

Эволюция отрасли

Консолидация, укрупнение, покупки, продажи компаний

Александр ГУДКО

Март 2008

Бизнес покупают, продают, поглощают, проводят сделки по слиянию одного предприятия с другим по всему миру. Кроме того, в стремлении выжить в высококонкурентной среде игроки объединяют усилия для увеличения дохода или достижения каких-либо прочих целей, то есть, кратко говоря, консолидируются. Не исключение и наша страна. Правда, перенимая зарубежный опыт, отечественные компании вынуждены делать поправку хотя бы на размеры страны, в которой они живут и ведут дело, да еще, в какой-то степени, на менталитет российского человека. Что же касается бизнес-технологий, то, как ни крути — они едины, и поэтому искать особенной специфики здесь не приходится. Основной принцип — на рынке побеждает сильнейший. То есть тот, кто при желании, например, может купить того, у кого дела идут не очень хорошо. Или... не купить? Быть крупным и сильным, значит иметь не только большие возможности, но и обременение большой ответственностью и искушениями. О плюсах и минусах консолидации и укрупнения сегодняшнего эволюционирующего отечественного рынка электроники и бытовой техники, об открытиях и заблуждениях, сопутствующих этим процессам, мы и поговорим в нашей очередной теме номера.

Зачем

Любой бизнес имеет определенную стоимость. Если ее наращивать, то в один прекрасный момент за него можно будет получить некий денежный эквивалент. Хорошо работающее предприятие высокодоходно, и без особо веских на то причин мало кому приходит в голову продавать курицу, несущую золотые яйца. Происходит это, когда, например, владелец просто устает от напряженной деловой деятельности или хочет для разнообразия вложить деньги в другой вид бизнеса. В любом случае, чтобы позволить себе такое, хозяин должен иметь хорошую — ликвидную и интересную — компанию.

Дальше идут экономические мотивы — игрок хочет стать крупнее, повысить уровень влияния на рынке и контроль над ним. Опять-таки, приобретения сегодня могут осуществляться для собственного развития (в рамках стремления к лидерству на рынке), как, например, это делает казанская сеть ДОМО, и для повышения капитализации фирмы, бренда. Она подразумевает возможность продать бизнес в неопределенном будущем подороже. При экономических мотивах каждый игрок выбирает по мере возможностей и планов горизонтальную и вертикальную интеграцию.

— Образование LC-group в 2000 году было горизонтальной интеграцией, так как процесс товародвижения после проведения этой сделки практически не изменился — компания просто расширилась, — разъясняет директор по маркетингу MERLION (название компании LC-group после 2004 года) Вадим Яроцкий. — Вертикальная интеграция подразумевает, например, покупку производителем или оптовым продавцом магазина-покупателя, либо приобретение производителем оптового торговца. Вообще, идеальный вариант, когда в одних руках оказываются все звенья цепи от поставщика сырья для производства до точки розничных продаж.

Кроме того, укрупнение позволяет игрокам привлекать дополнительные финансовые средства. Набрав определенный вес на рынке, компания проходит процедуру публичного размещения акций (IPO) и, путем их продажи, привлекает в бизнес дополнительные финансовые средства.

Целью объединения компаний может стать повышение прозрачности бизнеса путем выстраивания мощной правильной и понятной структуры. Дело в том, что в процессе формирования российского рынка многие компании обросли непрофильными активами, словно кораллами.

— Торговое предприятие, продающее компьютерную и электронную технику, могло иметь девелоперские подразделения, сеть ресторанов и так далее, — делится наблюдениями **Вадим Яроцкий**. — Избыточная диверсификация приводит к тому, что в данной ситуации потенциальный инвестор чувствует себя советским покупателем, приобретающим продуктовый набор, где вместе с дефицитными товарами ему «впаривают» лежалые или совершенно ему не нужные. Все усугубляется тем, что все эти «отростки» оказываются намертво связанными непонятными финансовыми потоками. Понятно, что здравомыслящий бизнесмен в такой омут деньги не кинет — разойдутся, и концов не найдешь.

Есть и фактор недвижимости. Цены на недвижимость в последние несколько лет росли гигантскими темпами. В итоге это привело к тому, что при продаже помещения с магазином сумма вырученных денег оказывается больше, чем способна заработать данная организация за несколько лет. Это существенная проблема — с ней сталкиваются даже на Западе. Поэтому сегодня принято разделять бизнесы — одни компании начинают заниматься только недвижимостью, другие — арендовать у них площади под торговлю.

Не последняя цель — достижение синергии. Еще — сглаживание ярко выраженной сезонности компании... Нельзя не упомянуть и еще об одной цели, которая, возможно, после проведения сделок прикрывается маркетинговым туманом, напускаемым для «широких слоев общественности» — приобретения по личным мотивам. Как правило, лидеры имеют определенные амбиции. И один из практических путей их реализации — покупка конкурента — в какой-то степени даже можно назвать творческим успехом.

He story

Рынок покупок, продаж, слияний, поглощений (назовем его для краткости ППСР) — всех тех операций, которые привели к теперешней отрасли с ее крупными игроками и цивилизованными форматами торговли и производства — формировался в начале девяностых. Однако прежде чем осуществлять все эти действия, нужно было для начала создать то, что стало бы объектом означенных операций. В области торговли электроникой и бытовой техникой практически ничего не было. Все создавалось с «нуля» предприимчивыми людьми, которые смело смотрели в будущее и не боялись испытаний, ожидавших их впереди. Все сегодняшние торговые сети — это исключительно российский продукт — прижизненный памятник его создателям.

— Развитие рынка началось в 1993-1994 годах. Тогда возникают первые сети, такие как «Микродин», «Диал Электроникс» и прочие, — рассказывает **PR-директор Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) Антон Гуськов**. — Они вливаются в другие структуры, их покупают и т.п. Что касается производства, то здесь ситуация с одной стороны была проще, с другой стороны — сложнее. Были какие-то предприятия, с советских времен, некогда составлявшие костяк радиотехнической и электробытовой отраслей. Однако, в связи с коренной перестройкой российской экономики, многие из них закрылись. Одна часть заводов была куплена иностранными компаниями, другая продолжила самостоятельную работу в новых условиях.

В торговле было интереснее. Если мы обратим свой взор на зарождавшуюся тогда оптовую торговлю, то увидим, что там есть примеры активных трансформаций компаний, которые, по сути, отражали непростой путь российского рынка к его сегодняшнему дню. Один из таких примеров — эволюция лидера сегодняшнего компьютерного рынка компании MERLON. В начале, в далеком 1992 году на рынке появилась компания Elsie. Основным родом ее занятий были работа с торговыми сетями и сборка компьютеров, 1993

год ознаменовался появлением фирмы Lizard. Этот игрок продавал в России достаточно узкий ассортимент компьютерных комплектующих — материнские платы и видеокарты. Еще один дистрибутор Citilink вышел на рынок спустя 2 года. Он выбрал своей специализацией поставки компьютерной памяти. Указанные компании развивались параллельно и не замыкались на изначально выбранных направлениях, расширяя ассортимент ввозимой и продаваемой аппаратуры. Спустя еще три года в 1998 году Citilink «рождает» новую фирму под именем Denikin, а затем происходит слияние этих двух компаний и Elsie. При этом выживает только первый бренд — новому объединению присваивается имя «Группа компаний Citilink». На пороге миллениума группа объединяется с Lizard. В итоге, просуществовав всего 2 года, она становится частью LC-group — крупного игрока российского компьютерного рынка с весьма обширными продуктовыми сферами интересов. Настолько внушительным, что всего через 2 года среди ИТ-дистрибуторов Восточной Европы выходит по оборотам на 2 место и спустя год становится ведущим оптовым оператором на отечественном рынке. После ребрендинга, в ходе которого техногенное название LC-group меняется на легендарное MERLION, фирмам, входящим в объединение, присваивается статус структурных подразделений. MERLION-Citilink, MERLION-Denikin, MERLION-Elsie, MERLION-Lizard. Примерно в это же время вакантное место подразделения для обслуживания дилеров из Москвы и Московской области занимает оптово-дистрибуторское подразделение компании Taisu и появляется MERLION-Taisu. Сегодня, спустя 4 года после проведения ребрендинга, и эти имена остались в прошлом. Все бизнес-подразделения существуют в рамках единой компании и единого бренда - MERLION.

На вопрос о том, какие силы и мотивы лежали в основе всех этих непростых процессов, **Вадим Яроцкий ответил**, что экономические мотивы были всегда первыми в решениях.

— Вместе с тем, дружеские отношения между некоторыми учредителями тоже сыграли свою положительную роль, — дополняет **директор по маркетингу**. — Они укрепляли доверие. Кроме того, получилось так, что собственники бизнеса являются выходцами из одного института — МФТИ. Создалась команда единомышленников. Важно, что с самого начала мы разговаривали на одном языке. А дальше все покатило по чисто экономическим рельсам — после завершения переговоров, мы пожали руки и стали партнерами.

