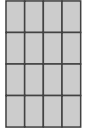


## Moj kiosk će udahnuti novi život Štampi i Futuri

Medij - Rubrika: NEDELJNIK - Intervju  
Datum: Čet, 22/05/2014 Zemlja: Srbija  
Površina članka: 1792cm2 Autor:  
Strana: 48 Deo: 1/4



INTERVJU DARKO BAJČETIĆ, PREDSEDNIK KOMPANIJE CENTRO ŠTAMPA HOLDING

# Moj kiosk će udahnuti novi život Štampi i Futuri

Darko Bajčetić je domaći privrednik koji već više od 20 godina posluje i investira u Srbiji. **Nenadu Čalukoviću** je otkrio kako je prvi u Srbiji uspeo da izvuče firmu iz stečaja i kako stvara brendove, a govorio je i o svojim poslovnim ambicijama i oponentima. Pitali smo ga šta je najvažnije za uspeh u poslu, kao i o susretu s premijerom Vučićem i paketu ekonomskih mera Vlade Srbije  
**Foto Igor Pavićević**



**O**čekujem da će paket ekonomskih mera koje je donela Vlada Srbije imati pozitivne efekte i pozdravljamo inicijativu za saradnju sa privredom. Ona je neophodna i važno da se što češće sastajemo i u kontinuitetu, jer onda čujemo i praksu i teoriju i odmah je moguće definisati korake koji će obezbediti poslovni ambijent. I samim tim ubrzati sve poslovne aktivnosti i razvoj, poručuje u intervjuu Nedeljniku Darko Bajčetić, predsednik kompanije Centro Štampa holding, komentarišući susret s premijerom Aleksandrom Vučićem.

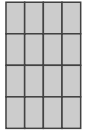
„Svako od privrednika je okružen mnogobrojnim problemima i lakše vam je kad znamo da ih je neko bar čuo. Važno je reći problem ali je neophodno istovremeno ponuditi i rešenje problema. Jasno je da je potrebno vreme i godine ali to znači da sada treba da zapnemo i da radimo. Svi smo na istom zadatku, ne može privredni oporavak obezbediti samo nekoliko ljudi, to je moguće samo zajedničkim radom. Privrednici imaju iskustvo, znanje i stručnost i kapital a država ima instrumente uz pomoć kojih može da im omogući da mnogo brže realizuju projekte. Izgubljeno vreme je izgubljen novac a mi smo već poprilično istrošili i jedno i drugo.“

### A šta su vaši prioriteti?

Prioriteti poslovanja naše kompanije su da stabilizujemo poslovanje i da nastavimo da postavljamo nove standarde kvaliteta na tržištu po uzoru na svetske standarde.

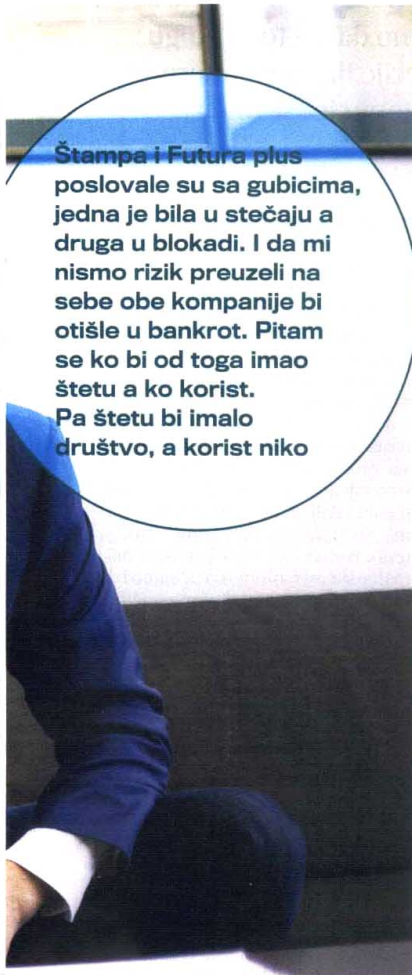
### Da li ste i vi imali neki predlog za novog premijera, pošto je tražio savete iz privrede. I šta bi bio vaš prvi savet?

