«Азбука вкуса»: Нам необходимо инвестировать в лояльность

Виктория ЛУБНИНА,
старший вице-президент,
«Городской супермаркет»

Недавно Cbonds провел онлайн-семинар с «Азбукой вкуса», популярной мультиканальной продуктовой сетью, работающей в сегменте «средний плюс» и «премиум». Мероприятие состоялось в преддверии очередного облигационного выпуска ритейлера на 2 млрд рублей, эмитентом которого выступил «Городской супермаркет» — основная операционная компания сети. В этом материале собрали для вас главные тезисы, прозвучавшие в ходе презентации.

Мы стараемся не слишком активно перекладывать свои расходы в цену на полке, чтобы не стать недоступными для целевой аудитории

О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Есть очевидное, балансирующее представление — качественное не бывает дешевым. Но мы стараемся не слишком активно перекладывать свои расходы в цену на полке, чтобы не стать недоступными для целевой аудитории и не устанавливать цены как стоп-фактор.

Вкус должен быть достойным даже притязательного покупателя, который должен иметь возможность получать эмоции от товаров, которые могли бы быть доступны, если бы были доступны путешествия или если бы каждый домохозяин был талантливым поваром. Эти направления в ассортименте компании являются нашим конкурентным преимуществом. Все форматы продажи «азбучного» ассортимента комплементарны спросу, и ценностное предложение полностью соответствует ожиданиям покупателя.

Мы развиваемся только в двух регионах. Но это ограничение напрямую связано не с уровнем дохода населения, а скорее, с тем, что те регионы, в которых «Азбука» присутствует, еще недостаточно насыщены. Это точно можно сказать про Санкт-Петербург и с некоторой долей и про Москву. Столица продолжает строиться со стороны юго-востока, и практически в каждом жилом комплексе есть спрос на «азбучную» розницу — в основном в виде Daily, хотя и супермаркеты тоже востребованы.

Если сфокусироваться на перспективах развития, то регионы присутствия — не конечная точка роста для «Азбуки». Фабрику нерентабельно открывать в отдельном регионе менее, чем на пять магазинов, а пять магазинов переварит даже не каждый город-миллионник.

Тем не менее технологии шоковой заморозки, которые сейчас развиваются на производстве, возможно, приведут к тому, что мы сможем осуществлять логистику в более отдаленные регионы. Но сейчас с точки зрения экономической целесообразности и отдачи вложенного капитала нам нужно продолжать развиваться в регионах присутствия.

Кулинария у нас конкурентная по соотношению цена-качество, и поэтому в расширении этой категории мы тоже видим серьезные перспективы роста в совокупности с развитием каналов онлайн-офлайн. Онлайн при этом у нас является не столько бизнесом, сколько сервисом, который сопровождает офлайн-торговлю. Офлайн-торговля готовит человека, он знакомится с товарами, а онлайн помогает уже знакомый ассортимент получить в любом удобном варианте потребления.

Что касается канала Daily, то он помогает нам в том числе ангажировать новую аудиторию, потому что туда заходят на более привлекательные и, может быть, низкие, как кажется на первый взгляд, цены. Но это связано, скорее, с определенной подборкой ассортимента, которая предполагает покупку «to go». Там представлены небольшие объемы, из-за которых создается ощущение более дружественного по ценам магазина.

ВОПРОС-ОТВЕТ

— Как изменится долговая нагрузка группы с учетом смены акционеров и редомициляции?

Эти вещи абсолютно между собой никак не связаны. Группа остается той же самой группой. От изменения структуры владения, которая не изменилась глобально, мы долговую нагрузку не снизим. У нас «Городской супермаркет» может стать со временем головной структурой группы, но при этом все эффекты, которые возникают в отчетности от арендных обязательств, все не денежные. Соответственно, для долговой нагрузки вообще никакого эффекта от этой перестановки слагаемых не происходит.

— Какие у вас планы по открытию новых магазинов в этом году и в следующем?

Деньги очень дороги, поэтому сейчас существенных планов по открытию торговых площадей у нас нет. Мы пытаемся более активно осваивать ту инфраструктуру, которая уже создана. Клиентское поведение меняется, появляется больше клиентов с комбинированным поведением онлайн/офлайн. Мы через офлайн приучаем к нашему ассортименту, в онлайне оказываем сервис по доставке этого ассортимента.

Мы стараемся воспользоваться тем, что у нас больше площадей, чем у многих ритейлеров, и на них можно организовывать инфраструктуру, которая способствует быстрой доставке, поэтому развиваем продажи из магазинов через онлайн-платформу. Это основное направление роста на следующий год.

В то же время в Москве мы планируем открывать Daily в любом крупном жилом комплексе, который нас жаждет там видеть. Сейчас заявок даже больше, чем мы можем себе позволить встроить в план.

В другие регионы пойдем обязательно, как только ставка скорректируется.