По мнению директора по связям с общественностью "Техносилы" Надежды Сенюк, о включенности в консолидационный процесс сегмента розничной торговли электроникой и бытовой техникой говорить рано. Все игроки на сегодняшний день существуют сами по себе и заботятся в основном только о своих собственных интересах, несмотря на то, что определенные прецеденты уже созданы. Специалист считает, что это утверждение справедливо как в отношении крупных федеральных сетей, так и совсем мелких и средних — все, что получилось, только первые ростки, и не позволяют говорить о неком национальном масштабе процесса.

Совсем малые сети (если так можно назвать совокупность нескольких магазинов) о консолидации между собой и не помышляют. Потому список стандартных развязок в борьбе с федералами невелик: вступление во франчайзинговую программу более крупного игрока, перепрофилирование бизнеса. Предпринимались попытки объединения между достаточно крупными региональными игроками.

Явных предпосылок для объединения и консолидации в чем-либо — будь то продажа, закупки, маркетинг, закупки рекламного времени и пространства пока не видно. Чтобы они появились, ряд игроков должны этого очень захотеть и такой целью задаться. Это значит, что среди них должен быть явный сильный лидер, некий игрок, который будет ощутимо вкладываться и физически, и с точки зрения бизнес-процессов, и с точки зрения финансирования в проведение организационной работы, чтобы привести разрозненные бизнесы к «общему знаменателю». Без этого какое-либо объединение просто невозможно.

Первый игрок, который приходит на ум в качестве такого возможного лидера, — сеть ДОМО. Однако же она не горит желанием, с кем бы то ни было, объединяться и действует совершенно другим путем — целенаправленно и методично скупает меньших игроков. Что касается федеральных сетей электроники бытовой техники, то их в отличие от продуктовых сетей можно пересчитать по пальцам. И попыток объединяться у них замечено не было. У продуктовок федерального уровня, кстати, были попытки консолидации, однако пока ни к чему хорошему не привели.

Еще один интересный сегмент отрасли — мобильный ритейл. Он совсем молод, хотя и небольшая, но история бурного развития у него уже есть. Данный сектор начал развиваться в 2001—2002-ом годах. С этого момента количество салонов, торгующих сотовыми телефонами, возросло ориентировочно с пяти до двадцати пяти тысяч, а то и тридцати (эксперты дают очень разные оценки). И только в 2006-2007 годах количество торговых точек начало сокращаться.

— За первые пару-тройку лет всей краткой истории становления мобильной торговли из хаотичной массы разношерстных салонов начали выкристаллизовываться региональные, а потом уже и федеральные игроки, которых на данный момент шесть-семь, — **рассказывает исполнительный вице-президент ГК «Связной» Сергей Румянцев.**

По его мнению, поглощения были уже на начальном периоде, но их можно считать малозначимыми. Все начиналось с Москвы и постепенно распространилось на регионы, где покупались по двадцать-тридцать салонов.

Период наиболее активных сделок по смене собственников, которые уже действительно можно назвать массовыми, стартовал где-то с 2003 года. Тогда же началась региональная экспансия таких игроков, как «Евросеть», «Связной», чуть позже появились «Диксис», «Техмаркет».

— Наиболее активным «поглотителем» стала «Евросеть», — **вспоминает Сергей Румянцев.** — За последние годы в нее вошли «Техмаркет», воронежская сеть «СССР», питерская «Ультра», южная сеть «Мобилочка» и сети помельче — «Мобилком», «Позывной» и прочие.

Все описанное коммерческим директором «Связного» вряд ли можно назвать агрессивными поглощениями. Дело в том, что 2005-ый и 2006-ой были для мобильного ритейла очень упадочными (впрочем, и сегодня высокорентабельным этот бизнес назвать трудно, хотя ситуация начинает мало-помалу выправляться). В то время сети практически покупались чуть ли не за долги. То есть предприниматели уходили в другие направления, другие бизнесы, ибо попросту не могли в процессе расширяющегося обеления рынка держать ситуацию под контролем. **Сергей Румянцев** с горькой иронией называет поглощения этого периода «безысходно-дружественными».

Коллега, а ведь я вас того... Куплю!

Все чаще мы узнаем о тех или иных покупках бизнеса. Несомненно, это один из возможных, хотя и не самых экономичных способов увеличения степени присутствия на рынке. Однако, как показывают наблюдения, он находит все больше приверженцев, которые развиваются довольно-таки активно, будучи на 100% уверенными, что выбранная ими стратегия роста верна.

Покупаю!

В предыдущей статье нашей «Темы номера» мы упомянули одного из игроков электробытового ритейла, решившего расширяться за счет покупок небольших торговых предприятий. Речь идет о ГК ДОМО, выручка которой в первом полугодии 2007 года

составила 3,255 млрд руб. Что касается электробытового направления, то здесь ДОМО владеет одноименной розничной сетью, состоящей из более, чем 130 магазинов по продаже электроники и бытовой техники в 93 городах 20 регионов РФ.

Список приобретения фирмы уже довольно внушителен. Из числа самых крупных покупок — совместное с инвестфондом Volga River One приобретение контрольного пакета акций старожила компьютерного рынка «Белый Ветер — Цифровой». Несколько слов о партнере. В настоящее время Volga River One Capital Partners L.P. — фонд прямых инвестиций, основанный в 2006 году и ныне находящийся в собственности российских и зарубежных финансовых институтов, а также частных лиц. Фонд нацелен на инвестирование в быстрорастущие компании в России и СНГ в разных отраслях экономики при целевом размере инвестиций в одну компанию около \$20—30 млн и инвестиционном горизонте — 3—4 года. При таких стандартах становится понятно, что отдачу от вложения партнеров планируется получить достаточно быстро. Данное событие не могло не повлиять на повышение прибылей компании — ведь только в 2006 году оборот «Белого Ветра» составил \$200 млн (для сравнения — оборот ДОМО за тот же период исчислялся суммой в \$245 млн). В результате ДОМО прорубила для себя окно на московский рынок и открыла канал, состоящий из 47 магазинов в Москве и области, Петербурге, Ярославле, Нижнем Новгороде, Калуге, Набережных Челнах и Казани. Для «Белого Ветра», судя по высказываниям основателя компании Юрия Дубовицкого, продажа контрольного пакета имела целью ощутимо стимулировать рост сети, которая будет развиваться под тем же брендом.

Помимо завершения указанного инвестиционного проекта, в первом полугодии прошлого года ГК ДОМО стала владельцем 8 магазинов оренбургской «Коминком», работавшей под брендом «Линия тока», 5 магазинов «Телевид» (дислокация — Пятигорск, Нальчик, Георгиевск, Кисловодск), а также 6 магазинов тюменского электробытового ритейлера «Бигмаг» (оборот в 2006 году — \$32 млн). Примерно за тот же период количество торговых точек за счет естественного роста ДОМО составило 12. Несколько раньше, в августе 2006 года, произошло слияние ДОМО с барнаульской сетью «Айсберг», имевшей 16 магазинов в Алтайском крае, Кемеровской и Новосибирской областях (20% рынка в Новокузнецке и в Барнауле) и приобретение контрольного пакета акций сибирского «КГБ» (Ханты-Мансийский автономный округ).

При этом компания намерена расширять географию своего присутствия в регионах и дальше. Как сообщает Business & Financial Markets со ссылкой на слова начальника отдела корпоративных финансов ИГ «Татинк» Дианы Емелиной, которая выступает финансовым консультантом «Домо», для дальнейшего развития компании, в том числе за счет сделок M&A, акционеры приняли решение выпустить допэмиссию и увеличить уставный капитал в текущем году с 1,6 млрд до 4 млрд руб.

Руководство же ДОМО считает, что покупка — это в принципе один из самых результативных методов развития компании.

Дополнительно ДОМО привлекала деньги на M&A-операции путем размещения 16 февраля 2006 г. облигационного займа в объеме 1 млрд рублей на ММВБ. По информации пресс-службы компании займ был погашен 14 февраля 2008 года.

— Все обязательства по облигационному займу полностью выполнены. Первый опыт размещения оказался для нашей компании успешным, — сообщил директор ООО «ДОМО-финанс» Дмитрий Городецкий. — Привлеченные средства были направлены на развитие компании — органический рост розничной сети магазинов бытовой электроники ДОМО и целый ряд сделок M&A. В результате только за последний год компания ДОМО вышла на новые для себя рынки Оренбургской, Тюменской областей, Краснодарского края, Ханты-Мансийского округа и Кабардино-Балкарской республики, а товарооборот увеличился в разы.

При наличии возможности вкладывать деньги в развитие сети такой подход компании представляется правильным — в ситуации активного занятия лучших мест в регионах России федеральными сетями, нужно торопиться.