Naš prvi savet i apel je bio ukazivanje na opasnost od širenja sive ekonomije i neloyalne konkurencije. Siva ekonomija i crno tržište se odvija u maloprodaji i tu su neophodna hitna sistemska rešenja. Nije dovoljno primeniti mere represije jer su one mno-



Medij - Rubrika: NEDELJNIK - Intervju  
 Datum: Čet, 22/05/2014  
 Površina članka: 1792cm2  
 Strana: 49

Zemlja: Srbija  
 Autor:  
 Deo: 2/4



**Štampa i Futura plus poslovale su sa gubicima, jedna je bila u stečaju a druga u blokadi. I da mi nismo rizik preuzeli na sebe obe kompanije bi otišle u bankrot. Pitam se ko bi od toga imao štetu a ko korist. Pa štetu bi imalo društvo, a korist niko**

go skupe i imaju kratkoročne efekte, neophodno je razviti i stimulisati dugoročna sistematska rešenja jer samo ona daju dugoročne rezultate. Svedoci smo da i pored mnogobrojnih kontrola inspekcija i policije siva ekonomija i dalje egzistira. Spremniji smo da ponudimo Vladi konkretna rešenja iz naše oblasti po uzoru na evropske zemlje.

**Vi ste prva firma koja je izašla iz stečaja u Srbiji? S druge strane, kao najveći problem stalno pominjemo državne gubitke. Ko od njih ima najveći potencijal, i kako se od minusa ulazi u plus?**  
 Naše iskustvo pokazuje da koliko god je firma posrnula, ukoliko ima tr-

žišni i proizvodni potencijal, uz odgovarajuće investicije, iskusan i profesionalan menadžment i mnogo rada i odricanja, može da se uspešno transformiše u profitabilan sistem. Rad i rad, upornost i istrajnost, su preduslovi da postignete uspeh. Jako je bitno da imate ljude koji veruju u vašu viziju i mogu da vas prate. Najvažnije je imati dobar tim, i zaista bih želeo da pohvalim svoj tim. Kada jednom postavite zajedničke ciljeve idete napred, prelazite prepreke i ne preispitujete se. Moj moto je da ne postoji problem koji ne može da se reši i moji menadžeri gotovo nikada ne dolaze sa problemom bez rešenja. Svako u timu je stručan u svojoj oblasti, imaju puno slobode da iniciraju predloge i daju rešenja. Imamo zaista mnogo iskustva u podizanju propalih sistema u različitim delatnostima, iako je formula uspeha gotovo ista i primenjiva na bilo koju delatnost. Država može da računava na našu pomoć u ovoj oblasti.

**U javnosti ste i dalje poznati kao kralj kafe, a u biznisu kao čovek koji je prvi patentirao agresivno oglašavanje... Još se sećamo prvog marketinškog rata Grand kafe i vaše Don kafe... Zašto danas niko ne pokušava tako agresivno da probije neki brend?**

Kafa je moj prvi posao i moja prva green field investicija a brend DONCAFE je nešto što sam prvo stvorio i izgradio sa svojim timom i što živi i dan-danas i na šta sam zaista ponosan. To je kao kada vam dete odraste i ode od kuće, postiže uspehe a vi ste srećni zbog toga. I danas se često pri-sećamo tog vremena. Brend DONCAFE ima regionalni uspeh i smatra se regionalnim brendom i zbog toga sam jako srećan. Takmičenje koje smo imali sa Grand kafom je bilo zaista inspirativno i svi smo bili jako kreativni ali je i cena toga bila velika. Kod lansiranja novog brenda najvažnije je da pogodite slobodnu nišu na tržištu i da izaberete pravi trenutak. Agresivno probijanje novog brenda mnogo košta, a koliko god preduzmete mere predostrožnosti i uradite potrebna istraživanja, neizvesnost i rizik uvek postoje.

