

## РОСТ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА – ОСНОВА УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ С ЗАПАДНЫМИ ТОРГОВЫМИ СЕТЬЯМИ

Ю.И. Кийко, БГЭУ

### АННОТАЦИЯ

На потребительский рынок Республики Беларусь все большее и большее влияние оказывают новые торговые форматы, торговые сети, имеющие высокую конкурентоспособность, обусловленную использованием инновационных технологий во всех направлениях их деятельности. Опыт стран Восточной Европы и, в частности, Польши свидетельствует о необходимости проведения ряда мероприятий по подготовке отечественных торговых субъектов к работе в новых условиях.

В статье доказывается, что сохранению национальной торговли и обеспечению ее развития будет способствовать реализация на практике проблема повышения рыночной стоимости активов торговых организаций.

Шаг за шагом белорусская экономика приближается к рыночным стандартам. Эти преобразования, прежде всего, коснулись торгового сектора. В отрасли сложилась конкурентная среда, представленная организациями, функционирующими, в основном, на частной собственности. На белорусский потребительский рынок пришли новые форматы (гипер, супермаркеты, дискаунтеры и др.), широко используемые транснациональными различными сетями.

С 2005 года в стране работает 8 гипермаркетов («Простор», «Корона», «Гиппо», «Максимус», «Bigzz», «На недельку», «Вест» в Витебске, «Асстор Вест» в Бресте). В г. Минске в 2006 году вошла в строй первая очередь торгово-общественного центра «Столица». За пять последующих лет в Беларуси планируется построить еще 33 гипермаркета.

По данным Информационного центра коммерческой недвижимости (ИЦКН) из трех десятков заявленных к строительству гипермаркетов — 11 запланировано возвести в Минске, 7 — в Могилеве, 4 — в Витебске, по 3 — в Гродно и Бресте, 2 — в Гомеле. В первую очередь планируется открывать магазины, торгующие непродовольственными товарами (хозяйственные, строительные), а продовольственные строить за пределами кольцевой дороги.

По мнению Главы государства, Президента Республики Беларусь Александра Григорьевича Лукашенко, создание подобного рода крупных центров торговли призвано наиболее полно обеспечить потребности населения страны в качественных промышленных и продовольственных товарах.

Ясно, что гипермаркеты несут изобилие товаров, возможность покупки товаров в цивилизованных условиях и по более низким ценам. Отмечая все эти положительные моменты, стоит все же задуматься о том, как появление этих торговых гигантов отразиться на национальных торговых организациях (в Беларуси сегодня работают более 27,5 тыс. магазинов торговой площадью 2,9 млн. квадратных метров).

По данным Министерства торговли Беларуси уже в 2006 году на долю гипермаркетов в Минске приходилось 7–8% розничного товарооборота, а магазины, расположенные рядом с гипермаркетами, потеряли после их открытия 10–15% товарооборота.

Специалисты ИЦКН считают, что не стоит бояться того, что гипермаркеты станут непосильными конкурентами для торговых предприятий. Не следует сбрасывать со счетов и то обстоятельство, что в Беларуси гипермаркеты не могут предложить покупателям пока товары по более низким ценам. Во-первых, отсутствует возможность работать с крупными оптовиками — их просто нет, да и вряд ли появятся в ближайшей перспективе. Во-вторых, в ассортименте предлагаемых товаров должно быть не менее 70% отечественной продукции, а она малорентабельна, и значит, производители не могут продавать ее торговым организациям дешевле. Все это говорит в пользу того, что заказчики, заявившие о своем намерении строить такие объекты, будут стараться насыщать их какими-либо сопутствующими услугами, элементами дополнительного сервиса, которые притягивали бы покупателей и позволяли конкурировать с действующей сетью менее крупных торговых объектов и уже действующих ТЦ.

Но это высказывание можно отнести только к настоящему времени и существующим предприятиям. По заключениям российских аналитиков, через 3–4 года на территорию Белоруссии войдут крупные торговые сети, и у них точно не будет проблем с крупными оптовыми поставками и варьированием цен. Иностранные инвесторы проявляют интерес к торговым проектам в Беларуси, а это 1/3 всех инвестиций в экономику страны.