— Еще в 2021 году «Азбука вкуса» рассматривала возможность первичного размещения акций. Планируете ли вы возвращаться к ныне популярной теме IPO?

Я как финансовый директор уже несколько лет подряд уговариваю. Однако есть опасения, что сейчас цена IPO может быть не самой комфортной для наших инвесторов фондов. Тем не менее такое развитие событий не исключено.

О ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ

Мы довольно хорошо отработали первое полугодие. Кажется, что мы достигли невероятных высот, особенно в наращивании объема EBITDA. Но и первое полугодие 2023 года у нас был довольно своеобразным. Это не было неуспехом, это было закономерное последствие нашего эксперимента.

Один из факторов снижения долговой нагрузки — снижение объемов инвестиций. Но это не потому, что у нас было или есть желание приостановить развитие. Это осторожное отношение к деньгам в период их высокой стоимости, потому что текущая ставка не является комфортной для любого бизнеса, это уже выше стоимости капитала в хорошие времена.

В первый момент в 2022 году, когда в первый раз ставка очень резко выросла, мы серьезно бились за получение субсидированных кредитов и практически одними из первых с кипрской главой в холдинге получили доступ к кредитам вообще, и, несмотря на ограничения, получили доступ к субсидированным кредитам со ставкой 11.5 %.

Сейчас мы готовы финансировать свои нужды в рамках ставки КС+ только потому, что у нас довольно комфортный объем кредитного портфеля, мы выбираем из инвестиционных проектов самые успешные и в целом зарабатываем достаточно, чтобы финансировать из собственных средств инвестиции, а часть отправлять на снижение долговой нагрузки. Поэтому облигационные займы мы отправляем на замещение кредитов для более качественного конкурса на ставку среди банков-партнеров, которые нас кредитуют.

Понимая, что нам необходимо инвестировать в лояльность, притом довольно серьезно с учетом роста расходов (и на закупку в связи с курсом, и на закупку в связи

с удорожанием логистики, и на кадровые расходы в связи с дефицитом трудовых ресурсов), мы все эти дополнительные расходы не перекладывали в цену напрямую. Плюс сдерживали маржу на уровне ниже, чем инфляция в закупке.

Проводили мы этот эксперимент с замером эластичности в течение двух кварталов, поэтому мы получили убыток на девяти месяцах 2023 года. Но, обнаружив закономерность, сбалансировав ее с помощью программного обеспечения, которое построено на технологиях машинного обучения, мы вышли на то, чтобы повысить маржу, не теряя при этом объема в штуках, и четвертым кварталом перекрыли убытки. Поэтому мы 2023 год закончили с прибылью.

В 2024 году мы уже пожинаем результаты этого эксперимента. Мы сбалансировали рост транзакций с ростом чека и находимся в довольно стабильном положении. Отсюда прогнозы по EBITDA на 2024 год около 6 млрд рублей, с существенным ростом чистой прибыли по отношению к 2023 году.

Мы очень надеемся, что на фоне этого улучшения финансового состояния мы сможем поднять кредитный рейтинг.

ОБ ОБЛИГАЦИОННОМ ЗАЙМЕ

Мы попали в ситуацию, когда банк-кредитор резко поднял комиссию. Она для нас показалась неприемлемой. Мы пытаемся получить более достойную ставку, соответствующую нашему позиционированию и финансовому состоянию.

Что касается позиционирования, то я здесь подразумеваю, что большое количество уважаемых инвесторов являются нашей целевой аудиторией и с удовольствием поддержат наш бренд на долговом рынке. О состоянии бизнеса, кроме финансовых отчетов, довольно просто в регионах присутствия следить по состоянию полки. Вы видите, что товара много, импорт присутствует. Мы имеем возможность платить за импорт без агентских схем. С логистикой есть разные возможности для того, чтобы не прекращать поставку импорта.

Почему раньше не стали размещаться? Потому что мы успешно перекредитовались, и бóльшую часть портфеля заместили летом прошлого года по ставке 11 %. Погашать это досрочно, к тому же со штрафами, было контрпродуктивно.

Что касается текущей ситуации на рынке, то фиксированную ставку уже довольно давно не очень хорошо воспринимают. Флоатер сейчас действительно для нас не является комфортным, но парадокс в том, что и банки перешли на этот же вариант ценообразования, и фикса там нет, и возможность его получить есть разве что у компаний, которые входят в определенные списки, имеют понятное государственное участие. Мы не такие, у нас доступа к подобным программам нет.

Учитывая, что мы серьезно снизили долговую нагрузку, мы выдержим все последующие повышения, потому что сейчас довольно устойчиво чувствуем себя в существующей финансовой модели.

Купонный период у нас ежемесячный, чтобы соответствовать предпочтениям инвесторов, в первую очередь частных, которые в последнее время полюбили такие бумаги.