**Poznati ste i kao čovek koji ume da proda proizvod u pravom trenutku. To je uostalom i bila tajna vašeg uspeha posle prodaje Don kafe. Isto ste uradili i sa Centroprodu-**

**dom. Gde biste danas uložili novac ukoliko biste prodali Centrosinergiju?**

Sve se na ovom svetu menja i ništa nije večno pa ni trendovi u bilo čemu, tako i u biznisu. Najbitnije je da procenite trenutak kada više niste u mogućnosti da razvijate kompaniju iz bilo kog razloga, tržišno, finansijski, kako god. U oba slučaja kada sam ulazio u poslovni projekat imao sam potpuni fokus nad njim. Nikada nisam hteo da započinem više stvari odjednom, jer onda ne mogu da se dovoljno posvetim ni ja, a ni tim i to stvara popriličan haos. Sa druge strane, bilo je potrebno proceniti trenutak kada smo dostigli naš maksimum i kada je potrebno kompaniju prepustiti da se razvija dalje. Uvek smo vodili računa da to bude kompanija koja ima najbolju reputaciju i u oba slučaja smo to i uspešili. Doncafe je sada u vlasništvu multinacionalne kompanije Štraus, a što se tiče Centroproduzoda slani program je u vlasništvu kompanije Nestle, najveće multinacionalne kompanije u toj oblasti. Slatki program je u vlasništvu kompanije Dr. Oetker koja ima sjajnu porodičnu tradiciju i reputaciju, a koja je nedavno započela izgradnju nove fabrike.

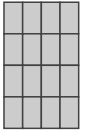
Verujte da sam u ovom trenutku fokusiran da nam uspe ovaj poslovni izazov i da ne razmišljam o tome gde bih uložio dalje novac van ove oblasti.

**A da li je vreme za prodaju? Ili, kako čujemo, vi kupujete na tržištu?**

Naravno da ne razmišljam o prodaji kompanije. Gotovo svaki dan čujemo novi trač koga smo kupili ili ko je nas kupio. To su čaršijske priče i uglavnom ih plasiraju zlonamerni ljudi, delom zbog slobodnog vremena, delom zbog namernog spekulisanja i spinovanja kako bi nas ometali u na-pretku i razvoju.

**Protivnici kažu kako želite da ukupnite tržište distribucije kako biste ga ponudili hrvatskom Tisku. Da li je bilo pregovora na tu temu?**

Naravno da su to gluposti i neistine. Protivnici, ko god oni bili, nisu naši protivnici nego protivnici ovog društva i to isključivo zarad očuvanja sopstvenih interesa, jer smo ih mi našim rezultatima malo poremetili. S obzirom da niko nije hteo da kupi Štampu i Futuru, jer su zapošljavale nekoliko hiljada ljudi i bile u ogromnim finansijskim problemima, a i zbog toga što



Medij - Rubrika: NEDELJNIK - Intervju  
 Datum: Čet, 22/05/2014  
 Površina članka: 1792cm2  
 Strana: 50

Zemlja: Srbija  
 Autor:  
 Deo: 3/4

INTERVJU DARKO BAJČEĆIĆ, PREDSEDNIK KOMPANIJE CENTRO ŠTAMPA HOLDING

## Kada čujemo tumačenja da želimo monopol znamo da iza toga mogu da stoje samo dve stvari: ili nerazumevanje materije ili loše namere.

### I uvek se obradujemo kada je prvi razlog u pitanju jer se onda dokumentima lako može objasniti istina

posluju u neregulisanom tržištu sa visokim stepenom neloyalne konkurencije i sive ekonomije, za to je bilo potrebno mnogo hrabrosti i rizika. Kada smo se mi pojavili plasirane su glasine da smo došli iz druge oblasti, da nećemo opstati kao i naši prethodnici. To vam je kao u poznatoj priči iz naroda o kupusu i mesu, gde bi svi da jedu meso, a kupus niko. Mi smo kupovinom ove dve kompanije živeli prilično dugo samo na kupusu. Sada kada bismo i mi uzeli malo mesa, jer se ne može samo od kupusa živeti, to je zasmetalo pojedincima zarad njihovih interesa. Gde su tu društveni i državni interesi i gde je tu briga o nekoliko hiljada zaposlenih i njihovih porodica, gde je briga o sivoj ekonomiji, o poslovnim partnerima i njihovim interesima? Gde je tu odgovornost?