Среди наиболее крупных владельцев гипермаркетов в Европе, проводящих политику экспансии на рынки стран с переходной экономикой, выделяются Carrefour (823 магазина в сети), Leclerc (391), Auchan (321),

Casino (299), Cora (78). На международном рынке наиболее заметна компания Carrefour. Именно она задавала тон в формировании имиджа гипермаркетов в последние 25 лет.

Чтобы отследить вероятные последствия глобализации и принять правильные решения по развитию национальной торговли, следует изучить опыт других стран, которые уже ощутили экспансию западных ритейлов на себе.

Наиболее показательным для нас будет опыт Польши, где рыночные преобразования начались на шесть лет раньше чем в Беларуси.

В Польше в 1990 году было создано министерство по реформе собственности и в кратчайшие сроки проведена «малая приватизация» в торговле и сфере бытового обслуживания. Цель реформ одна — создать рыночную экономику, с эффективно действующими хозяйственными субъектами. Что касается традиционной польской торговли, то она к началу 2006 года объединяла около 400 тысяч магазинов по всей стране, каждый третий магазин торгует продуктами питания. Суммарное количество таких объектов розничной торговли составляет 121 200, что на 10% меньше, чем два года тому назад. Из общего количества только три тысячи считаются более-менее крупными, их площадь превышает 400 квадратных метров, 90% вообще имеют площадь менее 50 квадратных метров.

Расцвет торговли Польши пришелся на конец 1990-х — начало 2000-х годов, когда гигантские потоки иностранных инвестиций и рост отечественных инвестиций в этот сектор привели к резкому увеличению числа крупноформатных современных торговых комплексов.

Этот процесс условно можно разделить на три этапа.

Первый — доперестроечный этап, характеризуется государственной монополией на торговлю, а также параллельно развивающимся потоком частных магазинов с низким торговым оборотом, существующих главным образом полулегально. Другими отличительными чертами этого этапа являются преобладание отечественного капитала, низкая доля современных торговых форматов в общей массе торговых объектов.

Второй этап, приходится на начало переходного периода в развитии экономики, характеризуется сменой существующей системы, нередко в ходе приватизации и смены владельца. Как правило, это сопровождалось распадом государственной системы торговли на части, которые в отдельных случаях стали объединяться в мелкие торговые сети. Иностранные инвесторы, которые пришли в страну в этот период, как правило, приобретают уже существующие приватизированные предприятия. В то же время на этой фазе развития сохраняется низкая доля современных торговых комплексов. Еще не пришло время перерождения супермаркетов в гипермаркеты и появления дискаунтеров. Не коснулись новшества и мелких городов, а также поселков.

Третий этап условно называется этапом глобализации, начавшийся в середине 1990-х, продолжается по сей день. Он характеризуется быстрым развитием супермаркетов (включая гипермаркеты, дискаунтеры, магазины cash & carry), а также мелкоформатных сетей. На этом этапе, в который Польша вступила после успешного проведения ряда рыночных реформ, преобладают легальные иностранные инвестиции. Здесь уже можно говорить о высокой доле современных торговых комплексов и высокой степени участия крупных международных сетевых операторов в осуществлении торговли. Современные торговые комплексы появляются не только в крупных, но и в мелких городах, а также в крупных поселках. Темпы роста товарооборота в этот период возросли до 10% в год. На рынок страны вошли основные инвесторы. После проведенной денежной реформы польская экономика начала быстро развиваться. По годовому приросту ВВП страна прочно вошла в группу лидеров европейского рынка.

Выгодным динамическим развитием ситуации не преминули воспользоваться владельцы крупных торговых сетей, видевшие хорошие перспективы работы с 38 миллионами потенциальных покупателей. Первыми на рынок вошли польско-австрийская фирма Billa, сеть Globi, а за ними — норвежцы со своей сетью Rema 1000. Этому способствовала законодательная база, защищавшая иностранных инвесторов и предоставлявшая им льготы. На пути к западному рынку Польша опережает страны Балтии примерно на 2–3 года. Экспансия западных торговых сетей (гипермаркеты, супермаркеты и торговые сети) в Польше достигла своего расцвета.

