

Благодаря реализации контроллинга обеспечивается создание гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. Действующая в организации служба контроллинга считает своей задачей упреждающий контроль на основе наблюдения за изменениями объекта, оценивает возможность реализации запланированных мероприятий.

Если организация, разрабатывая планы, придерживается определенной программы действий, то это свидетельствует о тщательной продуманности своей деятельности и, прежде всего, стратегии поведения на рынке, осознанном подходе к планированию в частности и менеджменту в целом.

Таким образом, реализация генеральных целей торговой организации, определенных системой программно-целевого планирования ее деятельности, предполагает принятие конкретных управленческих решений по следующим вопросам:

- распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий.

Применение программно-целевого планирования торговыми организациями обеспечит динамичное развитие формам сочетания инструментов рыночного управления и государственного регулирования в планировании торговой деятельности, позволит эффективно использовать ресурсный потенциал организации, реально оценивать состояние бизнес-среды и конкурентных позиций ритейлеров, достигнуть устойчивости хозяйственных связей и реализации генеральных целей развития организации.

Литература

1. Анискин Ю., Павлова А. Планирование и контроллинг. Учебник. – М.: Омега-Л., -2003.
2. Зубкова Н. Эффективная система внутрифирменного планирования как инструмент организационной устойчивости предприятия// [Электронный ресурс] /1 февраля 2008г. – режим доступа: <http://google.by>
3. Стратегическое планирование: учебное пособие/ Под ред. проф. А.Н.Петрова. СПб.: Знание, ГУЭФ, 2003.
4. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – С.72-219.

Е.Ф. Волонцевич, к. э. н., УО БГЭУ (г. Минск)

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК СПОСОБ РАСШИРЕНИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Розничная торговля являлась одной из наиболее быстроразвивающихся отраслей экономики практически всех государств на протяжении последних 10 лет. Но наиболее высокие темпы наблюдались в государствах с переходной экономикой, чему способствовало оживление их общего экономического развития в совокупности с низкой обеспеченностью торговыми площадями вообще, особенно современных торговых форматов.

Можно выделить следующие способы эффективного развертывания розничной сети: франчайзинг; покупка действующего бизнеса путем слияний или поглоще-

ний; строительство магазинов с применением не только собственного, но и заемного финансирования.

Для создания или развития существующей розничной сети необходимы, в первую очередь финансовые и временные ресурсы. Важность финансовых ресурсов объяснять нет необходимости. Безусловно, компания может привлечь инвестиции и заемные средства, но уровень первых ограничен риск-менеджерами инвестиционных фондов или прочих институциональных инвесторов, а уровень вторых непосредственно зависит от капитализации компании. Если говорить о втором факторе, то его влияние на быстро развивающихся рынках зачастую даже выше, нежели влияние финансового фактора. Если сеть не заняла какое-либо перспективное место, то значит, оно досталось конкурентам и сеть проиграла дважды: первый раз, когда она потеряла свой возможный доход, а второй - когда его получил конкурент.

Расширение деятельности розничной сети наиболее эффективно осуществлять на основе использования франчайзинга. Но ради высокой скорости приходится поступиться определенной долей прибыли, порой достаточно большой. В то же время, владение сетью полностью, включая и недвижимость, дает наибольшую прибыль и самые минимальные риски, создает возможности гибкого изменения форматов под условия определенной страны. Это тем более важно, что условия, выдвигаемые сетью-франчайзером в качестве обязательных (размещение торговых объектов, площадь, персонал) бывают труднореализуемы в отдельных регионах и странах, а их изменение означало бы изменение формата всей сети.

Все это в совокупности приводит к тому, что основным способом расширения торговых сетей становятся слияния и поглощения. Слияния и поглощения (M&A) неизбежно приходят во все отрасли экономики, в том числе и в торговлю. Практика зарубежных рынков показывает, что все отрасли проходят одни и те же этапы консолидации. Всё начинается с того, что в результате либерализации или появления перспективных технологий возникает новый рынок, куда выходят множество компаний - это этап открытия отрасли. Затем наступает этап роста: фрагментированный рынок начинает консолидироваться, активные компании поглощают слабых конкурентов и постепенно набирают вес. Затем игроки, выбившиеся в лидеры, становятся всё крупнее, сливаясь с равными, очищаясь от непрофильных и нерентабельных направлений бизнеса и повышая внутреннюю эффективность. Число компаний сокращается минимум вдвое по сравнению с предыдущей стадией. Конечная остановка - этап балансов и альянсов: несколько оставшихся на рынке гигантов образуют союзы, чтобы наилучшим образом распорядиться имеющимися компетенциями. Затем от этих гигантов отпочковываются перспективные бизнесы, которые в будущем дадут начало новым отраслям, и весь цикл повторится.

Основным способом роста крупных розничных сетей в Беларуси пока остается расширение путем открытия новых магазинов за счет собственного ресурса («ПросторМаркет», ИП «Банниар» - ТМ «Бигзз», ИП «Белвиллесден» - ТМ «Гилло», ООО «Евроторг» - ТМ «Евроопт» и др.) или покупки более мелких операторов (ООО «Либретико» - ТМ «Соседи», ТС «Рублевский», ООО «Белмаркет»). Сделки слияния и поглощения между лидерами рынка отсутствуют в основном в связи с высоким уровнем конкуренции между ними и сложностью оценки такого бизнеса.