#### Čija odgovornost?

Zbog neodgovornog ponašanja pojedinaca mi dolazimo u situaciju da se čak branimo i pravdamo što smo preuzeli Futuru koja je u stečaju i koju niko nije hteo da kupi 2,5 godine i što smo preuzeli 3.500 zaposlenih i sva potraživanja. Ovde je pitanje koliko su ona vredela? Nekima je čak smetalo što je Futura izašla iz stečaja pa su čak i to pokušavali da onemoguće. Da li možete to da verujete? Pa kome je to u interesu? U okviru novih mera vlade za privredni oporavak zemlje, govori se o tome kako bi bilo dobro da se kod propalih kompanija otpisuju potraživanja ili bar njihovi delovi kako bi se investitoru omogućilo da ulaže svoj novac, znanje i trud. To daje je zdravu osnovu i to je najbrži mogući put da se revitalizuju kompanije i zapošljavaju ljudi. Mi smo prihvatili sva potraživanja i još se istina obrće naglavačke i predstavlja iskrivljeno. Ali istina je samo jedna. Uložili smo u nešto što niko nije hteo, uspešni smo da sistem postavimo na noge. Nikoga ne krivimo za probleme koje smo imali, jer je odluka o investiranju naša.

**Da li ste možda očekivali veću pomoć države?**

Od države nikada nismo tražili novac, samo nam je neophodno da nam obezbedi poslovni ambijent da ne gubimo više dragoceno vreme, jer smo ga već mnogo izgubili. To vam je isto kao kad u kompaniji u timu imate pojedinca koji ometa, spletkari i sapliće ostale koji vredno rade. I tada se ti kvalitetni ljudi umesto da imaju fokus nad svojim poslom bave potpuno nebitnim stvarima, a ne suštinom. Naša ekonomija ne trpi više sistem pojedinačnih interesa, to mora da se promeni! Ako želiš profit potrebno je da investiraš i obrnuto, ako investiraš normalno je da očekuješ profit. Kada se poremeti ovaj sistem vrednosti, pa onda pojedinci očekuju da im profit pripada, a da oni pritom ne moraju baš mnogo da se trude i investiraju, e to vodi u propast ekonomije! Nemamo, dakle, nameru da prodajemo kompaniju, želimo da je razvijamo i gradimo u jednom savremenom i pre svega kvalitetnom pravcu.

#### Kako ocenjujete tržište štampe u Srbiji? Tiraži novina su sve manji, sve je manje i novca kod gradana, a sve više prodajnih objekata. Šta biste savetovali izdavačkim kućama. I šta je vaša uloga u celom lancu?

Kada smo ušli na tržište maloprodaje bilo je potpuno nesredeno i haotično. Svi su me pitali, i dan-danas čujem to pitanje: „Šta mi bi da investiram u tako rizičan projekat“. Odgovor je jednostavan, video sam potencijal u primeni biznis koncepta i novih standarda kvaliteta po ugledu na poslovanje ovakvih sistema u svetu i zajedno sa svojim timom upustio u ovaj projekat, najteži do sada, moram priznati. Pre svega želimo da vratimo dostojanstvo i ugled kioscima, jer imaju tradiciju dužu od 60 godina i nastali su prevashodno zbog prodaje novina a kasnije i cigareta i ostalih proizvoda. Prvo što smo uradili je investiranje u informacioni sistem i umrežavanje svih objekata u centralni informacioni sistem. To je bio preuslov da naši poslovni partneri imaju podatke o svakom pro-

datom primerku jer je to jedini način da upravljaju svojim kategorijama i optimizuju troškove.

#### Da li ste uveli neke inovacije koje bi omogućile poboljšanje prodaje vaših partnera?

Primenili smo niz inovacija u aktiviranju prodajnog mesta i njegovih potencijala, uveli smo mnoge aktivnosti i nastavićemo u tome. Aktiviranje mesta prodaje zaista daje rezultate i to smo zajedno sa našim partnerima primenili i dalje radimo na novim idejama. Štampani mediji su prošli mnogo težak period i još uvek je teško i najmanje što mi možemo da učinimo i da pomognemo jeste da omogućimo izveštaje, redovnu naplatu i pouzdanog i stabilnog partnera. Ono što nas raduje je da smo uspešni da dobijemo poverenje i podršku naših mnogobrojnih poslovnih partnera i borićemo se da ga zadržimo i zadobijemo tamo gde ga još uvek nismo dobili.