Директор по связям с общественностью «Техносилы» Надежда Сениук согласна с тем, что M&A-сделки на сегодняшний день для ДОМО — один из основных способов территориального развития. Но при этом уверена — открывать новые магазины быстрыми темпами региональной сети сейчас не под силу, так как практически во все сколько-нибудь интересные тендеры на коммерческую недвижимость вход для ДОМО закрыт: девелоперы предпочитают гипермаркеты федеральных сетей с уже раскрученным брендом.

— Каким будет итог этого процесса — судить достаточно сложно, — говорит **генеральный директор компании «Эксперт» Кирилл Новиков**. — На сегодняшний момент развитие путем всасывания в себя компаний разных форматов, имеющих достаточно сомнительные успехи на тех рынках, где они находятся, на наш взгляд пока не дало никаких впечатляющих результатов для ДОМО — в полном смысле этого слова, игрок крупным так и не стал. Плюс получил кучу потенциальных проблем по причислению всего этого пестрого парка магазинов в единый формат.

При этом больше примеров покупок-продаж, заслуживающих хоть какого-то внимания, **Кирилл Новиков** на рынке электроники и бытовой техники не видит: «В отличие от продуктового рынка, где происходили как внутрирегиональные, так и межрегиональные слияния, а также слияния в сегменте крупных национальных операторов».

Хотелось бы купить...

Попытки сделать ставку на покупку готовых магазинов есть и в сегменте мобильного ритейла. Речь идет об изначально 100%-ной дочерней структуре ОАО «МТС», созданной в январе 2007 г. — компании «ТС-Ритейл». Ей предназначались две миссии: развитие сети эксклюзивных салонов-магазинов МТС, а также управление новым розничным проектом «ТОЧКА». По идее учредителей цель проекта «ТС-Ритейл» — «создание бизнеса, основанного на предложении инновационных конвергентных услуг в сочетании с продажей портативной электроники, телекоммуникационных, туристических и банковских продуктов».

По информации исполнительного вице-президента ГК «Связной» Сергея Румянцева данная структура уже не менее, чем в течение года ведет переговоры со всеми более менее значимыми игроками рынка о возможной покупке салонов связи. Правда, топ-менеджер считает, что цены, которые они при этом предлагают, слишком малы, чтобы заинтересовать большинство игроков.

При этом, можно сказать, что МТС на сегодняшний день предпринимает наиболее реальные шаги по освоению рынка сотового ритейла.

Что касается процессов передела и поглощений будущего, то, скорее всего, рано или поздно на рынок розницы могут выйти и другие операторы и из порядка семи ритейл-игроков, которые сегодня более менее независимы, останется около трех-четырех, которые смогут вести этот бизнес самостоятельно, не входя в союз с профильными инвесторами. Прочие могут быть поглощены либо оставшимися на рынке игроками, либо операторами — покупка сетей операторами вполне реальная перспектива.

По мнению Сергея Румянцева, поддерживать сопротивляемость поглощению самых сильных игроков поможет усиленная диверсификация бизнеса — дополнение деятельности самостоятельным оказанием операторских, финансовых и прочих услуг.

Ни за что не куплю!

Есть на рынке и ярые противники покупок компаний. Как **сообщил газете «Континент Сибирь» директор по маркетингу и развитию бизнеса сотового ритейлера DIVIZION**

Михаил Дмитриев, их компания не покупала и не будет покупать сети, как все остальные игроки.

— Любой ритейлер, начиная скупать розницу, отходит от чисто франчайзинговой схемы и тем самым вызывает большое недоверие как существующих, так и потенциальных партнеров. И в его сети начинают складываться партнерства разного уровня. У таких ритейлеров, грубо говоря, своя розница позиционируется как розница первого сорта, а партнерская — как второго. До недавнего времени в России чисто франчайзинговых компаний было две — наша и «Северен» (бренд «Цифроград»). В мае этого года «Северен» поменял свою тактику, они начали скупать розницу. Мы остались одни и сразу это почувствовали — партнеры к нам потянулись еще больше, — **объясняет позицию фирмы Михаил Дмитриев.**

Несомненно, в этом подходе есть рациональное зерно, однако, что больше приносит дивидендов — чуткая забота о мнении текущих и потенциальных франчайзи или стезя активных покупок в совокупности с развитием франшизы, покажет время и опыт, набираемый рынком.

Вообще приобретения хороши не только в том случае, если покупатели четко понимают, зачем им это надо. Важно еще полностью осознать и просчитать последствия агрессивного захвата того или иного рынка и последствия собственного укрупнения. Яркий пример, когда собственный вес «неожиданно» перешел из категории достоинств в категорию недостатков — китайская производственная компания компании TCL, которая поглотила Thomson и Alcatel, что привело к значительному ухудшению финансовых показателей. И теперь «монстру» из Поднебесной стало не до экспансий — вернуть бы потерянные позиции и не видеть спин Samsung и LG, воспользовавшихся ситуацией и «подвинувших» лидера. Закон бизнеса схож с законом джунглей: «заснул — съели». TCL, конечно, не «съели», но поводов для размышлений у руководства компании появилось предостаточно: помимо неприятностей с рейтингом понизилась котировка акций на шеньженьской бирже со всеми вытекающими проблемами.

Rover + Арсенал = Сила

В конце прошедшего года отрасль узнала о довольно крупной сделке на российском рынке — Rover Computers приобрела ТК «Арсенал». Данное событие было не случайным и, кроме того — взаимовыгодным в свете тенденций, обозначившихся в последнее время в производственном сегменте. О том, что это за тенденции, а также о прочих нюансах, приведших к появлению на отечественной бизнес-площадке более сильного игрока, рассказали нам президент компании Rover Computers Сергей Шуняев и генеральный директор ТК «Арсенал» Алексей Бочаров.

Зачем?

Сказать, что в компьютерной отрасли не происходит операций по слияниям, продажам и покупкам — нельзя. Но, по мнению президента компании Rover Computers Сергея Шуняева, их не так много и, кроме того, они особо не афишируются. Он считает, что рынок стоит на пороге этапа, когда компании из-за возросшей конкуренции будут вынуждены прибегать к слияниям и поглощениям и во многом — из-за необходимости противодействия экспансии азиатских производителей. В свою очередь, генеральный директор ТК «Арсенал» Алексей Бочаров добавляет — «Хотя сегодня происходит сегментация рынка и данные процессы неизбежны, достаточным M&A-опыт отрасли электроники и бытовой техники назвать нельзя — сегодня мы, можно сказать, пишем историю».

Rover Computers потратил на приобретение ТК «Арсенал» \$4 млн. При этом 50% необходимой для покупки суммы было взято из бюджета компании, а вторая часть была взята в кредит в банке. Безусловно, пойдя на такие траты, руководство фирмы-покупателя имела веские на то основания — оно руководствовалось не в последнюю очередь ситуацией на рынке, — а также отдавало себе отчет во всех плюсах и минусах данного приобретения. Впрочем, из условных минусов, пожалуй, можно назвать лишь финансовые затраты, которые, по замыслу участников сделки со временем вернутся сторицей.

По словам Алексея Бочарова, в последнее время, развитие российской контрактной сборки, можно сказать, остановилось, за исключением больших проектов «Веко», «Самсунга» и LG, которые рискнули пойти на строительство собственных заводов на территории России. Но при этом топ-менеджер оговаривается — тут мы имеем дело с нероссийскими инвестициями — «родных» денежных вливаний в этом сегменте не наблюдается. Более того, даже имеющиеся игроки постепенно уходят с рынка. В частности, «приказали долго жить» производства и во Фрязино, и в Воронеже. Таким образом, мы становимся свидетелями «вымывания» существующих менее сильных игроков. В качестве прочих негативных явлений, инициирующих спад отечественного контрактного производства, Алексей Бочаров называет очень низкую маржинальность бизнеса, не очень интересную большинство игроков и довольно высокий пороговый уровень входа на рынок. Именно это он видит причиной закрытия ряда предприятий.

В такой ситуации две компании поняли, что настала пора консолидации усилий в борьбе за сохранение конкурентоспособности. Rover Computers получал в результате покупки возможность поддержать столь интересную и давно обжитую площадку для размещения заказов и контроль над ней, а перед «Арсеналом» открывались новые горизонты развития и, само, собой прекращение тяжелой борьбы за выживание. — Когда партнеры объединяют усилия, выигрывают все, — **говорит Алексей Бочаров.** — Возрастает финансовая мощь, уменьшаются суммарные издержки. «Арсенал» выжил в периоды серьезных испытаний. Теперь же, когда у нас есть такая поддержка, я уверен, что полученный опыт конкурентной борьбы очень поможет заводу достигнуть серьезных успехов.

— Объем нашего производства настолько велик, что для его поддержания и последующего расширения нужно было произвести качественные изменения в бизнесе, — **рассказывает Сергей Шуняев.** — Нам потребовалось в самом практическом смысле конкретное производство, чтобы обеспечивать сохранение достигнутого объема поставок, а в последующем и расширить его. Единственным решением, которое нам показалось логичным в данной ситуации — приобрести в собственность предприятие, с которым мы связаны узами давнего и взаимовыгодного партнерства.