Рынок розничной торговли стремительно растет, и значительная часть стоимости компаний на нем (50-70%) объясняется оценкой их будущего потенциала. Потенциал роста в свою очередь напрямую зависит от способностей текущего менеджмента реализовывать новые проекты в перспективе 3-10 лет, а также от умения компании

противостоять будущей конкуренции и макроэкономическим колебаниям. После покупки бизнеса стремление менеджмента приобретенной компании работать эффективно, скорее всего, снизится или же ключевые управляющие перейдут в другую компанию. Кроме того, даже внутри отрасли сверхвысокие темпы роста последних лет вызывают много споров и сомнений об устойчивости таких показателей в будущем. Еще один риск, способный значительно повлиять на эффективность сделок слияния и поглощения – риск потери управляемости и скорости развития. Слияния и поглощения часто приводят к значительному отвлечению организационных и капитальных ресурсов для покупки и интеграции другой сети, тем самым снижая темпы органического роста и фокуса менеджмента на улучшении внутренних процессов. Это грозит снижением эффективности операционной деятельности обеих сетей после слияния и проигрышем в конкурентной борьбе. Поэтому до последнего времени возможности естественного роста ведущих розничных сетей перевешивают выгоды, которые могут быть получены от слияний между ними.

Однако, исходя из специфики ритейла, достичь стратегического лидерства только путем открытия собственных магазинов в условиях конкуренции с дискаунтными сетями практически невозможно, поэтому естественным элементом бизнес-стратегии становятся слияния и поглощения других торговых сетей в формате «супермаркет». Покупка готовых компаний с развитыми управленческими технологиями позволяет не только увеличить скорость роста на рынках присутствия, но и значительно ускорить выход в новые регионы, а также повысить прибыльность за счет синергии объединенных компаний и их ресурсов. Самым правильным является покупка доли на новом географическом или продуктовом рынке. При этом разумнее покупать не лидера, а компанию, занимающую второе или третье место на рынке, имеющую высокие показатели прибыльности или региональную компанию.

Именно о таком способе продвижения сети заявляют практически все игроки рынка отечественного ритейла. Стратегия и тактика слияний и поглощений большинством из них отработана на рынках происхождения капитала. Для Беларуси это в первую очередь Россия, уже пережившая пик консолидации в розничной торговле и заканчивающая процесс поглощения региональных сетей. Наиболее активны федеральные игроки, скупающие активы региональных компаний, однако и локальные сети заключают сделки, приобретая небольшие региональные сети. К 2010 году большинство региональных рынков будут уже поделены крупными региональными ритейлерами. И только после того, как в отрасли сформируется пул лидеров и пул отставших, начнется скупка успешных ритейлеров западными компаниями или слияние крупных российских игроков в целях противостояния экспансии с Запада.

Несмотря на то, что сделок слияний и поглощений в ритейле становится все больше, многие специалисты предупреждают, что большая часть подобных сделок в мировой практике не только не приносит их инициаторам ожидаемой выгоды, но и вообще снижает акционерную стоимость компании. Поэтому при планировании слияний и поглощений необходимо оценивать соответствие бизнеса потенциальному партнеру собственным стратегическим целям.

Сделки слияний и поглощений должны реализовываться поэтапно. О предложении по продаже бизнеса обычно становится известно либо напрямую от самих компаний (рынок торговых сетей невелик), либо от финансовых консультантов, нанятых продавцом специально для поиска партнера или покупателя. Однако бывают ситуации, когда компания-покупатель сама выходит на акционеров сетей и убеждает их в выгоды сделки. Зачастую этому способствуют личные связи и контакты учреди-

телей. Первая встреча с собственниками бизнеса позволяет определить взаимные интересы и общую готовность вести дальнейшие переговоры. На этом этапе часто подписывается соглашение о конфиденциальности информации для дальнейших переговоров. В нем также могут фиксироваться общие цели переговоров, этапы, сроки и принципы формирования цены будущей сделки. Как правило, на первом этапе эти переговоры не носят эксклюзивного характера и продающая сторона (как и покупающая) рассматривает их как одну из альтернатив.

Затем происходит первичная проработка структуры и цены сделки. Для этого анализируется бухгалтерская отчетность за последние несколько лет, внутренняя финансовая отчетность для оценки рентабельности всех и каждого торгового объекта и (если есть) других центров затрат и прибылей и материальные активы и обязательства сети, а также анкеты топ-менеджеров, юридическая структура компании, состав и структура акционеров. Это дает возможность построить финансовую модель сети и ориентировочно рассчитать ее будущие денежные потоки и сравнительную стоимость.

