

Izvornik: NZZ (*Neue Zürcher Zeitung*) / 4. September 2018.

## Firma s tradicijom Weleda kreće na put u Ameriku i Aziju

Proizvođač kozmetike i lekova Weleda nalazi se kao i mnoge stare stalno nastanjene švajcarske firme pred izazovom, da moraju da internacionalizuju svoje poslove. Inače preti stagnacija.



*Prevelika samo za švajcarsko tržište: Lekovi u Weledinom sedištu u Arlesheimu.*

Bazelska firma Weleda uživa u Švajcarskoj i u susednim zemljama dobar glas. Teško da neka apoteka ili drogerija nema u ponudi njihove proizvode za negu tela. Takođe trgovine prirodnih životnih namirnica spadaju u verne preplatnike proizvoda gotovo 100-godišnjeg preduzimača, koji proizvodi i lekove za antropozofsku medicinu i svoje osnivanje zahvaljuje doktorici Iti Wegman kao i Rudolfu Steineru, osnivaču Antropozofskog pokreta.

### Opterećujuće poslovanje u Evropi

Mnogim švajcarskim firmama a uostalom i Weleda-grupi, koja sa oko 2400 saradnika privređuje obrt od 400 miliona €, je postalo pretesno na njihovim celokupnim tržištima.

Još uvek na Evropu otpada preko 80% prodaje, pri čemu samo Švajcarska, Nemačka i Austrija pripomažu sa gotovo 50% koncernskog otkupljenja. Andreas Sommer, Chief Commercial Officer firme, je zajedno sa upravnim odborom i sa svojim kolegama u četvoročlanom poslovnom rukovodstvu naumio da ovo promeni. „Internacionalizacija se ionako događa“, rekao je on u razgovoru u sedištu firme u Arlesheimu. Postavlja se samo pitanje, da li će se u tome aktivno participirati ili se zadovoljiti ulogom posmatrača.

Weleda se odlučila za oblikujuću ulogu. Firma je ubedjena, da će ovoga puta biti uspešna, pošto se jedan raniji pokušaj pre deset godina dokazao još kao potpuni neuspeh. Menadžment je tada izgradio intenzivna prodajna mesta u USA. Doduše promet robe u pojedinim poslovnicama nije dostigao željeni obim. Neuspešna ekspanzija na američkom tržištu bila je dodatni razlog, zašto je preduzeće nešto kasnije zapalo u tešku krizu.

Grupa je takođe u mnogim zemljama stvorila preterano veliki asortiman različite robe, koja je opteretila održivost velikih inventara u skladištima, a time vezala mnogo kapitala. 2010. i 2011. godina su rezultirale neuspehom u završnom računu, neto dugovanja su porasla na preko 100 miliona €. U međuvremenu se Weleda oslobođila dugovanja. 2017. firma je postigla višak od 13 miliona €, neto likvidnost je dostigla oko 37 miliona €.

U USA, koje ovo preduzeće posle kao i pre razmatra kao tržište budućnosti, je 2016. godine startovao novi tim. Kao voda je angažovan jedan specijalista iz industrije robe za dnevnu potrošnju, čije predstave o zaradi vođstvo koncerna u Arlesheimu najpre nije moglo da 'proguta'. Ipak prema shvatanju Sommera investicija se isplatila. Novi US-šef je svojom inicijativom regrutovao talentovane saradnike, koji su sa velikim elanom pristupili radu.

Raniju grešku, da odjednom otvori mnoge prodajne kanale, preduzeće hoće bezuslovno da izbegne. Firma Weleda, koja je širom sveta označena kao vodeći ponuđač certificirane prirodne kozmetike, koncentriše se u Americi zasad na manje lance trgovina i zadružno organizovane poslove kao i na zajednički rad sa pojedinačnim trgovcem Whole Foods, koji je specijalizovan za proekte iz biološke proizvodnje. U međuvremenu je internet-div Amazon preuzeo Whole Foods, a Sommer to smatra srećnim slučajem. Sasvim jasno se oseća, da je promena vlasnika donela svež vazduh.

Firma Weleda sad prvo hoće da svoje umeće dokaže u postojećim kanalima. Slaže li se učinak, trebalo bi u USA malo-pomalo tražiti dalje prodajne partnera. Korak po korak želi ovo poslovanje da ide napred u ekspanziji na jednom daljem vanevropskom ključnom tržištu, u Latinskoj Americi.

Drugacije nego što je to u USA – u Brazilu, Čileu i Argentini se kod priređivanja za prodaju na tržištu ne nalaze ipak proizvodi za negu tela, već centralnu stvar čine lekovi. Sommer upućuje na to, da u sve tri zemlje postoji živa zajednica između antropozofski vičnih medicinara. U Brazilu se čak nalazi antropozofsko lekarsko društvo drugo po veličini u svetu. Više članova ima samo nemačko društvo.

## **Investicije opterećuju marže**

Prema navodima firme razvoj poslovanja kako u USA tako i u Latinskoj Americi protiče planski ili štaviše preko budžeta. To poduhvatu daje vazduha i omogućuje mu, da se usmeri ka daljem tržištu budućnosti, ka Aziji, tako misli Sommer. Ipak, ovaj kontinent kod Welede još ima marginalnu ulogu, bez obzira na vrlo brzo penjanje srednjeg sloja [stanovništva] – samo 2,5% prometa dolazi odatle. Ali firma je počela u Kini da prodaje na veliko svoje proizvode preko Online-platforme Tmall kineske Alibaba-grupe. K tome će Weleda u Južnoj Koreji osnovati vlastito međunarodno društvo, čije vođstvo treba da preuzme jedan legitimisani specijalista robe za dnevnu potrošnju.

Sav ovaj trud oko proširivanja posla košta novca. Weledina Ebit-marža [razlika između poslovnih prihoda i rashoda predstavlja poslovni rezultat. Ovaj rezultat se naziva EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)] je 2017. sa 6,1 pala na 4,7%, što dobrom delom i objašnjava preduzetništvo sa investicijama u internacionalizovanje njenog poslovanja. Ipak ko hoće dugotrajan uspeh, ne bi smeо da se uplaši od toga, da „misli veliko“, pa se tako i ohrabruju u centrali firme u Arlesheimu.

***Dominik Feldges***

*Preveo S. N.*