Что будет?

Без всякого сомнения, теперь Rover Computers возлагает большие надежды на рост своего товарного присутствия в сегментах коммуникаторов, УМРС и ноутбуков и, тем самым намерен серьезно повлиять на расстановку сил на компьютерном рынке.

Однако, чтобы поднять приобретенное предприятие на желаемый уровень выработки придется сделать дополнительные денежные вливания, которые пойдут на частичное перевооружение производства.

— В ближайший год мы планируем вложить в переоснащение «Арсенала» никак не меньше \$1 млн. Но пока это окончательно не решено, поэтому я не могу дать стопроцентную гарантию, что события во временном плане и в смысле притока денег будут развиваться именно так, — **говорит Сергей Шуняев.** — Однако, нам бы очень этого хотелось, так как существенное расширение мощностей «Арсенала» и введение новых технологических процессов на производстве позволит Rover Computers выпускать более 50 тыс. единиц интересной нам продукции. И это при том, что суммарно завод

сможет «выдавать на-гора» 1 млн единиц, а может быть и больше, современной, востребованной потребителями продукции.

Полон оптимизма и Алексей Бочаров, который не покинет своего поста, и будет развивать производство в новых условиях. — В том случае, если руководство Rover Computers будет выполнять предварительно намеченное и ему удастся сделать большую часть задуманного, заводу обеспечено удвоение выручки, — уверен генеральный директор «Арсенала».

Ассортимент и заказчики

Как же произошедшие изменения повлияют на список заказчиков и соотношение линеек продуктов, сходящих с конвейеров «Арсенала»? По словам Алексея Бочарова, не менее половины всего объема техники будет производиться по заказу прежних партнеров компании. Что касается ассортимента, то до завершения перевооружения весь прежде существующий сохранится — ноутбуки и коммуникаторы, MP3-плееры, ЖК- и ЭЛТ-телевизоры и DVD-плееры. Изменения (как в плане ассортимента, так и в плане появления новых заказчиков) должны произойти, по словам Сергея Шуняева, не ранее полугода после начала работ по переоснащению.

«Псевдослияние»

или франшиза в меняющемся бизнес-мире

Расширение присутствия на рынке путем открытия магазинов по франшизе сегодня имеет широкое хождение на рынке. И как тема для обсуждения франчайзинговый путь очень популярен. Тем не менее, время идет, игроки приобретают новый опыт. Это значит, что надо «держаться руку на пульсе» этого направления.

В мобильном ритейл-сегменте популярность франчайзинговой схемы развития бизнеса стала расти после развития процесса обеления в 2005 году. Более или менее заметные сети уровня «Анариона» начали присоединяться к крупным франчайзерам, которые предоставляли эту возможность — «Цифрограду», «Диксису». Именно они стали сторонниками развития методом таких «псевдослияний». — По всей видимости, данная схема не вполне оправдывает себя, — **анализирует ситуацию исполнительный вице-президент ГК «Связной» Сергей Румянцев.** — Из полутора тысяч салонов «Цифрограда» около пятисот свои, а тысяча — франчайзи. Причем слабоуправляемые. Вся эта структура состоит примерно из семидесяти собственников. Чуть «поживее» «Диксис», но у него из тысячи двухсот салонов больше половины своих «родных», остальные — франчайзи. Возможно, в этом и заключается секрет эффективности.

По мнению некоторых экспертов, франчайзинговые схемы более оправданы в крупном формате («Эльдорадо», «Эксперт», «Техносила», «Евросеть», «Позитроника»). Что же касается, мелкого формата, то здесь может идти не все гладко. Эти компании не всегда имеют достаточного опыта по развитию торговли и потому не всегда могут предложить оригинальные схемы организации дела для вновь поступающих к ним франчайзи, рассчитать объемы поставок, да и просто обучить, как оптимальным образом обращаться с покупателями. Кроме того, такое развитие событий возможно, когда сети начинают создавать оптовики, также не владеющие столь богатым опытом, как ритейлеры. Но, опять-таки, делая оценки нужно смотреть — как тот или иной игрок строит работу с новыми партнерами и зачем вообще «заваривает кашу». Бывает, что это происходит попросту от безысходности — тот же оптовик, заводя себе сеть, привязывает к себе часть рынка сбыта, а дальше, что называется, «хоть трава не расти». При таком

раскладе беда в том, что «трава» то и впрямь расти не будет — франчайзи разбегутся, да и все.

Директор по связям с общественностью "Техносилы" Надежда Сеник рассказала показательную реальную историю о том, как можно «дать по рукам» собственным франчайзи. Когда она была в отпуске, ее соседями была семейная пара из Петропавловска-Камчатского, владевшая магазинами, продающими одежду. Какое-то время назад они стали франчайзи нескольких торговых марок и теперь очень недовольны управляющими компаниями. Приезжая в Москву и в Питер, бизнесмены даже не могли получить внятного ответа на вопрос, какую партию товара нужно взять для рекламного открытия. Получался, как бы, разговор с самим собой. «Сколько взять — 2000?», «Ну, наверное, да». «А вдруг маловато будет?», «Возьмите чуть побольше — 3000». Франчайзи берут три тысячи. Развязка: рекламное открытие в разгаре, второй день торговли, и уже 2000 комплектов распродано, а еще предстоит работать так целый месяц, как и было заявлено в рекламе об открытии. А от Санкт-Петербурга до Петропавловска-Камчатского товар не доедет даже за три дня... В итоге семейная чета закрыла за три года два фирменных магазина. Можно преклонить колени перед их терпением. Любой здравомыслящий бизнесмен после такого прецедента будет шарахаться от подобных управляющих компаний, как черт от ладана. И самое печальное в том, что в отрасли электроники и бытовой техники есть свидетельства аналогичных событий — достаточно присмотреться к бизнес-сводкам с конкурентных полей: переходы франчайзи от одних игроков к другим и продажа магазинов, уже вставших под знамена какого либо торгового бренда, сегодня имеют место быть. Тут, конечно, нужно разбирать каждый конкретный случай, но тенденция — налицо.

Одним словом, как для самих франчайзи, так и для самой сети важно построение очень профессиональной собственной сети управления, то есть менеджеров, которые занимаются развитием конкретного франчайзингового проекта. Они не только должны присутствовать в регионах, следить за открытием новых магазинов и заниматься поиском новых франчайзи, но и скрупулезно курировать уже работающих. Интересоваться его ассортиментной матрицей — работает ли она в регионе или не работает, требует ли она корректировки. Только так можно рассчитывать, что сеть не будет «сдуваться».

По мнению Сергея Румянцева, в России на успешность развития франчайзингового направления влияет географическая удаленность франчайзи, особая ментальность отечественных собственников, — эти два нюанса становятся тормозами при попытках перенесения западных франшиз-схем на российскую почву. Специалист не видит в отрасли успешных проектов, осуществленных в рамках данной модели — по его словам, поток расторгнутых договоров между франшизерами и франчайзи год от года не уменьшается.

— Тут нужно учитывать особенности «природной среды», в которой развивается франчайзинговый бизнес, — **призывает Вадим Яроцкий**. — Проблему потери партнеров мы рассматривали. Мы же тоже закрывали магазины. Но часто по причине нестабильности малого бизнеса как такового. Статистика по нему говорит, что из 100 открывшихся предприятий выживает лишь 50. И покупка франшизы, не может стать 100%-ной гарантией, что предприятие будет «цвести и пахнуть» отныне и навеки. Кое-что зависит и от того, кто магазин основал и владеет им.

Компания MERLION вот уже два года развивает франчайзинговые отношения в рамках проекта «ПОЗИТРОНИКА», федеральной сети магазинов компьютерной техники. Количество закрытых магазинов на сегодняшний день — чуть более 10%. Каким образом удастся минимизировать текучку? В компании это объясняют тем, что основная масса франчайзи — действующие партнеры MERLION по основному бизнесу, ИТ-дистрибуции. По словам Вадима Яроцкого, «такой подход гарантирует обеим сторонам более понятное, предсказуемое общение. Обе стороны хорошо понимают потребности и возможности друг друга, поэтому эффект обманутых ожиданий сводится к минимуму». Совсем новым

партнерам предлагается сначала поработать с MERLION, чтобы присмотреться друг к другу, а уже потом принимать решение о покупке франшизы.

— Для того чтобы максимально обезопасить франчайзи от возможных ошибок на начальном этапе, — дополняет Вадим Яроцкий, — с каждым из магазинов «ПОЗИТРОНИКА» работает технолог внедрения. Впоследствии работу каждого магазина курирует управляющий региона.