В начале 2006 года в Польше уже работало 67 гипермаркетов и более 800 супермаркетов, некоторые сети предлагают до 50 тысяч наименований. По прогнозам, через три года в крупнейших городах страны будет действовать 170 гипермаркетов с торговой площадью от 8 до 18 тысяч кв. метров.

Нашествие иностранных торговых сетей сразу повлекло за собой изменение всей структуры продаж торговли. Безусловным лидером как по вложенным средствам, так и по оборотам являются немецкие инвесторы.

Всего на рынке страны работает 9 иностранных сетей, инвестирующих огромные средства в гипермаркеты: две немецкие (Metro-Real, Dohle-Hit), четыре французские (Casino-Geant, Carrefour, Auchan, Leclerc) по одной из Великобритании (Tesco), Голландии (Ahold-Alkauf) и Португалии (Jeronimo Martins-Jumbo). Несмотря на такое проникновение торговых сетей, исследования фирмы IQS and Quant показывают, что 47% поляков никогда не делали закупок в гипермаркетах.

Фирма CAL обобщила результаты опросов покупателей, делающих покупки в варшавских торговых центрах. Около половины делает закупки примерно раз в неделю, 18% два раза и больше, 67% из них приезжают за по-

купками на машине. Наиболее популярным в субботу является Carrefour. Как показывают опросы, на закупки в торговых центрах тратится около 51% домашнего бюджета.

Строительство гигантов торговли — дело недешевое. На один торговый центр Auchan в Пясецно под Варшавой было потрачено 30 млн. долларов, Clif в Гдыне обошелся в 25 млн. долларов. Но это не является препятствием для западных бизнесменов. Уже обычным явлением стало строительство объектов во всех воеводских центрах.

Внедрение основных западных торговых сетей дало польским потребителям возможность гораздо большего выбора, что в свою очередь привело к многим резким изменениям в покупательских возможностях. Основные гипермаркеты, действующие сейчас в Польше, это: «Auchan» «Carrefour», «Géant», «Tesco», «Real», «HIT» и «Leclerc», а общее число иностранных супермаркетов превысило 110.

Только в Варшаве около 460 000 квадратных метров приходится на долю современных торговых центров и около 440 000 квадратных метров на долю гипермаркетов. Еще около 300 000 квадратных метров торговых центров находится на стадии строительства и будет сдано в эксплуатацию в 2008 году.

Интересно, что в Польше прижилась «американская мечта» — уик-энд всей семьей в гипермаркете или торговом доме.

Процесс трансформации собственности при переходе от командно-административной экономики к рыночной в Польше практически завершен. Торговля развивается стремительными темпами и можно с уверенностью назвать торговый сектор монополистическим. Огромные торговые сети разделили между собой рынок, и составить им конкуренцию какому-либо предприятию новичку очень тяжело. В настоящее время 87% торгового сектора принадлежит не Польше, а французским, немецким, шведским, голландским, английским и другим фирмам. Так стоит задать вопрос — было ли это первоначальной целью трансформации распродать все иностранным фирмам и самим остаться ни с чем. В таком положении все проблемы глобализации становятся не просто теорией, а реальной угрозой для Польши — вся экономика республики зависит от экономики стран инвесторов, малейшие изменения в каждой из этих стран стихийно отражаются на Польше.

