei, m-am simțit ca și cum m-aș fi întors acasă după un pelerinaj prin lume. Este o piață pe care o cunosc și o înțeleg foarte bine și, în plus, am regăsit aici aceeași pasiune pentru a construi branduri și sisteme de distribuție puternice.

Cum se vede businessul din interior?

Kandia este un business cu tradiție care produce mărcile copilăriei și ale tinereții noastre, Rom, Măgura și Kandia. Însă avem nu mai puțin de 13 branduri active în total, într-un număr extins de categorii dulci. Fragmentarea portofoliului de produse este una dintre provocările noastre, dar pe de altă parte, reprezintă un atu față de competitorii direcți, Kandia fiind producătorul cel mai bine reprezentat pe toate segmentele de preț. Avem un portofoliu construit preponderent pe segmentul mainstream, cu o ofertă bine dezvoltată și pe zona economică, iar acest lucru ne dă și o rezistență în perioadele de criză sau de ajustare a pieței.

Una dintre concluziile la care am ajuns, după primele trei luni petrecute aici, este că trebuie să vorbim mai mult despre noi, despre mărcile noastre, despre producția locală, cât și să dezvoltăm brandul de angajator. Țin să subliniez însă că, deși în ultimii trei ani Kandia Dulce nu a fost un jucător foarte activ în comunicare, în această perioadă businessul a cunoscut o accelerare, în special pe partea de profitabilitate. Compania a trecut pe profit în 2016, iar în anul următor și-a dublat profitul, în principal datorită focusului pe brandurile-fanion și prin ajustarea portofoliului de produse, deoarece la un moment dat aveam în total 19 mărci active.

Cum arată bilanțul anului 2018 pentru Kandia Dulce?

Brandurile mari, Măgura și Rom, care în prezent reprezintă peste 50% din volumele noastre anuale de vânzări, au crescut fiecare cu o rată de 11% anul trecut, comparativ cu 2017. Una dintre marile realizări ale companiei este depășirea pragului de 47 de milioane de bucăți vândute

anual, cu brandul Măgura. Suntem lider consolidat pe categoria de mini-prăjituri ambalate, cu o cotă de piață de 23%, conform datelor de retail audit pe care le deținem. Creșterea constantă din ultimii ani vine însă la pachet cu o provocare pe partea de producție, capacitatea fabricii de pe Șoseaua Viilor din București fiind limitată, din cauza faptului că nu avem loc pentru extinderea suprafeței acesteia. Linia de mini-prăjituri este aproape complet automatizată și se lucrează pe ea în două schimburi, șase zile pe săptămână, astfel încât soluția este să introducem schimbul trei. Însă în contextul actual al pieței forței de muncă, să angajezi 26 de oameni care să lucreze pe o linie de producție este un lucru foarte greu de realizat, astfel că mă gândesc inclusiv la aducerea unor muncitori din afara țării sau din zone defavorizate din România, cărora să le oferim și cazare. Penuria de angajați este o barieră de creștere a businessului, în acest moment, din păcate.

Ce proiecte mari au fost demarate anul trecut?

Cel mai mare proiect demarat în 2018 este extensia brandului Măgura în categoria de croissante, o piață extrem de atractivă, estimată la aproximativ 20.000 de tone anual. Croissantul este un produs tipic on-the-go care se adresează unei plaje mari de consumatori, de la copii și până la persoanele active care nu au timp să ia micul dejun acasă. Am văzut această lansare ca pe o extensie firească a experienței noastre în blaturi și creme, însă pentru că vorbim de o tehnologie diferită de producție, am investit într-un parteneriat cu un producător român cu o bună experiență în zona de patiserie și panificație, Dobre și Fiii din Constanța.

Cu o istorie de aproape 50 de ani pe piața românească, Măgura intră în această nouă categorie ca un puternic manifest al unui brand românesc de referință. Un alt pas strategic început în 2018 și care se continuă în acest an, ca demers de consolidare, este relansarea brandului premium Anidor pe piața locală, cu o gamă de cinci tablete amărui și trei sortimente de praline „Petale de ciocolată”. Kandia Dulce a avut multe achiziții de companii și branduri de-a lungul timpului și poate că nu toate au fost integrate foarte bine, din punct de vedere comercial – un exemplu fiind Anidor, preluat de la Supreme Chocolat (în 2011 – n.r.), brand care până anul trecut nu era distribuit pe piața locală.

Care sunt noutățile pe partea de producție și logistică?

La sfârșitul anului trecut ne-am mutat într-un depozit nou, modern, alături de partenerul nostru pe logistică DB Schenker. Acum avem o capacitate de depozitare aproape dublă și suntem mult mai eficienți în

prelucrarea comenzilor și livrarea lor către clienți, astfel că oferim în prezent un service level mediu de 96%.

În fabrica de pe Șoseaua Viilor avem mai multe investiții în derulare pentru creșterea eficienței liniilor de producție, iar în acest moment analizăm și oportunități de achiziție a unei linii noi pentru diversificarea gamei de produse. Toate aceste proiecte vor avea o perioadă de execuție de aproximativ doi ani cu o investiție estimată la 1,5 milioane de euro. Investițiile totale în business realizate în 2018 au reprezentat în jur de 8% din cifra de afaceri, iar anul acesta mă aștept ca procentul să ajungă la 10%.

