

FINANCE. Имеет ли смысл игрокам, чувствующим неспособность противостоять кризису, пытаться соединиться с более успешными, в том числе и зарубежными?

АЛЕКСАНДР БАРАНОВ. Рынок слияний и поглощений функционирует всегда: и во времена роста экономики, и во времена спада. Впередсмотрящие бизнесмены вовремя выходят из тех или иных секторов бизнеса на комфортных условиях. Во время кризиса продажа бизнеса или его части происходит для продавца на не очень комфортных условиях. Сейчас ряд бизнесов в области ритейла или девелопмента оценивается близким к нулю. Основная проблема таких бизнесов – большая закредитованность. Высокий уровень кредитного левериджа (кредитного плеча) лишает ряд бизнесов конкурентоспособности.

Между тем любая сделка слияния и поглощения является индивидуальной. С точки зрения любого здравомыслящего владельца бизнеса, сейчас не стоит вопрос сохранить контроль над ним любой ценой вплоть до разорения самого бизнеса. Важно уметь находить различные возможности для развития, в том числе и во время кризиса. Возможно, стоит поступиться личными амбициями для развития и укрупнения.

Однако следует отметить еще раз, что далеко не все продавцы бизнесов смогут найти в условиях кризиса покупателя, так как ритейловый бизнес с большой долговой нагрузкой может быть просто нежизнеспособен и неинтересен потенциальному покупателю. Ситуация в области девелопмента еще хуже.

Что касается возможности объединения с иностранными ритейлерами и девелоперами, то эти участники потенциально могли бы быть заинтересованы в развитии своего бизнеса в России и упрочении присутствия в тех или иных интересных для себя регионах. Однако, как показывает опыт, иногда при наличии раскрученного бренда и дешевых денежных ресурсов легче начинать новый проект с нуля, чем покупать обремененный долгами, теряющий свои позиции уже работающий бизнес.

МАКСИМ КЛЯГИН. Да, в подобных решениях, безусловно, присутствует логика. Понятно, что уж лучше сохранить бизнес даже ценой, например, потери контроля за счет продажи существенной его части внешнему инвестору или в результате слияния с крупным конкурентом. Но выбор стратегии в любом случае остается за собственниками, а мотивации действий в этом случае часто весьма различны и иногда даже очень далеки от теоретических размышлений об экономической целесообразности.

АЛЕКСАНДР МАРКОВ. Имеет. Но я сомневаюсь, что зарубежные игроки будут объединяться. Они просто станут скупать по дешевке наших

неудачливых субъектов рынка. Чтобы Auchan, например, с кем-то объединялся? Такого в России точно нет.

АЛЕКСАНДР КАЛТЫКОВ. Тот, кто не желает поступаться принципами и хочет сохранить в условиях кризиса собственное «я», не идя ни на какие компромиссы, в конце концов рискует прочитать в СМИ о том, что его «я» умерло, не справившись с собственными финансовыми проблемами. Зато, пойдя на компромисс, можно будет говорить о том, что компания нашла надежного партнера. А если он еще и зарубежный, это покажет, что компания привлекательна на рынке.

В ходе наших переговоров с зарубежными партнерами на МИПИМе, мы увидели, что у них четко просматривается тенденция к сближению с российскими партнерами на российском рынке. И если даже зарубежные компании заявляют, что пришли в наш город самостоятельно, без партнера, то это говорит только о том, что они не хотят его афишировать. При всей любви к родному городу приходится признать, что без партнера, обладающего определенным административным ресурсом, войти к нам на рынок так просто не получится.

FINANCE. Должны ли ритейлеры снижать ценовой уровень своих предприятий (например, переделывать супермаркеты среднего класса в эконом-класс и т.д.)?

АЛЕКСАНДР БАРАНОВ. В городах-миллионниках, наверное, имеет смысл говорить о сохранении всей ценовой ниши в торговых центрах от премиум-класса до дискаунтеров. Однако все зависит от конкретного региона, платежеспособности спроса его населения и конкурентной среды.

Скорее, стоит поставить вопрос не о переходе из одной ценовой ниши в другую в торговом центре, а об увеличении оборачиваемости товара и снижении маржи с единицы товара. Ведь окупаемость конкретных торговых площадей может происходить не только за счет роста цен, но и от увеличения прибыли с оборота при снижении маржи. Вопрос финансового планирования очень индивидуален для каждой ритейловой компании, и тут нет общих на все случаи жизни единых правильных советов.

