



РИТЕЙЛ ПОШЕЛ ПО СЛЕДАМ ЕРМАКА

Покупать быстро, поглощать много. Крупные игроки двинулись в провинциальный ритейл. Рентабельность сегодня обеспечивают Урал и Западная Сибирь. **ЕЛЕНА КОСТЮК**

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ СТАЛО известно о завершении самой крупной сделки по приобретению региональной продуктовой сети федеральным ритейлером. Холдинг «Марта» купил сеть «Незабудка», объединяющую 104 магазина в Уральском федеральном округе. Сделка считается самой крупной именно по количеству приобретенных магазинов. «Марта» побила свой же рекорд: в 2006 году она купила владимирскую сеть «Пи», состоявшую из 69 магазинов. Фонды Baring Vostok Capital Partners (53,3% акций) и Eagle Venture Partners (18,8%) всего за два месяца нашли покупателя на «Незабудку». Впрочем, для ритейлеров такие сроки перестали казаться рекордными. Выставляемые на продажу региональные сети расходятся, как горячие пирожки. Даже при том, что предлагаемые активы обладают минимальной доходностью, а порой та и вовсе отсутствует. Сделка с «Незабудкой» — показательный пример приращение «федералов» за счет местных игроков.

ЧЕМ ПАХНЕТ «НЕЗАБУДКА»?

У «НЕЗАБУДКИ» долг перед поставщиками составляет почти \$60 млн, в арбитражном суде Челябинской области в ближайшее время будут слушаться 25 исков разгневанных дистрибьюторов. «Незабудка» в последнее время стабильно показывала

убыток, треть магазинов нерентабельна, и вообще, по оценке совладельца «Магнита» Семена Галицкого, сеть близка к банкротству. Тем не менее в тендере на такой чахлый цветок участвовали кроме «Марты» «Магнит», «Мосмарт» и «Седьмой континент». Их ожесточенная борьба преследовала две цели: во-первых, получить выход в весьма привлекательный Уральский регион (по оценке экспертов, на «Незабудку» приходится около 25% рынка сетевой розницы в Челябинске и 6% в области), во-вторых, повысить свою стоимость в глазах инвесторов. «Марта» выиграла тендер потому, что ей больше других надо добиться этого в самые короткие сроки: сейчас акционеры «Марты» ведут переговоры с возможными портфельными инвесторами о продаже около 25% акций входящей в холдинг сети «Гроссмарт». Сделка, по информации источника в холдинге, завершится до конца этого года.

Стратегия «Марты» типична для рынка. «Группа X5 консолидировала в своей годовой отчетности по МСФО убытки приобретенной ею региональной сети «Меркадо», что способствовало невысокой рентабельности. «Седьмой континент» за выход в регионы, в том числе за счет покупки сети «Алтын», белорусского гипермаркета «Простор», тоже пока расплачивается невысокой рентабельнос-

тью. Выход в регионы, где реальные доходы населения ниже, способствует понижению среднего чека. Но снижение рентабельности есть плата за увеличение доли на региональных рынках, высокие темпы роста выручки (свыше 40% в год) и рост трафика (числа покупателей. — «BusinessWeek Россия»), — поясняет Наталья Мильчакова, аналитик финансовой корпорации «Открытие».

Несмотря на убытки от покупки «Меркадо», инвесторы высоко оценили новый актив X5. «Акции X5 выросли приблизительно на 10% после объявления о приобретении сети «Меркадо», — говорит аналитик «УралСиб» Андрей Никитин. Он подчеркивает, что по-настоящему крупных региональных приобретений, которые могли бы «раскачать» акцию, в российском ритейле не было. Вместе с тем рынок позитивно реагировал на региональную экспансию. Эта фраза в условиях перманентных переговоров, которые иностранные ритейлеры ведут с федеральными сетями, является ключевой.

