



*Летом "Брок-Инвест-Сервис и К" расширил складскую сеть в Московской области четвертым металлоцентром. На его площадке не только развивается современная концепция SMART-склада, но и планируется привлечь к работе партнеров по металлотрейдингу. Ключевым преимуществом такого сотрудничества Анастасия Шульдова – коммерческий директор "Брок-Инвест-Сервис и К", назвала синергетический эффект от дополнения ассортимента комплементарной продукцией, эффективного управления запасами и расширения клиентской базы без ценовых войн. В числе возможных партнеров рассматриваются не только торговые компании, но и производители, тем более что ряд комбинатов уже реализуют проекты по развитию совместных продаж с федеральными трейдерами.*

**– Анастасия Владимировна, в июне компания открыла новый складской комплекс в г. Дмитров. Чем обусловлено решение и выбор месторасположения площадки?**

– Дмитровский металлоцентр (ДМЦ) – это четвертый склад компании "Брок-Инвест-Сервис" в Московском регионе. Общий объем размещенной здесь металлопродукции превышает 7,5 тыс. тонн. В настоящее время это только открытая складская площадка, в перспективе предусмотрено создание крытого склада, а также расширение craneвого хозяйства с существующих двух до четырех кранов.

Расширяя свое присутствие на рынке Москвы и Московской области и открывая новую площадку в Дмитрове, мы преследовали несколько целей. Во-первых, стать ближе к "северным" клиентам. Новый склад удобен не только покупателям севера Москвы и ближнего Подмосковья, но и клиентам наших удаленных офисов (Клин, Сергиев Посад, Тверь). Во-вторых, мы хотели реализовать принципиально новую для нас концепцию SMART-склада. В-третьих, повысить удовлетворенность клиентов и снизить нагрузку на остальные складские площадки компании. Многим клиентам металлопродукция нужна "здесь и сейчас", и появление нового склада позволяет частично рассредоточить, переориентировать клиентские потоки с давно действующих складов, сократить время нахождения автотранспорта на погрузке, минимизировать простои в очередях, ускорить доставку.

**– Что представляет собой концепция SMART-склада?**

– SMART-склад – это современная востребованная концепция, состоящая в том, что ассортимент и услуги на складе будут формироваться не из уже сложившейся торговой практики нашей компании, а в соответствии с текущими требованиями конкретных категорий клиентов. Так, под "новые" требования на склад был заведен широкий перечень труб, в том числе среднего диаметра – 273- 530 мм, балочный сортамент. С сентября на ДМЦ расширен перечень г/к уголка и швеллера, которые ранее на этом складе были представлены в ограниченном ассортименте.

Кроме того, разрабатывается перечень востребованных услуг. Новый этап ассортиментного развития будет определен после запуска крытых площадей – порядка 1 500 м кв.

Концепция SMART-склада также подразумевает гибкость, способность к быстрой перестройке структуры ассортимента в зависимости от потребностей конкретных клиентов или с учетом сезонности и рыночной конъюнктуры. Возможности такого склада ориентированы не только и не столько на среднестатистический набор клиентов компании, сколько на индивидуальные/проектные решения для потребителей.

**– А стандартные виды продукции будут представлены на новой площадке?**

– Безусловно, ассортимент включает и плоский прокат, и арматуру в наиболее оборачиваемых позициях, но в меньших объемах, достаточных для удовлетворения потребностей клиентов, расположенных в непосредственной близости от склада – на севере Москвы и области. Например, доля арматуры на ДМЦ нетипично ниже, чем на других наших СК – менее 30% против стандартных 50%.

**– Акцент на балке перекликается с ЕВРАЗом и "Мечелом", проект вашей компании взаимосвязан с ними?**

– Это не совместный проект, но он вторит тенденциям рынка и соответствует желанию производителей развивать стальное строительство с использованием г/к балки. "Брок-Инвест-Сервис" осуществляет прямые закупки у комбината – непосредственно с проката; поставки с хавов ЕВРАЗа или "Мечела" пока происходят редко, эпизодически.

**– Насколько выше доходность балки по сравнению, например, с арматурой?**

– Сложно оценить разницу в доходности в моменте, поскольку в течение года осуществляются корректировки закупочных цен на уже отгруженную продукцию. Однозначно в среднем по году наценка на тонну проданного двутавра выше, чем на позиции остальных товарных групп. Если сравнивать с арматурой, то в моменты дефицита, всплеска спроса арматура по доходности на тонну может обогнать, но на "длинных дистанциях", на горизонте года, двутавр выигрывает в наценке раза в три. Однако нельзя игнорировать, что емкость арматурного рынка в разы выше, чем объемы потребления балки, поэтому общий доход компании от продаж двутавров все же ниже.

**– Почему все-таки решили сконцентрироваться на трубах и фасонном прокате на площадке ДМЦ? Какими видите перспективы спроса на эти продукты?**

– Мы считаем, что в прошлые годы упускали возможности прироста продаж высокодоходных товарных групп.