Demarat în 2018 și finalizat în acest an este și noul magazin de vânzare al fabricii, unde consumatorii pot accesa produsele noastre la prețuri de producător. Fabrica de pe Șoseaua Viilor din București, inaugurată în 2007, este principala noastră platformă industrială care livrează circa 80% din producție, pentru restul de 20% lucrăm în locația fostei fabrici Supreme Chocolat de pe Bulevardul Metalurgiei.

Vizați creșterea distribuției numerice a produselor companiei?

În segmentul lanțurilor internaționale de retail suntem prezenți în aproape toate rețelele și, bineînțeles, ne dorim să ajungem la o acoperire de 100%. Intenționăm să dezvoltăm colaborarea cu acești retaileri inclusiv pe segmentul mărcilor exclusive, un exemplu fiind tableta de ciocolată Arista. Și în comerțul tradițional intenționăm să creștem vânzările în acest an, pentru a ajunge la 3.000 de tone din totalul de 9.300 de tone prognozat pentru 2019. Aici avem cea mai mare oportunitate de creștere, iar aceasta vine din dezvoltarea distribuției numerice. Retailul tradițional s-a stabilizat, nu mai vedem atât de multe închideri de magazine ca în trecut, și încă sunt rețele locale foarte puternice în țară. Am început de curând să facem cross promotion cu un lider de categorie cu distribuție foarte bună pe acest canal, Coca-Cola. Practic, am atașat un croissant Măgura unei sticle de Coca-Cola de 0,5 ml. Vrem să facem cât mai multe asocieri de acest tip.

Pe de altă parte, exporturile în cele 11 țări vizate ne vor aduce circa 400-500 de tone în acest an.

Ce prognoze de vânzări aveți pentru acest an și ce factori ar putea genera creșterea businessului?

Pentru 2019 țintim o cifră de afaceri cu cel puțin 10% peste anul trecut și consolidarea poziției pe piață pentru brandurile fanion: Rom, Măgura,

Kandia, Sugus, Laura, Făgăraș etc. Ne propunem și o creștere de profitabilitate. Primul trimestru a fost în linie cu așteptările noastre pentru că am început anul în forță, cu lansări importante de produse: am extins prezența brandului Kandia în categoria sa, prin lansarea ciocolatei pentru prăjituri cu 50% cacao, în ambalaj de 240 g. De asemenea, am lansat două SKU-uri noi în gama de prăjituri Rom și am înlocuit Romtoff cu Rom Caramelle. În acest an, provocarea noastră este să menținem ritmul de creștere a vânzărilor de mini-prăjituri Măgura și să continuăm să diversificăm gama de produse. Vom avea lansări în categorii în cea de-a doua jumătate a lui 2019. De asemenea, vrem să consolidăm prezența și vizibilitatea gamei de croissante Măgura ce cuprinde șase sortimente în prezent.

O altă provocare continuă este creșterea competitivității, în special în categoriile de ciocolată unde apar în mod constant jucători noi din regiune, unii dintre ei profitând de relaxarea regimului de taxare pentru a intra pe piața românească. În categoria de batoane de ciocolată, unde suntem lider de piață după numărul de unități vândute, 2019 este un an special pentru brandul Rom datorită aniversării a 55 de ani pe piață. Pe lângă brandurile mari cu tradiție, avem în portofoliu și mărci tinere care s-au dovedit a fi foarte dinamice în ultimii ani. Un exemplu este Sugus, brand achiziționat în 2006 de la Kraft Foods (actualul Mondelez). Anul trecut, vânzările acestuia au crescut cu 11% față de 2017. Este brandul care comunică cel mai mult în online, dintre toate mărcile din portofoliul nostru. În 2019 am lansat ediția limitată de Paște și vor urma alte lansări de sezon.

Cât de mult vă ajută dinamica pieței și a consumului în acest moment?

La finalul anului trecut, uitându-mă pe niște studii de consumator, mă așteptam să văd o încetinire a creșterii sau o stagnare a pieței dulciurilor în 2019.

Cred în continuare că urmează o ajustare a pieței și consider că aceasta este bine-venită. Sper doar să nu fie una dureroasă. Pe de altă parte, economia românească este mult mai bine echipată să facă față unei ajustări, comparativ cu valul de criză de acum 10 ani. Ceea ce ne doare mai tare acum este faptul că avem foarte multă incertitudine, nesiguranță, niciun scenariu de business nu stă în picioare mai mult de șase luni în acest mediu. Au crescut foarte mult anumite categorii de venituri fără a avea o bază reală, generând astfel inflație, ceea ce ne afectează pe toți deoarece acum cumpărăm mai scump atât utilități, cât

și alimente. Vorbim, de fapt, de o reducere a puterii de cumpărare a românilor. Mediul privat nu poate ține pasul cu majorările salariale din sistemul public deoarece noi le corelăm cu evoluția productivității. S-a ajuns la paradoxul în care oamenii refuză să se angajeze într-o companie privată pentru că la stat câștigă mai mult cu un efort mai mic.

Articole Asemănătoare

Source URL: <https://revistaprogresiv.ro/articole/militaru-kandia-dulce-o-ajustare-pietei-este-inevitabila-dar-si-bine-venita>

Legături

[1] <https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images/232-int-lunii-kandia-dragos-militaru.jpg>