На данном этапе исходят из предположения, что вся информация, предоставленная компанией, правдива. Тем не менее обязательным и абсолютно критичным условием переговоров даже на предварительной стадии является предоставление возможности специалистам покупателя провести экспертную оценку покупаемых магазинов и бизнес-процессов сети. Часто это кажется преждевременной и трудозатратной частью процесса, однако именно качественные, а не количественные показатели являются в итоге решающими для определения цены и успеха сделки. Именно в «качественной» оценке, как правило, и скрываются основные риски и потенциал всех сделок, которые невозможно определить в финансовых моделях и бухгалтерской отчетности. Необходимо отметить, что потенциальному партнеру по сделке не имеет смысла искажать факты, так как это ведет к бессмысленной трате времени позднее. Известен случай (покупатель - сеть «Перекресток»), когда на последующих этапах сделки обнаружилось, что собственники, предоставившие информацию, не были осведомлены о состоянии дел в своей компании. В частности, были выявлены значительные расхождения не только в финансовых результатах, но даже в заявленных и фактических торговых площадях, оборудовании и состоянии договоров аренды. В результате после шести месяцев дополнительных переговоров и работы менеджеров и консультантов сделка так и не состоялась.

По итогам этого этапа обозначается предварительная цена сделки и заключается соглашение о намерениях (или, как его часто называют, предварительный договор), в котором детально прописываются условия, цена и структура сделки, а также необходимые требования для ее завершения с обеих сторон. Это соглашение, как правило, еще не имеет обязательной юридической силы, за исключением пункта о конфиденциальности и эксклюзивности переговоров, но часто в него вносят дополнительные условия в виде финансовых взысканий для обеих сторон за одностороннее расторжение сделки.

После этого проводится проверка соответствия целям - наиболее затратный этап, который часто требует привлечения внешних консультантов, в том числе юристов и аудиторов, а также штатных экспертов, в том числе и торговых. В ходе проверки данные, полученные во время первичного исследования, проверяются на основе фактической отчетности и документации. Проверка завершается подготовкой договоров купли-продажи и иных сопутствующих соглашений, проведением согласований с государственными органами и т. д. Если при этом первоначальные предположения о структуре сделки и о цене изменяются, то переговоры о стоимости сделки продолжаются.

В результате либо подписывается окончательный договор о покупке бизнеса, либо стороны расходятся.

На основе проведенных исследований практики проведения сделок слияний и поглощений в российском ритейле, можно сформулировать некоторые наиболее часто возникающие проблемы и пути их решения.

1. Отсутствие понимания целей акционеров, будущей их структуры до начала подготовки сделки. В итоге согласование цены и структуры сделки становится весьма затруднительным, но это выясняется далеко не сразу. Будущая структура акционеров и механизмы контроля над приобретаемой компанией зависят от цели покупки. Важно понять, как будет осуществляться контроль, особенно стратегический и финансовый. Рекомендуется в первую очередь ставить «своего» финансового директора. Это поможет установить жесткое управление денежными потоками и коммуникацию между организациями.

2. Проведение сделок без учета формата покупаемых магазинов, ориентир только на привлекательные финансовые условия. Бессистемное приобретение активов приведет к распылению капитала и человеческих ресурсов основного бизнеса, что может повлечь за собой потерю управляемости. Кроме того, дополнительные вложения (не только средств, но и времени) в реконструкцию могут быть столь велики, что сделают впоследствии эту сделку весьма трудноокупаемой. Поэтому нужно консервативно подходить к оценке синергии и затрат, которые возникнут при совершении сделки. При оценке синергий следует включать в финансовую модель будущих денежных потоков только те результаты, которые можно будет точно определить, проконтролировать, учесть и достичь. Подсчет затрат должен быть реалистичным с учетом всех прямых и косвенных затрат (IT, персонал, ребрендинг, модернизация и перевод в единый стандарт розничных технологий).

3. Велика роль личности собственников и управляющих с обеих сторон. В-первых, наибольший риск связан с действиями партнера, так как оценить в расчетах степень влияния акционеров и их совместимости, влияния корпоративной культуры и мотивации ключевых менеджеров сложнее всего. Поэтому требуется проверка личностных качеств партнеров и менеджеров еще на начальном этапе. Кроме того, за переговоры и сделку с каждой стороны должны отвечать одни и те же люди. В противном случае договоренности, достигнутые одной командой, могут быть отвергнуты второй, что приведет к потере времени и репутации.

4. Экономия времени и ресурсов для всесторонней проверки и проработки документов сделки. Как уже отмечалось, даже при полной уверенности в честности партнера всегда есть опасность получить неполную информацию. А поэтому не следует объявлять о сделке публично до ее окончания, так как публичность значительно снижает переговорную гибкость и утечка информации довольно часто приводит к прекращению переговоров.

5. Как правило, переход контроля и управления от одних собственников к другим вносит неопределенность в работу персонала всех уровней. На этом этапе легче всего потерять ключевой персонал, партнеров и клиентов, поэтому здесь кроются самые существенные риски сделки. Поэтому подготовка сделки должна завершаться разработкой подробного плана интеграции и перехода контроля от одного владельца бизнеса к другому. Не стоит спешить изменять все процессы в приобретаемой компании «под себя». Для начала следует внимательно оценить опыт и процессы покупаемой сети, завоевать доверие и поддержку персонала и только после тщательного планирования и подготовки переходить к интеграции.