Работа, которая ведется производителями и другими участниками рынка по популяризации стального строительства на металлокаркасе, безусловно, окажет свое влияние на рост спроса в данных товарных группах, а адекватное ценообразование позволит избежать вытеснения товарами-субститутами (например, сварными двутаврами или гнутыми профилями).

Добиться увеличения продаж фасонного проката и труб мы рассчитываем за счет обеспечения доступности широкой номенклатуры в любой момент времени, серьезной работы с коэффициентом запаса, ассортиментной матрицей, выкладки комплементарных товаров.

**– С открытием ДМЦ компания для совместной работы ищет партнеров, в том числе трейдеров, почему? И есть ли уже прогресс в этом направлении?**

– ДМЦ – это арендованная площадка, и продукция "Брок-Инвест-Сервис" занимает только часть территории складского комплекса.

В перспективе нам интересно сотрудничество с 1-2 крупными металлоторгующими компаниями и/или производителями, однако переговоры с потенциальными партнерами пока не проводились.

Подобное взаимодействие позволит и нам, и партнерам дополнить ассортимент комплементарной продукцией, эффективнее управлять запасами, расширить клиентскую базу без ценовых войн и агрессивного поведения на рынке, и в этом заключается синергетический эффект от подобного партнерства.

**– Ваши планы с партнерством перекликаются с текущими проектами НЛМК и "Северстали", но в подобном сотрудничестве есть и преимущества, и риски. В чем ваш интерес?**

– На такое партнерство нужно смотреть с двух сторон.

Из минусов для металлотрейдера можно отметить снижение/отсутствие возможности спекулятивных действий, создания дешевых запасов на дне рынка. Тесная связь металлотрейдера и производителя позволяет последнему устанавливать дополнительные "правила игры": например, квотирование не только ежемесячное, но и понедельное, либо, напротив, жесткие обязательства по выборке объемов сверх потребности, поддержание определенной доли производителя в портфеле, пересмотр цен в большую сторону на растущем рынке или более медленное их снижение на падающем. В моменте, на горизонте месяца-двух, это может быть неудобно, невыгодно трейдеру.

Если же рассматривать более длинный период – год, два, пять лет, то, на мой взгляд, такие схемы будут более эффективны, чем "свободное плавание" и игры на волнах спроса, росте цены и т.д. Такие подходы может и не позволят в сезон заработать максимум, но и не приведут к серьезным потерям в межсезонье за счет поддержки производителями своих партнеров-металлотрейдеров. Механизмы этой поддержки/страховки трейдера могут быть разными: и схема ответственного хранения, и реализация пересмотров цен глубиной в несколько месяцев, и схема ретробонусирования. Допускаю, что компаниям, привыкшим к агрессивной ценовой конкуренции, работе "здесь и сейчас", такие варианты сотрудничества покажутся неинтересными. Но если взвесить риски обесценивания металлопродукции,

которые зачастую воплощаются в жизнь, оценить потери с этим связанные, партнерство с комбинатами выглядит достаточно привлекательным. Особенно учитывая тот факт, что периоды обвала цен и депрессии становятся более затяжными, а рынок – все более жестким и конкурентным.

**– Подобное сотрудничество может повысить доходность компании?**

– Если оценивать эффект на горизонте от года – однозначно да.

**– Продажа проката в совместных проектах планируется через интернет-магазины. У вас есть планы по созданию такого сервиса?**

– У производителей гораздо больше возможностей для создания электронных торговых площадок, чем у независимых трейдеров. В случае успешного тестирования с отдельными металлотрейдерами высока вероятность тиражирования комбинатами подобных схем, их распространения на торговые компании, пока не охваченные предложением. Необходимость создания собственного ресурса неочевидна, если через какое-то время мы и наши конкуренты, наряду с федеральными металлотрейдерами, можем войти в уже существующую систему продаж интернет-магазина производителя.

**– За счет интернет-продаж производители рассчитывают увеличить долю небольших конечных потребителей и розничных клиентов, повлечет ли это отток клиентов у трейдеров?**

– Электронный магазин будет удобен и интересен потребителям при возможности организации поставок Just-in-Time. Не каждый производитель на сегодняшний день может обеспечить отгрузку из наличия (без привязки к графику проката), в требуемом объеме (например, менее монтажной нормы или нормы загрузки авто- или жд транспорта) и в нужной комплектации, а главное – по подходящим ценам (или оперативно их согласовать). Также давайте не будем забывать о серьезной работе с дебиторской задолженностью, с которой неизбежно столкнутся производители.

Пока, на мой взгляд, розничному покупателю быстрее и удобнее закупать у трейдера, но это не значит, что ситуация не изменится со временем. В нашей стране развитие интернет-торговли в данном сегменте только в начале своего пути и однозначно приведет к повышению прозрачности на рынке и скорости принятия решений, снижению издержек, связанных с продажами.

**– Какова структура покупателей у вашей компании? Как она менялась и будет в перспективе?**

– В последние годы мы работали над изменением структуры клиентской базы, используя для этого различные инструменты и ориентируясь в первую очередь на конечных потребителей.

Если несколько лет назад доля конечных потребителей в общем объеме продаж составляла около 50%, то сегодня она выросла до 70%. Текущую клиентскую структуру считаем оптимальной и пока не планируем существенно корректировать.