#### A kako da se preokrenu stvari?

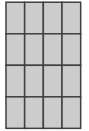
#### Magazini doživljavaju svoju novu mladost na zapadu? Da li je previše novina?

Najvažnije je napraviti što efikasnije poslovanje uz optimizovanje tiraža i remindende jer to utiče na smanjenje troškova i profitabilnost. Takođe inovativan i zanimljiv pristup prodaji daje rezultat u svim kategorijama pa i u ovoj. Zaista postoji veliki broj kvalitetnih izdanja, problem je što je mesto prodaje malo i ima ograničen prostor a broj izdanja je ogroman i ima ih sve više.

#### Kod nas nikad nije prošla pretplata kao u drugim zemljama, čak i u bivšim jugoslovenskim republikama.

Kažu da je to zato što su Srbi navikli da uvek imaju svoj kiosak na najdalje 200 metara od kuće i da tu mogu da kupuju sve što im je potrebno. Vi na taj način praktično postajete glavna srpska potrepština? Šta ćete onda za svog kupca da uradite u narednim godinama?

Kada smo ulazili u ovaj biznis ispiti-



Medij - Rubrika: NEDELJNIK - Intervju  
 Datum: Čet, 22/05/2014  
 Površina članka: 1792cm2  
 Strana: 51

Zemlja: Srbija  
 Autor:  
 Deo: 4/4

vali smo navike potrošača i bili smo potpuno fascinirani koliko su navike utemeljene kada su kiosci u pitanju. U pitanju je tradicija koja je višedecenijska i prijatnost komšijskog odnosa. Takođe brzina je nešto što opredeljuje kupca da kupuje na kioscima i na tome zaista radimo kako bi potrošačima omogućili bolju propulzivnost. Našim kupcima se mnogo bavimo i zaista smo planirali konstantne inovacije. Nedavno smo postavili nove moderne kioske MOJ KIOSK. Ideja nam je da kiosci budu ukras grada i da omogućimo kupcima zanimljivu i ugodnu kupovinu uz naše prijatne prodavce koji su naša najvažnija karika.

**A koliko je bilo teško da uđete u ceo ovaj posao, posebno što su Štampu pre vas držali Šarići, Stanko Subotić koji je tada takođe bio na optužnici? I kako su uopšte jedan takav sistem uspjeli da uvuku u minus?**

Želim da podsetim da su obe kompanije poslovale sa gubicima, jedna je bila u stečaju a druga u blokadi i da mi nismo rizik preuzeli na sebe, obe kompanije bi otišle u bankrot. Pitam se ko bi od toga imao štetu a ko korist. Pa štetu bi imalo društvo a korist niko. Nije na meni da procenjujem rad prethodnih vlasnika, mogu da pričam o onome u šta sam se i sam uverio a to je da postoji fama da su kiosci jako dobar biznis jer tu ima para. Ovo je jedna velika zabluda koju bih voleo da objasnim. Ovo je kompleksan biznis i ima više segmenata. Retail segment gde su kiosci je neprofitabilan jer je opterećen visokim fiskalnim troškovima zbog velikog broja zaposlenih, visokih zakupa lokacija, nestabilnosti lokacija, visokih troškova logistike, jer vi morate da idete svaki dan na svaki objekat zbog prodaje dnevnih novina. Takođe je tu i problem crnog tržišta i sive ekonomije. Ono što je jedan od najbitnijih faktora su i niski rabati u kategorijama koje dominiraju u prodaji. Zbog svih navedenih razloga neophodno je razviti druge segmente poslovanja a to su distribucija - veleprodaja i logistika, jer jedino tako sistem može da opstane, to je ono meso o kome sam vam već pričao u priči o kupusu i mesu.

**Koliko su ovi pritisci bili politički motivisani?**

To su bile spekulacije pojedinaca u pokušaju da politički oboje i destabilizuju ovaj projekat. Nikada se nisam bavio politikom nego isključivo biznisom. U ovaj projekat smo ušli zato što smo videli potencijal i društveni interes kroz koji možemo da pronademo i sopstveni interes što je jako dobar spoj. To je u današnja teška vremena jako važno.