Руководство любой фирмы, действительно радеющей о стабильности своей франчайзинговой сети, пытается взвешивать все «за» и «против» перед принятием решения. Однако порой случается так, что управляющая компания дает добро на продажу франшизы, но впоследствии приходит понимание, что место расположения франчайзи не очень удачное. Либо стало неудачным, например, после изменений, произошедших в потоках покупателей. Одним словом, сразу все не учесть... И приходится дело сворачивать. В конце концов, бизнесмен может просто отойти от франчайзинговой схемы, — ему вдруг становится понятно, что полная свобода действий и «безудержное творчество» для него дороже общероссийской рекламы, обучающих семинаров и даже стабильности.

Генеральный директор компании «Эксперт-Ритейл» Кирилл Новиков:

«Говоря о консолидации, нельзя обойти вниманием франчайзинг. На сегодняшний день в сегменте сетей развивающихся по данной схеме можно назвать заметных игроков: «Эльдорадо», «Эксперт» и «Линия тока» — детище оптовика «Арконада». Судить насколько успешно происходит развитие у последнего игрока сложно, но, на первый взгляд, пока получается не очень. У «Эльдорадо» все в порядке, хотя данный игрок уже явно перешагнул ступень, связанную с открытием торговых точек в малых и средних городах с помощью заключения договоров франшизы. Сейчас компания находится на этапе, заключающемся в выкупе магазинов франчайзи, которые уже крепко «встали на ноги», — получили и запланированные рыночные доли, и постоянного покупателя. Если купить не удастся, они просто заменяются на «родные» магазины, что, кстати, в случае с «Эльдорадо» происходит более часто. И это закономерный эволюционный процесс: франчайзинг выполнил свою роль быстрого инструмента развития рыночной сети, обеспечения ее представленности в максимальном количестве населенных пунктов.»

Рассказы о некой российской специфике отечественного рынка франшизы вызывают у меня скептическую улыбку. Объясню почему. Когда мы открывали первый франчайзинговый магазин, нам очень многие бизнесмены, в том числе из крупных сетей, и не только нашей сферы деятельности высказывали мнение, что отношения «а-ля франчайзинг» в России невозможны. Потому что нет уважения к интеллектуальной собственности, потому что франчайзи не будут соблюдать условия договора, потому что судебная система несовершенна, потому что владелец бренда не сможет, исходя из этого, защитить свои интересы и права и т.п. Теперь я могу сказать совершенно прямо: все это ерунда. Если вы строите нормальную экономически обоснованную систему — все партнеры, пребывающие в здравом уме и твердой памяти, будут соблюдать предложенные вами условия. Посудите сами: если основная наша цель — выгода для магазина, то магазин будет лоялен и к системе. Поэтому, когда удастся построить франчайзинговую систему, при которой расходы франчайзи на существование внутри нее будут меньше, чем в «свободном плавании» и плюс ко всему даст дополнительные преимущества и доходы, с чего бы это новому партнеру от вас бежать?! Такая система будет развиваться и останется стабильной. Конечно же, если она строится исключительно для того, чтобы сделать вид, что у оптовика есть розничная сеть, и на основании подобного «дупетого» богатства попытаться «отпрессовать» у поставщиков

дополнительные бонусы и преимущества, тогда это, без всякого сомнения, утопия. Устойчивый бизнес — вот что должно быть первичным. Кому нужны 300-400 магазинов, позволивших добиться льготных условий от поставщиков, но при этом генерирующих убытки и для себя, и для управляющей компании, а в апогее развития ситуации уносящих деньги брендovладельца вместе с собой в могилу своего бизнеса в виде неоплаченных счетов и прочих неприятных «приобретений»?!

Резюме такое: при правильном построении франчайзинговая система имеет у нас неплохие перспективы. И «Эксперт», и «Эльдорадо» и другие проекты доказывают, что в России это: а) возможно; б) работает и развивается. А все негативные исходы — лишь плод плохой работы с партнерами или, возможно, в отдельных случаях, недалёковидности последних»

Партнерства

Обратившись к словарю иностранных слов, мы узнаем, что консолидация (позднелат. *consolidatio*, от *consolido* — укрепляю) — это «упрочение, укрепление чего-либо; объединение, сплочение отдельных лиц, групп, организаций для достижения каких-либо общих целей». Но самое интересное — как эта самая консолидация осуществляется на практике...

Продавец+Производитель

Одной из точек соприкосновения продавцов и покупателей в нашей отрасли является так называемая кастамизация техники. Примеры кастамизации есть в мобильном секторе, особенно в западном. Там рынок операторский, и операторы под себя настраивают производство: для них прошивают мобильные телефоны. Это приводит к тому, что во многих странах люди даже не задумываются, телефоном какого бренда — «Нокиа», «Самсунг», «Саджем» они пользуются. На вопрос, какой у тебя телефон — они называют оператора сотовой связи. У нас пока такой полноценной кастамизации не наблюдается — рынок формировался иначе. Правда, несмотря на то, что ритейл-игроки не являются операторами, но также делают свои прошивки, предустановки, создают свои контент-компании. В частности, порядка 17-18% ассортимента компании «Связной» — это кастамизированные аппараты (начиная от софта и заканчивая дизайном коробки).

Интересное явление на российском мобильном ритейл-рынке — хард-кастамизация. Это когда меняется корпус, дизайн корпуса телефона. Один из примеров — практически первый опыт в России — когда «Связной» договорился с «Самсунгом» о переделке корпуса под конкретный российский вариант. Причем вышла только ограниченная партия, которая продавалась только в партнерской сети. Аппарат, о котором идет речь, был оформлен логотипом команды «Спартак» и был призван вызвать живой интерес болельщиков этой команды. **По словам исполнительного вице-президента ГК «Связной» Сергея Румянцева**, при достижении стабильных удовлетворительных результатов такого вида партнерства, данный тип взаимодействия с вендорами компания намерена развивать и дальше.

Думается, здесь действительно есть обширное поле для экспериментов — в распоряжении ритейлеров фэшн-индустрия, спорт-индустрия, автомобильная... Было бы желание и договоренности — кастамизировать можно продукцию под любой бренд.

Вообще сегментарный и индивидуальный подход к растущим запросам потребителя гораздо проще организовать при консолидации с партнерами, пусть и не из своей отрасли. В этой связи **Сергей Румянцев** считает немалым достижением «Связного» то, что компания первой на рынке запустила программу лояльности федерального уровня, чего не делал пока никто. В ее основе лежит накопление клиентами бонусов. К данному проекту

«Связной» намерен привлекать партнеров — в первую очередь розничные сети, банки, операторов связи и так далее.

С операторами связи у компании есть прецеденты и менее масштабных партнерских отношений.

— На совместные долгосрочные акции с операторами мы идем, — рассказывает Сергей Румянцев. — Последние полтора-два года с «Билайном» мы делали очень успешное, усиленное продвижение марки «Билайн» в нашей сети. Постоянно проводятся и непродолжительные временные акции (месяц, два, квартал) с вендорами по продвижению кого-то из них.

К сожалению, особо креативным сотрудничеством на сегодняшнем рынке электроники и бытовой техники торговцев и производителей назвать сложно.

— Ритейлер — всего-навсего площадка, на которой идет торговля товаром производителя. Брендодержатели — не мы, а вендоры. Но как им, так и нам выгодно вкладываться в продвижение бренда, поэтому если они рекламируют, например, свои плазменные панели, которые представлены у нас, то покупатель идет к нам. В результате и мы свои деньги зарабатываем, и они свои, — **рассуждает директор по связям с общественностью «Техносилы» Надежда Сениук.** — Это стандартные правила, которые существуют на любом рынке, будь то продуктовый, одежный или наш. Если посмотреть на наружную и ТВ рекламу всего розничного рынка электроники и бытовой техники, по можно сказать, что на сегодняшний день это пока еще достаточно однообразная масса без ярких образов и четко построенных маркетинговых коммуникаций бренда. И именно поэтому мы уверены, что строительство бренда сети на сегодняшний день одна из самых важных задач. Тот игрок, который первым построит именно бренд сети (и к которому покупатели пойдут потому, что это *их* сеть по ожиданиям, настрою, ощущениям и т.д.), выиграет большую часть рынка.

Директор по связям с общественностью «Техносилы» считает, что пока такого бренда не сформировано еще ни у кого из ритейлеров отрасли, и потому, понимая эту проблему, компания уже более года в рекламе использует нестандартные акции и коммуникацию бренда сети.

Очевидно, что нестандартный подход к рекламе выгоден не только сети, но и производителям, на продукцию и бренд которых внимание покупателя обращают особым образом.

А вот довольно интересный проект крупного зарубежного производителя и ритейлера из северной столицы. Питерская сеть магазинов «Просто» (до переименования — «Альтернатива Синицы») представила своеобразный проект в рамках сотрудничества с компанией Philips. Суть партнерства заключалась в создании Интернет-магазина, на страницах которого покупателям предоставляется «подробнейшая, качественная информация по отдельной группе товаров — мелкой бытовой технике Philips», то есть проще говоря монобрендовая виртуальная торговая точка. При этом, создатели сайта не стремились «описать огромные группы товаров» и «взять количеством», а уведомили посетителей, что «информация предоставлена непосредственно производителем техники, и этот факт является гарантом ее качества». На сайте представлена продукция компании, которая продается в сети магазинов компании «Просто».