Любопытные возможности сейчас получили предприятия малого бизнеса, занимающиеся реализацией потребительских и продовольственных товаров. Так, например, неправильная маркетинговая политика ряда российских ритейловых сетей создала уникальную возможность для компаний малого бизнеса. Последние в текущих условиях получили возможность, покупая мелким оптом товар в сетях с иностранным брендом, создавать ценовую конкуренцию российским, которые, обремененные долгой нагрузкой, иногда стараются любой ценой увеличить маржу

с единицы товара и попадают в неконкурентную ценовую нишу.

МАКСИМ КЛЯГИН. Это зависит от каждого конкретного случая. Понятно, что, например, для сети премиальных супермаркетов со сложившейся аудиторией подобный ребрендинг, переход в низкую ценовую нишу, вряд ли можно назвать актуальной стратегией. Логичнее ограничиться определенными изменениями в ценовой и ассортиментной политике, отвечающими новой конъюнктуре рынка. Но, в принципе, для небольших по масштабу бизнеса компаний подобный шаг с определенными оговорками, конечно, возможен.

АЛЕКСАНДР МАРКОВ. Я думаю, что они в любом случае это делают и будут делать, официально не афишируя снижения ценового класса.

АЛЕКСАНДР КАЛТЫКОВ. Людям сложно менять привычки. Переходить из одного класса в другой смысла нет. Лучше расширить линейку продукции.

FINANCE. Почему у ритейлеров, имеющих иностранное происхождение, положение на российском рынке сейчас намного лучше, чем у чисто российских?

АЛЕКСАНДР БАРАНОВ. Я бы не стал говорить, что сейчас есть инвестиционный бум у иностранных ритейлеров и девелоперов, у зарубежных бизнесменов хватает своих проблем в условиях мирового кризиса. Однако ряд иностранных компаний, которые уже начали свой бизнес в России раньше, такие как Auchan, Leroy Merlin, OBI, IKEA, и которые не пускались во все тяжкие в области развития в кредитные ресурсы, сейчас имеют очень неплохие перспективы в текущих условиях.

МАКСИМ КЛЯГИН. На российском рынке иностранные розничные сети, как правило, представлены крупными транснациональными компаниями с большими финансовыми возможностями. При этом большинство из них уже заняли здесь весьма прочные позиции, контролируя существенную долю рынка в разных сегментах розничной торговли.

АЛЕКСАНДР МАРКОВ. За счет хорошего кредитования извне. У них очень много собственных средств, средств материнских компаний. Кроме того, у них сильные гарантии как за рубежом, так и здесь. Они без проблем могут кредитоваться где угодно.

АЛЕКСАНДР КАЛТЫКОВ. Во-первых, у них все же больше финансовый ресурс, что позволяет им более устойчиво двигаться к намеченным целям. Но есть и другая причина. Когда я еще учился в институте, наш преподаватель по экономике всегда говорил: «Когда ваш бизнес приносит 120% доходности, то у вас не очень хороший бизнес, потому что он скоро кончится. А когда у вас доходность, как и везде за границей, 10-12%, то ваш бизнес если не вечен, то долгосрочен». Теперь я даже утверждаю, что он был прав. ■

ADDRESS	
РОССИЙСКИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ БАНК	Воронеж, пл. Ленина, д. 12, (4732) 598 138
ОРЛОВСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ БАНК	Воронеж, ул. Пушкинская, 1, (4732) 644 101
ЮНИАСТРУМБАНК	Воронеж, ул. Никитинская, 42, (4732) 397 248
БАНК «УРАЛСИБ»	Воронеж, ул. Кирова, 8, (4732) 205 311
БАНК «УРАЛСИБ»	Белгород, Соборная площадь, д. 1-а, (4722) 322 368
СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ БАНК	Воронеж, ул. 9 Января, 28, (4732) 609 560
РУСЬ-БАНК	Воронеж, ул. Комиссаржевской, д. 15, (4732) 397 640

БАНКИ ЧЕРНОЗЕМЬЯ	
РАЙФАЙЗЕНБАНК	Воронеж, ул. Свободы, 14, (4732) 630 863
НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Воронеж, 394006, ул. Челюскинцев, 149, (4732) 712 180
НОМОС-БАНК	Воронеж, пер. Алтайский, 22, (4732) 395 577
МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Воронеж, ул. Кольцовская, 56, (4732) 619 770
КУРСПРОМБАНК	305004, Курск, ул. Ленина, 83, (4712) 567 613
КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Воронеж, пр. Революции, д. 23, (4732) 398 505