Дальнейший рост доли конечных потребителей может повлечь проблемы с возвратностью денежных средств, а также серьезное увеличение количества мелкотоннажных и специфических сделок и, как следствие, снижение эффективности работы, производительности. Мы однозначно стремимся быть ближе к непосредственным потребителям нашей продукции, но во всем нужен баланс. Посредники, приобретающие металлопрокат у нас, выполняют для нас ту же функцию, что и мы для производителей: разукрупнение партий, комплектация, кредитование. Мы не стремимся занять место посредников, полностью вытеснить их из товаропроводящей цепочки. Откровенно говоря, ни у производителей, ни у крупных металлотрейдеров не хватит для этого ресурса.

**– Если совместные проекты заработают, к какой трансформации вторичного рынка и в какие сроки это может привести?**

– На мой взгляд, качественное развитие интернет-продаж в рамках обозначенных выше совместных проектов – перспектива полутора-двух лет, не меньше. Около полугода потребуется для автоматизации процесса, интеграции систем партнеров, а в оставшееся время рынок будет адаптироваться к новой схеме. Хотя, возможно, я недооцениваю степень готовности участников данных проектов.

Насколько мне известно, концепция производителей на сегодняшний день подразумевает сотрудничество с трейдерами в тех городах/регионах, где не присутствуют их собственные торговые дома. Маловероятно, что в ближайшей перспективе производители начнут сворачивать свои торговые сети. Поэтому в группе риска окажутся независимые металлотрейдеры, не имеющие собственной филиальной сети, либо представленные в регионах присутствия ТД производителей и/или регионах присутствия их партнеров, вовлеченных в развитие интернет-торговли.

**– За последний год компания снизила активность в развитии складской сети. Планируете расширяться или это становится неэффективным в свете совместных проектов?**

– Снижение активности "Брок-Инвест-Сервис" в этом направлении никак не связано с совместными проектами – нашими или наших конкурентов. Это естественное замедление цикла интенсивного развития. В свое время мы активно открывали складские площадки в новых для нас регионах, сейчас настало время поработать над их эффективностью: оптимальной структурой ассортимента, доходностью, производительностью; важно определить приоритетные клиентские сегменты в каждом регионе, занять свою нишу и долю на рынке. Дальнейшее расширение филиальной сети будет зависеть от того, насколько быстро мы завершим эту работу.

На сегодняшний день продукция "Брок-Инвест-Сервис" представлена на четырех складах в Московской области и на шести в регионах – Санкт-Петербурге, Ярославле, Рязани, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Ростове-на-Дону.

**– По сервисам обработки и переработки металла сохраняется стратегия точечного развития?**

– Да. Мы видим устойчивый спрос на такие операции как рубка, резка в размер, простейшие "околотрейдinговые" услуги, фактически неотделимые от продаж металлопродукции. На недавно открытых складских площадках делаем ставку на ту металлообработку, которая способствует увеличению объема продаж стандартного для нас ассортимента.

**– Как Вы оцениваете результаты продаж компании с начала года?**

– Если оценивать результат по пятибалльной шкале, где "пятерка" - достижение самых амбициозных целей, то, пожалуй, на "четверку". И это хороший результат. Сравнивая наши тоннажные показатели с общероссийской статистикой за 7 месяцев, могу заключить, что мы движемся вместе с рынком по всем товарным группам.

Очень хорошими были весенние месяцы и первая половина лета, они позволили металлотрейдерам не только перекрыть убытки прошлых периодов, но и заработать. Главная задача участников рынка, особенно ЦФО, эти результаты не потерять за оставшиеся месяцы года, которые будут самыми сложными в условиях избыточного предложения, снижения активности потребителей на выходе из сезона.

Немаловажный фактор, который может отрицательно сказаться на темпах продаж – переход застройщиков на работу с эскроу-счетами со II полугодия. До 1 июля в целях реализации строящегося жилья по старым правилам многие застройщики стремились довести объекты строительства до 30% готовности. Это обеспечило взрывные продажи строительного сортамента в I полугодии, но рассчитывать на аналогичную динамику в последующие месяцы не приходится. Мы ожидаем рост в потреблении металлопроката по итогам 2019 года до 3-5%, а задел, созданный участниками рынка в I полугодии, не будет полностью нивелирован к его концу.

**– Насколько тяжело будет работать во II полугодии?**

– Непросто будет в связи с избытком предложения. Объемы комбинатов и запасы на складах металлотрейдеров давят на рынок.

Слишком много предложения от производителей, в том числе на фоне появления новых игроков, и недостаточно возможностей уйти на экспорт, что не способствует оздоровлению ситуации.

**– У компании есть план ежегодного прироста на 2-5%, в этом году есть шанс его реализовать?**

– Я уверена, что как минимум 5% роста в объемах продаж мы добьемся, будем расти вместе с рынком. "Брок-Инвест-Сервис" традиционно не занимает излишне агрессивную позицию и не ставит целью прирост в объемах продаж любой ценой. Основная задача – обеспечение максимальной доходности и повышение эффективности продаж, производительности, работа с издержками.