



ТРЦ Европа, 236022 Калининград, ул. Театральная, 30, офис М 204а

тел. (4012) 616 – 201, www.cbs-group.net,
e-mail: office@cbs-group.net

Мусин Марат

Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп», к.э.н.

«Ас-Дом»: Баланс между эффективностью и лояльностью в условиях нестабильной экономики

Группа компаний «Ас-Дом» создана в 1991 г. Компания начинала свой бизнес с продажи пластиковых окон, привозимых из Польши. Позже в ассортименте появилась керамическая плитка и сантехника. Розничные продажи фирма начала с небольшого торгового салона площадью 100 кв.м.

Сегодня «Ас-Дом» включает в себя два подразделения: производство и торговлю.



Производственное подразделение занимается выпуском окон, а также пластикового оконного профиля под торговой маркой «Кениг». По продажам пластиковых окон компания – лидер рынка, оценивая свою долю около 30 процентов. Производство пока размещается на арендованных площадях, но в настоящее время завершается строительство собственного завода. Торговое

подразделение компании на текущий момент включает в себя несколько салонов общей площадью более 1000 квадратных метров, в которых представлен широкий ассортимент плитки и сантехники от ведущих производителей Испании, Италии, Германии, Португалии, Польши, в т.ч. известные европейские бренды (FAP, Villeroy&Boch, Aparici, Novabell и др.). Основная доля клиентов приходится на конечных (розничных) потребителей, 10 – 15 процентов составляют корпоративные заказчики.

Вместе с руководителем торгового направления «АС-Дома» Ириной Денисовой мы обсудили стратегию развития предприятия в условиях нестабильной экономической ситуации и падающего курса рубля.





Все прошлые годы предприятие достаточно активно росло, расширяя число поставщиков (сейчас их более 300), наращивая ассортимент, увеличивая свои торговые площади и численность персонала. Предприятие с относительно небольшими потерями пережило кризисы 1998 и 2008-09 годов, продажи 2010 года были почти на 50% выше 2009 года. Первый квартал 2014 года, когда происходило резкое снижение валютного курса рубля, в части объемов продаж был также более успешным, чем аналогичный период

прошлого года. Ирина Денисова объясняет это начавшейся паникой населения, стремящегося сохранить свои сбережения и активно вкладывающегося в недвижимость, после чего начинает расти спрос на товары «Ас-Дома». Однако, очевидно, что этот временный всплеск спроса на недвижимость прекратится, товарные запасы компании, закупленные по «старому курсу» рубля закончатся, и возникнет резонный вопрос, как вести бизнес дальше при падающем валютном курсе рубля. Не рассматривая альтернативы о кардинальной смене бизнес-направления, компания вынуждена сконцентрироваться на поиске резервов по снижению издержек, попытках нарастить свою операционную эффективность.

Управление переменными издержками

Очевидно, что в торговом бизнесе основную долю издержек представляют так называемые переменные издержки, сумма которых меняется под влиянием масштабов бизнеса (объема продаж). В торговле импортными товарами – это стоимость закупа товара и вся связанная с товаром логистика (доставка, таможенное оформление, хранение, внутренняя логистика). Если часть вознаграждения торгового персонала «привязана» к объемам продаж, то эта часть оплаты труда также относится к переменным издержкам.



Снижение переменных издержек для торговых компаний – основной рычаг по росту эффективности (доходности) их бизнеса. В условиях же повышения цены закупаемых товаров из-за неблагоприятного валютного курса еще более остро встает вопрос о попытке хоть как-то компенсировать это рост. В этой связи «Ас-Дом» планирует продолжить практику долгосрочных контрактов с поставщиками по фиксированным ценам, при этом еще более жестко вести переговоры с производителями продукции, добиваясь скидок и преференций за объемы и долгосрочное сотрудничество. Для доставки в Калининград закупленных товаров компания будет вынуждена ориентироваться исключительно на зарубежных перевозчиков (польских, литовских, белорусских), обладающих собственным автопарком, благодаря чему имеются резервы

торга по цене. Необходима дальнейшая оптимизация грузов при загрузке автомобилей, фиксация ставок в договорах с таможенными брокерами, использование транзитных складов на границе. Завершение строительства завода по производству профиля и окон позволит использовать собственные складские помещения, запланированные на территории завода.

Управление постоянными издержками

Несмотря на то, что доля постоянных издержек в торговом бизнесе зачастую ниже, чем переменных, а эффект от их снижения меньше влияет на операционную доходность, актуальность оптимизации издержек на продажи, маркетинг и управление бизнесом (аренда, коммунальные платежи, оплата труда, расходные материалы и пр.) от этого не снижается. В этой связи руководство «Ас-Дома» планирует придерживаться еще более жесткой политики по формированию и исполнению бюджетов управленческих и коммерческих расходов, поиску путей оптимизации издержек. К таким мероприятиям относятся более тщательный отбор поставщиков и провайдеров расходных материалов, рекламных услуг, IT-услуг, переход с ними на долгосрочные контракты. При этом все это должно происходить без ущерба для качества обслуживания клиентов, чему компания уделяет повышенное внимание.

Управление товарным ассортиментом

В управлении товарным ассортиментом также могут быть найдены резервы для компенсации потерь доходности из-за неблагоприятной внешней экономической ситуации. Тщательный анализ товарного ассортимента и статистики продаж позволяет выявлять товары со стабильным уровнем спроса, достаточной степенью маржинальности, высокой оборачиваемостью, на которые необходимо делать ставку. При этом для «Ас-Дома» как компании, работающей в сегментах «средний+», а по отдельным товарным группам в сегменте «премиум» крайне важно поддерживать ширину и глубину товарного портфеля и обеспечивать высокий уровень сервиса для клиентов. Возможно, что для снижения рыночных рисков придется пойти на увеличение доли заказных товаров, которая в настоящее время и так достаточно велика (около 70%). Некоторые резервы можно будет попытаться найти в продажах сопутствующих товаров.



Таким образом, неблагоприятные факторы внешней среды вынуждают компанию использовать инструменты стратегии снижения издержек и роста эффективности. Однако для такой компании как «Ас-Дом», знающей «в лицо» большинство своих клиентов и уделяющей значительные усилия вопросам лояльности, крайне важным представляется соблюсти баланс между эффективностью и лояльностью, не потерять доверие клиентов.