На страницах проекта встречается довольно интересный ход, а именно попытка создателей обратить раздражение покупателей, уставших от назойливого сервиса, с его уже анекдотическим «Вам чем-нибудь помочь?».

Формулируется это так: «Для каждой модели Вы найдете полное описание и качественные фотографии, также существует возможность сравнения моделей техники. Это поможет Вам выбрать действительно необходимый Вам товар, не испытывая давления со стороны продавца».

Компаньоны пока доставляют товары по Санкт-Петербургу и области, но оговариваются, что «в самое ближайшее время заказ товаров будет доступен и жителям Москвы».

Консолидация может принимать и другие формы.

— Сервисные центры вступают в партнерские отношения с производителями, становятся авторизованными центрами, за что получают от вендора оплату услуг, предоставляемых покупателям техники производителя, — **приводит пример PR-директор РАТЭК Антон Гуськов.**

Продавец+Продавец

На рынке электроники и бытовой техники есть ряд примеров сотрудничества между продавцами. Это «Эльдорадо» + казахстанский «Сулпак», «Техносила» + украинский «Фокстрот», сотрудничество «Эксперт» и Euronics и прочие проекты.

По словам PR-директора «Эльдорадо» Ильи Новохатского, партнерство с «Сулпаком» можно назвать стратегическим альянсом. — За 2007 год оборот «Сулпака» составил \$400 млн, в 2008 планируется \$500 млн Его доля на местном рынке — около 30%, количество магазинов 49, в 2008 количество магазинов скорее всего увеличится до 60. Построен альянс на базе акционерных отношений — одна компания владеет 20% долей в другой компании, и соответственно, «Сулпак», внутри которого есть доля «Эльдорадо» фактически представляет интерес последней на казахстанском рынке, работает более или менее в общей товарной стратегией с партнером. Таким образом, это позволяет еще и увеличивать совокупный товарный оборот этой группы.

— «Сулпак» развивается неплохо и явно закрепился на рынке Казахстана как лидер, и «Эльдорадо» себя чувствует (во всяком случае, с точки зрения доли рынка неплохо) и объемы бизнеса тоже растут. Поэтому можно сказать, можно назвать успешным проектом, — **анализирует генеральный директор компании «Эксперт» Кирилл Новиков.**

Теперь о союзе «Эксперт» + Euronics. Собственно, крупных более или менее заметных европейских закупочных систем в нашей отрасли существует три: Expert (Швейцария), Euronics и Electronic Partners. Они мало отличаются друг от друга, разве что несколько — моделями. **По мнению Кирилла Новикова,** Euronics, реально бурно развивающаяся, в отличие от двух остальных. Когда четыре года назад создавался «Эксперт», изначально была поставлена цель, что компания должна быть создана по модели, близкой к организационной модели европейских закупочных систем.

Практически уже после открытия первого магазина руководство компании начало активно работать над поиском контактов и точек соприкосновения с представителями вышеуказанных союзов. Итог этих усилий мы видим сегодня. «Эксперт», во-первых, получает шанс иметь доступ к евроконтрактам, то есть доступ к закупочным условиям, которые имеет группа, оперирующая закупками, а в случае с Euronics их объемы достигают нескольких миллиардов долларов.

Во-вторых, компании «светит» (что немаловажно!) — получение технологических преимуществ, потому что новый партнер состоит из операторов, которые на европейском рынке присутствуют уже десятки лет и, значит, обладают знаниями и технологиями, каким образом выживать в ситуации экспансии таких мощных компаний, как Media-Saturn, Dixons Group и прочих. В Европе рынок крайне конкурентный и очень насыщенный, и, тем не менее, подобные системы живут и развиваются, это означает, что они знают, как это делать.

— Мы хотели бы получить информацию о том, какие существуют настройки или методики, позволяющие компаниям объединяться и, сплотив массу независимых ритейлеров, эффективно бороться с такими крупноформатными международными сетями, — **рассказывает об аспектах заинтересованности компании Кирилл Новиков.**

Третья составляющая мотивации «Эксперта» при вступлении в европейский закупочный альянс, безусловно, имиджевая.

Напомним, что участником Euronics компания стала в феврале 2007 года. Тогда были заключены все необходимые договора и подписаны документы. Кирилл Новиков считает,

что оценивать проделанную работу можно сегодня с мая по сегодняшний день, то есть с того момента, когда реально началось активное коммерческое взаимодействие.

— Ожидания по дополнительной прибыли были превышены, мы ожидали получить меньшую, — **делится информацией топ-менеджер.** — Хотя дополнительная прибыль от кооперации внутри Euronics — пока незначительная доля в общей прибыли компании, но уже понятно, что динамика позитивна, и можно сделать вывод — предпринят абсолютно правильный шаг. Тем более, что уже сегодня мы планомерно познаем технологии их бизнеса, а это вещь неоценимая.

Относительно перспектив и возможностей вступления в европейские закупочные кооперативы других российских игроков **Кирилл Новиков приводит следующие соображения:** «Боюсь, это невозможно, и думаю, что многие из тех, кто говорят со снобизмом: «Да мы этого никогда не хотели и даже думать об этом не хотим!» и подвергают сомнению тот факт, что это эффективный способ улучшения качества бизнеса и увеличения количества получаемых денег — это не более, чем зависть. Вступить в систему невозможно, потому что из крупных их две, в одной состоим мы, как эксклюзивные представители России, и в другую нельзя, ибо она требует немедленной смена бренда, а бренд надо будет менять на название «Эксперт». Бренд «Эксперт» на территории России принадлежит нам».

После такого высказывания возникает закономерный вопрос о том, как же сам «Эксперт» — собирается ли он менять бренд на Euronics? Руководитель «Эксперта» отвечает на это в том ключе, что внутри Euronics'а происходят изменения, а потому это не неизбежно. Конечно, же, как и сам «Эксперт», Euronics, чтобы иметь максимальный синергетический эффект, требует от своих партнеров смены бренда, но, на его взгляд, приоритет объемов закупки — большой.

— Я думаю, что рано или поздно нам придется серьезно задуматься над тем, что делать с брендом, — **говорит он.** — Есть несколько идей, я просто не хочу их сейчас оглашать, потому что они сырые и требуют доработки и осмысления. Одно могу сказать с уверенностью — в течение ближайших трех-пяти лет ребрендинга не планируется. Возможно, мы будем использовать бренд Euronics, начиная с 2009 года, как второй бренд сети.

Как же оценивают вступление в Euronics «Эксперта» другие участники рынка. Надежда Сенюк считает, что затронутый Кириллом Новиковым мотивационный пункт, связанный с получением технологий, для них один из главных, так как в отличие от крупных федеральных сетей, тратящих огромные суммы на обучение кадров, стандартизацию торговых точек, внедрение современных ИТ-программ и систем, рекламу и т.д., в случае с «Экспертом» этого не наблюдается.

— В этом смысле они себя переросли — дальше идти некуда, — **заключает директор по связям с общественностью «Техносилы».** — «Эксперт» имеет у поставщиков средние по рынку цены, которые позволяют ему развиваться, получать прибыль. Но для сегодняшнего дня для любого игрока это уже далеко не единственное необходимое условие. Действительно выгодного развития компании можно добиться только улучшением бизнес-процессов, но этой информации «с потолка» не возьмешь. А вот у Euronics'а — можно.

В конце прошлого года «Техносила» образовала закупочный альянс с украинским лидером розничной торговли электроники и бытовой техники сетью «Фокстрот». Компания пошла на такой шаг с учетом того, что это ритейлер украинский, а раз игроки принадлежат разным рынкам, прямой конкуренции между ними быть не может. Тем более, что «Техносила» вроде бы не собирается предпринимать экспансию на Украину, а «Фокстрот» не собирается приходить в Россию. Концепции торговли ритейлеров, а, следовательно, и ассортимент, маркетинг, покупатель, ценовое позиционирование очень схожи — компании работают в близких позиционированиях бренда. Мало того — закупаемые объемы товара также близки.

«Фокстрот» безусловный лидер на Украине, он развивается на рынке Молдавии и выходит на рынок Белоруссии. По поводу возможных пересечений в будущем на указанных рынках **Надежда Сеньюк говорит**, что «Техносила» пока «покорять» их не собирается, ибо в приоритете у компании активное развитие собственными гипермаркетами и франчайзинговыми магазинами в России — на фактически «непаханых территориях». У обеих компаний сеть по две *privat labels*. Складывается все так, что «Техносила» выгодно продавать ЧТМ «Фокстрота», а последним выгодно — техносиловские. Это позволит делать на китайских фабриках, условно говоря, удвоенные заказы продукции, а значит, сбивать цену.