**Da li su vas isti protivnici optuživali da ste prilikom kupovine Future novcem Telekomu napravili koncentraciju u prodaji štampe?**

Ovo je potpuno šokantno tumačenje i obrtanje teza. Telekom je naš veoma značajan partner i mi ga poštujemo i imamo odličnu saradnju. Zaboravljena afera je proistekla od spinovanja pojedinaca koji su tu videli svoje interese. Šta je istina? Telekom je kao najveći poverilac Future plus, više od 2,5 godine finansirao poslovanje Future plus koja je bila pod stečajem i to je koštalo više od 500.000 evra mesečno. Kada smo mi preuzeli većinska potraživanja prema Futuri plus u iznosu od 19,7 miliona, preuzeli smo naravno i finansiranje mesečnih gubitaka. Preuzeli smo i dug prema izdavačima u iznosu od 700.000 evra. Ni to nije bilo sve, kako bismo dobili distribuciju prijepid dopuna jer nam je bila potrebna bilo kakva sigurnost kako bi mogli da finansiramo gubitke i visoke troškove, morali smo da kupimo četiri najveća distributera i za to smo platili 7,4 miliona evra. Profit od distribucije dopuna je million evra godišnje i to nam nije dovoljno da pokrijemo minus u retail kompaniji. A što se tiče plasiranja da mi imamo monopol u prodaji štampe, to je najveća i potpuna neistina, nemamo monopol ni po broju objekata a ni po tržišnom učešću. Mi imamo nešto više od 1.000 kiosaka a na tržištu ima oko 4.500 kiosaka. Mi imamo i rešenje antimonopolne komisije kojom nam je odobreno preuzimanje Future plus od strane Štampa sistema. Naša sreća je što naši partneri poznaju materiju i jako dobro znaju koliko mi učestvujemo u tržištu štampanih medija.

**Šta je onda razlog tih insinucija?**

Kada mi čujemo ovakva tumačenja da želimo monopol znamo da iza toga

moгу da stoje samo dve stvari ili nerazumevanje materije ili lose namere i uvek se obradujemo kada je prvi razlog u pitanju jer se onda dokumentima lako može objasniti istina. Naše poslovanje je potpuno transparentno.

**Da li planirate neku investiciju u regionu?**

Cilj nam je da prvo sredimo svoje dvorište, stabilizujemo i razvijemo kompaniju a onda možemo da razmišljamo o regionalnom investiranju. Zašto da ne?

**Doveli ste u Srbiju Nestle i Dr. Oetker. Koji je recept za dolazak stranih investitora?**

Da, i Nestle i Dr. Oetker su bili zainteresovani tek kada smo mi pokazali odlične rezultate na tržištu. To su ozbiljne kompanije koje imaju osmišljenu strategiju nastupa i razvoja na tržištu i pre svega traže kvalitet u svakom pogledu. Nama je u Centroproduzodu bilo potrebno više od 6 godina mukotrpnog rada i ulaganje od preko 33 miliona evra kako bismo podigli kompaniju i postavili brendove na sam vrh na tržištu.

**Ko je vaš uzor u svetu biznisa?**

Moj uzor u svetu biznisa je svako ko zapošljava ljude i napravi uspešnu kompaniju na dugi rok, koja živi i ostaje budućim generacijama. I ma koliko zvučalo patetično iz usta jednog privrednika, smatram da je svest o opštem interesu koji je potrebno staviti iznad pojedinačnog interesa preduslov da se nešto izgradi kako treba i da traje.

**Kako je biti biznismen u Srbiji?**

Ovo je teško pitanje. Gotovo uvek izbegavam termin biznismen jer se često koristi u negativnoj konotaciji. Više volim pojam domaći privrednik i investitor, jer to i jesam. Moje opredeljenje je da investiram svoj novac, ulažem znanje i ogroman trud u svojoj zemlji i da postizem dobre rezultate. Nije dobro nazivati domaće privrednike tajkunima jer to stvara loš utisak o tome da ne postoje uspešni ljudi i uspešne kompanije. Na taj način se gubi vera i nada u privredni oporavak zemlje a to je danas najvažnije. Upravo vera u uspeh je ono što bi trebalo da nas probudi i sve nas pokrene na radnu akciju. **N**