Что же ожидать Белоруссии от стремительно развивающихся гипермаркетов и торговых сетей, которые уже готовы войти на территорию страны. Конечно же, в первую очередь это изобилие товаров и сопутствующего сервиса по доступным ценам. Но, исходя из опыта Польши, участь отечественных торговых предприятий выглядит довольно мрачно. Возникает вопрос — пускать ли торговые сети в Белоруссию и тем самым оптимально удовлетворить потребности населения в торговых услугах нового качества, но, ставя при этом отечественные предприятия на грань исчезновения, или упорно изолироваться от этого. Ответ здесь может быть только один — развиваться национальная экономика должна по своим приоритетам, но при этом умело используя возможности новых торговых форматов. Но для этого, а такое время у нас еще есть, отечественные торговые субъекты должны подготовиться к жесткой конкуренции и нарастить свой капитал. Обратимся опять к западному опыту — для успешного развития предприятия в первую очередь нужна концепция увеличения эффективности деятельности и капитал, для внедрения ее в жизнь и дальнейшего развития. В качестве капитала конечно же стоит считать активы организаций, размер которых является гарантом для привлечения кредитов и инвестиций в свою деятельность. В данном случае оптимальным для белорусских торговых организаций является широкое использование и реализация на практике идеи и концепции управления стоимостью, которая ориентирует на максимизацию стоимости бизнеса.

Управление стоимостью принципиально отличается от систем планирования, принятых в 60-е годы. Оно перестало быть функцией исключительно руководящего аппарата, и призвано усовершенствовать принятие решений на всех уровнях предприятия. В нем изначально заложена предпосылка, что командно-административный стиль принятия решений сверху вниз не приносит должных результатов, особенно в крупных многопрофильных предприятиях. Управление стоимостью требует регулировать баланс наравне с отчетом о прибылях и убытках и поддерживать разумное равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями деятельности. Если управление стоимостью внедрено и организовано должным образом, предприятие получает огромные выгоды. Такое управление, по сути, представляет собой непрерывную реорганизацию, направленную на достижение максимальной стоимости.

Стоимость фирмы определяется ее дисконтированными будущими денежными потоками, и новая стоимость создается лишь тогда, когда компании получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на привлечение капитала. На концепции управления стоимостью основывается весь механизм принятия крупных стратегических и оперативных решений. Правильно наложенное управление стоимостью означает, что все устремления компании, аналитические методы и приемы менеджмента направлены к одной общей цели: помочь компании максимизировать свою стоимость, строя процесс принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости.

Данный подход к построению стратегии развития отечественного торгового бизнеса может позволить сохранить все 27,5 тысяч магазинов функционирующих сейчас на территории республики, а не 87% из них, как это

произошло в Польше, при приходе на рынок конкурентов, имеющих большую материально-техническую базу и капитал.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андерсон Дж. О приватизации государственной собственности / Пер. Вереникина А. // Вопр. экономики.— 2004.— № 12.— С. 54–69.
2. Baltowski M. Przekształcenia własnościowe w Polsce. PWN, Warszawa — 2002.— 264 s.
3. Глинкина С. Приватизация в странах Центральной и Восточной Европы: Обзор // Общество и экономика.— 2000.— № 3/4.— С. 116–147.
4. Дубровская Е. В. Некоторые аспекты управление стоимостью предприятия // Сб. Управление в России: зачем мы нужны миру? Санкт-Петербург, 2002.— С. 56–58.
5. Мессенгиссер М. Приватизация и реорганизация предприятий в Восточной Европе // Рос. экон. журн.— 1996.— № 3.— С. 92–97.
6. Podkaminer L. et al. Transition Countries on the Eve of EU Enlargement. WIIW Research Reports, № 303, February 2004.
7. Центрально-Восточная Европа во второй половине XX века / Т. З. Ч. 1. Трансформации 90-х годов.— Наука, 2002.

Опыт и мудрость, которую ВЫ оцените

- Оптимизация налогообложения и финансовых схем;
- Аудиторская проверка, предупреждение штрафов;
- Бесплатное консультационное обслуживание в течении (40-дней) после проверки;
- Принципиально новые условия оплаты.



*Мы лучшие на протяжении 14 лет!*

*Специальное предложение  
для крупных клиентов!*

*Мы будем рады Каждому клиенту!*

**г. Минск, ул. К. Либкнехта 68, ком. 1005, 1006  
Тел./факс: 286-25-20; 226-96-22, E-mail: Audiks@tut.by**