У игроков рынка все это вызывает ряд вопросов. Во-первых, эксперты считают несколько странной ситуацию, когда столь активно развивающийся на собственном рынке «Фокстрот» своими руками закрывает себе выход на просторы России. На этот счет есть много мнений, в том числе, не исключается гипотеза о том, что теперешние партнеры уже сейчас подумывают о слиянии, тем более, что прецеденты, в частности на украинском рынке уже есть: в июле прошлого года такую сделку заключили одни из крупнейших операторов розничного рынка электроники и бытовой техники юго-востока Украины «Быттехника» и Comfy. При этом собственниками стали прежние акционеры сетей на взаимовыгодной основе. Предполагаемая «проектная мощность» холдинга должна была составить \$200 млн оборотных денег в год. Напомним, что «Быттехника» основана в 1992 году и имеет 26 магазинов электроники и бытовой техники в Днепропетровске, Донецке, Луганске, Симферополе, Славянске, Мариуполе, и прочих населенных пунктах Восточной Украины. Оборот сети в 2006 году составил \$80 млн Ритейлер Comfy («Технобум» и ТМ Comfy) состоит из 29 магазинов по продаже аналогичного товара в Запорожской, Днепропетровской, Кировоградской, Николаевской, Харьковской, Полтавской, Луганской и Донецкой областях, а также Крыму. Совокупная торговая площадь торговых точек около 23 тыс. кв. м. Оборот сети за 2006 год — \$100 млн.

Случится это или нет — дело времени и воли владельцев обеих компаний.

Второй вопрос, которым задаются участники рынка — «каким образом компании собираются получать скидки у крупных вендоров?» В частности **Кирилл Новиков уверен**, что это никак не получится, так как для крупных производителей Украина и Россия — разные рынки с разной товарной, ценовой политикой. Размышляя о будущем союза ритейлеров, генеральный директор «Эксперта» приходит к мысли, что данное партнерство в какой-то момент потеряет свою привлекательность на ниве заказов ЧТМ. Он говорит, что скидки не бесконечны даже со стороны демпингующих китайцев — при достижении определенных объемов цена перестает падать (просто некуда). Таким образом, на том этапе, когда каждый из членов союза достигнет той ступени развития, когда объемы и того и другого станут именно такими, партнерство распадется.

Безусловно, каждый имеет право на свою точку зрения и право на вопрос. В любом случае ни владельцы «Фокстрота» ни хозяева «Техносила» не клялись ни принародно, ни, думаем, и приватно в вечно дружбе. Разве не могут быть партнерства временными? Могут. И, мало того, приносить союзникам немалые дивиденды. Главное вовремя поймать «правильный» ветер. Данный закупочный альянс заключен между компаниями, руководство которых имеет довольно большой опыт игры на рынке. Ситуация может дальше развиваться действительно по-разному, а как именно и кто останется в выигрыше, а кто в проигрыше, решит рынок.

С альянсами относительно небольших компаний на отечественном рынке все менее благополучно. Взять хотя бы историю так до сих пор и не состоявшимся альянсом «под эгидой» питерского «Техношока» в который должны были войти средние по величине сети, разнесенные по регионам России и имеющие в районах дислокации достаточно значимую долю. В основе лежала идея консолидации для объединения закупок с тем, чтобы противостоять крупным игрокам путем снижения закупочных, а, значит розничных цен. Напомним, что летом 2006 года президент компании Виктор Гордейчук довел до

сведения общественности о грядущем создании альянса с рядом региональных сетей. С середины 2006 г. проводились переговоры с возможными участниками данного союза. Данная форма сотрудничества была нова для российского рынка, и сулило немало сложностей на пути практической реализации. **Надежда Сенюк**, анализируя сложившуюся ситуацию, приводит возможные причины, по которым затормозился процесс образования партнерства. Первая из них — товарные матрицы потенциальных участников альянса пересекались в ассортименте менее, чем на 50% и потому ни о какой консолидации и образовании закупочного альянса не могло идти и речи. Вторая — их разные форматы, размеры и непрозрачность бизнеса, которая не позволяла определить обороты игроков, их доли в будущем союзе. Кроме того, по ее мнению, сыграло определенную роль нежелание отдавать пальму первенства владельцам одних торговых предприятий другим. Иными словами, бизнес-мозаика не сложилась — кусочки не сошлись.

Друзья не из «своих»

Партнерства могут быть не обязательно с профильными участниками рынка. Как известно, деньги не пахнут. И в данном случае — в хорошем смысле этого слова. В частности, стремясь повысить привлекательность торговых точек, операторы торговых сетей стремятся располагать рядом с магазинами автозаправочные станции. Особо — вблизи торговых центров. В принципе, это не является неким ноу-хау — комбинация магазин + АЗС — это мировая практика. В европейских странах при крупных магазинах можно встретить как бензозаправки *noname*, так и брендированные АЗС. В прибалтийских странах и Польше нишу заправок при магазинах осваивает финская компания *Neste*. Не стоит думать, что это иностранный, а значит, до поры до времени, «отстраненный» опыт — известная сеть магазинов «Лента» заключила партнерский договор с дочерней *Neste* компанией ООО «Несте Санкт-Петербург» и реализуют совместную программу «Соседи». В рамках проекта рядом с гипермаркетами питерского ритейлера, как и в Прибалтике строятся АЗС с брендом *Neste*. Думается, такой вид сосуществование найдет широкое распространение в России.

Рынок в развитии

Коммерческий директор компании «М.Видео» Михаил Кучмент

Консолидация

Консолидация — явление для рынка положительное. Крупные игроки делают электронику и бытовую технику доступной для покупателей, т.к. при наращивании объемов закупок ритейлеры получают более выгодные условия от поставщиков. И, как следствие, покупатели видят на полках товары по более выгодным ценам.

Консолидация рынка, прежде всего, демонстрирует состояние конкурентной среды. В России рынок электроники поделен четырьмя крупными компаниями, суммарно занимающими более 50% рынка, и это свидетельствует о том, что в отрасли очень высокая конкуренция.

Сегодня соперничество проявляется на всех этапах бизнеса — это и борьба за покупателя, и за хороший ассортимент, эксклюзивные условия от крупных брендов, привлекательные места, за качественный торговый персонал, в конце концов. И в конечном итоге, опять же, от всего этого выигрывает конечный потребитель. А если сравнить такие источники налоговых поступлений в казну, как мелкие торговые точки и сетевые магазины, то окончательно становится понятно, от кого больше пользы в национальном масштабе.

Что есть франшиза?

Укрупнение — это, прежде всего, здравый смысл. Развивая бизнес, вы просто делаете его эффективнее. Сегодня тот, кто первый занял новое место, и будет эффективнее. Хорошие места можно занимать разными способами, но, на мой взгляд, правильным является самостоятельное развитие. Ведь для чего и кому в отрасли электроники и бытовой техники нужна франшиза?! Для большинства компаний эта модель — просто форма оптовой торговли. То есть оптовые компании, которые являются ярыми сторонниками подобной схемы, решают свою основную задачу — привязать клиента именно к себе, своему каналу сбыта. Например, мы не используем франшизу. Качественно развивать наш формат при наличии ассортимента в 20 тысяч наименований очень тяжело. Данная бизнес-модель больше подходит для компании, элементарно не имеющей ресурсов на развитие собственных магазинов и пытающейся ускорить развитие бренда, прибегая к франчайзинговой модели. Скорее, их конечная цель: на каком-то этапе — выкуп своих франчайзи.

Закупочные альянсы сегодня

Сейчас наша компания у любого поставщика по объему закупок занимает в России одно из первых мест. Поэтому альянс с точки зрения закупок, например, нам эффективности не добавит. Поставщики рассматривают наш канал продаж как стратегически важный, поскольку только у нас есть уникальная возможность продавать не только базовые модели, но и технику с более хорошими потребительскими характеристиками (более функциональные модели, по-английски это звучит *value added models*). То есть важно не только количество, но и соотношения категорий товаров. Просто объемы производителям уже не так интересны.

Например, «Эксперт» — Euronics». Маловероятно, что некий поставщик изменит условия для оптовой компании, работающей в рамках проекта «Эксперт», только потому, что та вошла в Euronics. Приходит в голову только один плюс — возможно, новоиспеченный член Euronics сможет использовать ресурс последнего для того, чтобы заключить контракт с компаниями, которые по разным причинам раньше не хотели работать напрямую со вновь вступившей в альянс фирмой. Мало кто из производителей сегодня рассматривает российский рынок в разрезе Европы. Есть европейский кластер, есть — американский и китайский с соответствующими управляющими бизнес-подразделениями. Россия находится в кластере СНГ. Отечественный рынок электроники и бытовой техники в ближайшие несколько лет с текущими темпами роста должен стать самым большим в Европе. Поэтому кластеру СНГ отдается внимание такое же, как Европе. Возьмем «Медиа Маркет» — он не имеет каких-либо особенных предпочтений на российском рынке. В лучшем случае данный игрок покупает товар на тех же условиях, что отечественные федеральные сети. А если у поставщиков политика дифференцированная и жестко привязана к объему закупок, то еще и проигрывает в закупочных ценах.

Перспектива

В скором будущем в сегменте электроники и бытовой техники останутся три, максимум, четыре игрока... Возможно, в среднесрочной перспективе будут существовать и региональные сети. Но не долго. Причем они смогут какое-то время выживать лишь в городах с населением менее 100 тысяч человек (с форматом магазинов до 2 тыс. кв. м), куда не скоро войдут «федералы». В крупных городах региональным сетям будет очень тяжело конкурировать с федеральными сетями. Ведь когда открываются большие профессиональные торговые центры, места в них, в основном, занимают федеральные сети. Маловероятно, что владелец ТЦ захочет видеть одним из своих якорных арендаторов нефедеральный бренд. В небольших городах мы будем наблюдать конкуренцию между относительно крупными региональными игроками и

мелкими независимыми ритейлерами — участниками небольших закупочных альянсов или франчайзинговых проектов.

Стратегии

В заключительном материале нашей «Темы номера» — о том, как способствуют консолидационному процессу общественные организации, какие опасности и негатив таит в себе процесс укрупнения бизнеса (и о степени серьезности этих проявлений), а также — общий прогноз дальнейшей эволюции отрасли.

Общественные организации

Ныне на рынке присутствует ряд некоммерческих общественных организаций, сообществ игроков рынка. Представители данных организаций доносят консолидированное мнение своих участников до представителей регулирующих органов, лоббируют их интересы перед законодателями. И, таким образом, при наличии достаточной активности, способствуют улучшению бизнес-климата в своих отраслях, а значит и повышению дохода, снижению издержек компаний. Из известных и влиятельных к общественным организациям можно отнести ТПП России, ОПОРА России, РАТЭК, АПКИТ, и ряд других. **По мнению PR-директора Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники Антона Гуськова, РАТЭК является, по сути, единственной отраслевой масштабной организацией, объединяющей наибольшее количество областей деятельности компаний. С другой стороны, узкопрофессиональные объединения решают более глубокие, частные вопросы, и в этом их заслуга.**

Вообще, любое объединение компаний — это показатель зрелости рынка, готовности участников к совместной работе по достижению общих целей и к осознанию себя отдельным сообществом в рамках всего национального бизнес-пространства. То есть это состояние, когда участники сообщества могут сказать: «мы — не часть рынка торговли, мы — рынок торговли электроникой и бытовой техникой» или «мы — не часть рынка производства, мы — производители электроники и бытовой техники». То же можно сказать и о сервисных компаниях. Когда участники рынка настроены таким образом, они готовы работать над оздоровлением пространства, в котором происходит их деловая жизнь, с тем, чтобы иметь возможность работать в атмосфере добросовестной конкуренции и при наличии адекватной нормативно-правовой базы.

В принципе, при формировании некоего профессионального рынка и появлении на нем профильной отраслевой общественной организации игроки разделяются на два лагеря: обладающие членством в последней и не имеющие такого. При достижении неких успехов представителей ассоциации по лоббированию интересов отраслевых фирм пожинать плоды смогут как первые, так и вторые. С «небольшой» лишь разницей. Первые берут, «что с неба упадет», а вторые имеют возможность влиять на направление деятельности ассоциации, а значит, в конечном итоге, своими руками строить рынок, на котором, собственно, они и строят будущее своих компаний.

— В РАТЭК вступают как международные крупные производители, так и сервисные центры, которые сегодня являются наиболее уязвимым и наименее рентабельным сегментом нашего рынка, — **констатирует Антон Гуськов.** — При этом уровень их консолидации явно повышается. Не так давно прошла организованная нашей ассоциацией конференция сервисных центров, в которой приняли участие практически все заметные игроки. Итогом мероприятия стало общепрофессиональное обращение к зарубежным производителям, суть которого сводится к предложению улучшить условия контрактов с сервисными организациями. Но эволюция взаимоотношения сервисных организаций и вендоров — эта уже другая тема.

Роль общественных организаций в судьбах рынка велика, и значимость их, как площадок для обсуждения общих проблем участников рынка будет со временем только повышаться.

Укрупнение!!! Осторожно...?

По поводу возможных негативных последствий укрупнения рынка имели и имеют хождение ряд мнений, вроде возможности картельных сговоров и т.п. Что касается последних, то рыночные законы — вещь жесткая и позволяют воплотиться в жизни подобного рода «призракам» крайне редко, да и то, пожалуй, только в таких исключительных ситуациях, которую затрагивает начальник Управления контроля социальной сферы и торговли ФАС России Тимофей Нижегородцев в рамках этой Темы номера (см. интервью на стр. 24-26). Попытки давления ритейлеров на поставщиков тоже рассматриваются в указанной части нашего материала, и особо добавить к сказанному представителем ФАС особо нечего — разве что философскую фразу «...ну что ж, не без этого... общими усилиями со временем все образуется».

Совладелец сети «Эксперт» Кирилл Новиков, называющий себя антиглобалистом, считает, что торговые сети несут определенный негатив на рынок и готов поделиться своими наблюдениями и соображениями с нашими читателями. Однако есть и противоположные мнения. Мы посчитали, что диалог на тему «Чего больше несут рынку и обществу крупные торговые сети – благого или злого» заслуживает освещения в отдельной статье, которую вы увидите в одном из ближайших номеров нашего издания.

Это будет завтра

Попробует представить, как будет развиваться ситуация на отечественном рынке электроники и бытовой техники и что мы получим в итоге. В соответствии с рыночными тенденциями, мелкие игроки будут с рынка уходить. Они будут репрофилировать свой бизнес, либо к кому-то присоединяться в качестве франчайзи. Средние сети некоторое время еще будут развивать свой бизнес (пока есть куда), потом будут покупаться приобретаться более крупными. Что касается крупных федеральных сетей, то **по оценке директора по связям с общественностью компании «Техносила» Надежды Сенюк**, лет через 5-6 на рынке останется максимум три крупных ритейл-игрока, все остальные останутся далеко позади.

Рассуждая о консолидационных процессах, Надежда Сенюк **акцентирует внимание** на том, что на одном территориальном рынке какого-либо рода объединения компаний долго не живут — они объединяются лишь на краткий срок для достижения конкретной поставленной цели: выжить, получить на определенный период лучшие цены или использовать возможность развиваться как-то иначе. По-другому не бывает. Как только один из игроков становится сильнее, он тут же покупает другого. При том способов достижения этой цели существует масса, и они совершенно разные, но все приводят только к указанному результату. Именно поэтому на сегодняшний день на зарубежных рынках лидеров — единицы.

Кстати, об иностранцах. Роль иностранных игроков в укрупнении российского рынка электроники и бытовой техники пока еще довольно мала. Да, есть прецеденты покупки отечественных производственных предприятий, попытки купить крупных российских ритейл-игроков, но пока это капля в возможном море. Которого, впрочем, может и не быть, если оглядеть просторы нашей бескрайней родины и вспомнить, что даже у крупных фигурантов западного рынка случались неудачи при «покорении» территорий куда меньше, на которых проживал народ менее колоритный, чем русский.

— Наблюдения наводят на мысль, что иностранные игроки все-таки будут входить в Россию самостоятельно, со своими отработанными технологиями и создавать активы самостоятельно, как это делает «Медиа Маркт», — **делает предположение Надежда Сенюк**.

К слову сказать, иностранные производственники также не спешат скупать российские заводы — предпочитают строить свои.

Отечественный «мобильный» рынок тоже не прост. Отечественные производители высококласных средств появятся, по всей видимости, у нас не скоро, так что зарубежным вендорам и покупать особо некого. А что касается розницы, то на Западе практически вся розница под операторами. Там были независимые игроки, но ситуация поменялась, и теперь многие из них также в основном занимаются операторским бизнесом. Поэтому приход в ритейл игроков из-за рубежа может состояться только через экспансию иностранных операторов.

— Понимая ситуацию на отечественном операторском рынке, я могу сделать предположение, что покупка «в лоб» российских операторов уже невозможна, — говорит **исполнительный вице-президент ГК «Связной» Сергей Румянцев**. — Поезд уже ушел. Возможно, какое-то слияние, обмен активами, вхождение наших операторов в какой-то более крупный союз с европейскими и потом — обмен технологиями, выход в розницу. Наверное, такой путь возможен. Прямого выхода в розницу для представителей зарубежного операторского бизнеса я не вижу.

Благодаря нашим уважаемым экспертам мы получили массу интересной информации о нюансах процессов консолидации и укрупнения, происходящих на сегодняшнем рынке электроники и бытовой техники. Надеемся, материалы, созданные нами на основе их данных, дадут нашим читателям пищу для размышлений, а, быть может, и наведут на мысль о том, как решить некоторые из стоящих перед ними задач.

Александр ГУДКО
Март, 2008