НЕ СКУПАТЬ НЕЛЬЗЯ

ПОЗИТИВНАЯ реакция на любые телодвижения в регионах совершенно понятна: Москва и Питер близки к насыщению. Аналитик инвестиционной компании ФИНАМ Сергей Фильченков прогнозирует, что более 80% всех новых торговых

точек, открываемых федеральными игроками в ближайшие 3–5 лет, придется на регионы. По оценке Натальи Мильчаковой, темпы роста регионального продовольственного ритейла в ближайшие семь лет составят 13–15%. Для самого насыщенного рынка Москвы и Подмосковья ее прогноз на этот период — 11%, для Санкт-Петербурга и Ленинградской области — 12%. В настоящее время 83% рынка продовольственного ритейла приходится на европейскую часть и Урал, 12% на Сибирь и всего 4% на другие регионы. Андрей Никитин, аналитик «УралСиб», считает, что соотношение будет меняться в пользу Урала и Западной Сибири.

До самой восточной окраины Родины федералы вряд ли продвинулись: на территории от Иркутска до Владивостока живет всего 17 млн человек (население Москвы и области), а логистика сложнейшая. X5 поставил для себя границей Тюмень, дальше других — до Красноярска — продвинулся «Рамстор».

Если характеризовать игроков по региональному охвату, то наиболее диверсифицированной сетью сейчас является «Магнит». «Магнит» сознательно избегает столиц, фокусируясь на не крупных региональных городах. «На втором месте X5 Retail Group, 12% продаж которой приходится на другие регионы (кроме Москвы и Северо-Запада). X5 планирует увеличить вклад регионов в выручку до 30% в течение

следующих 3–4 лет. Немного отстает «Седьмой континент»: 11% его выручки было создано вне Москвы и Московской области», — говорит Андрей Никитин.

Продвижение в регионы будет происходить в основном за счет развития формата гипермаркетов и поглощений. Исключительно самостоятельно, отвергая поглощения, развиваются иностранцы: «Ашан», «Метро», «Реал». Из россиян тем же путем органического роста пошли питерская «Лента» и национальный лидер по темпам роста доходов сеть «Магнит». Но, по предположению Натальи Мильчаковой, в будущем «Магнит» тоже начнет политику слияний и поглощений, а центром консолидации ритейла в 2007-м и в последующие годы станет X5. При тех темпах роста, которые эти две сети запланировали на ближайшую перспективу, у них просто нет выбора, скупать или не скупать.

«Сейчас, когда рынок растет огромными темпами и наблюдается дефицит недвижимости, конечно, выгоднее покупать, так как это позволяет быстро занять существенную долю рынка. Самостоятельное развитие может оказаться дешевле, но эта стратегия не способна обеспечить достаточно быстрый рост для сохранения лидирующих позиций на рынке», — уточняет логику развития ведущих национальных игроков аналитик инвестиционной компании ФИНАМ Сергей Фильченков.

ТОЛЬКО ЗЕМЛЯ. НИКАКОГО РИТЕЙЛА

В 2003–2006 ГОДАХ в России прошло почти 40 относительно крупных сделок по покупке федеральными сетями локальных операторов. «Суммы сделок по приобретению сетей в этот период не превышали \$100 млн. Исключение составляли те, где параллельно с магазинами приобреталась неторговая недвижимость. Так, X5 купила компанию «Метроном», включающую сети «Меркадо», «Меркадо-на» и складские помещения, за \$200 млн. Ставшие объектом поглощения сети состояли из нескольких десятков магазинов, ряд сетей включал вообще 3–5 магазинов. Крупные сети с оборотами в сотни миллионов долларов не хотели на тот момент продаваться дешево, учитывая огромный потенциал роста российской продовольственной розницы. В качестве покупателей выступали «Седьмой континент», «Марта», X5 (до создания X5 — сети «Пятерочка» и «Перекресток» отдельно), «Копейка», — характеризует ситуацию Наталья Мильчакова.

В 2006 году количество сделок M&A значительно выросло по одной простой причине: как отмечают эксперты ИА INFOLine, у ряда российских сетей FMCG снизилась рентабельность. Это было обусловлено насыщением розничных рынков Москвы и Санкт-Петербурга,



От Москвы до самых до окраин

Региональная экспансия крупнейших федеральных сетей*

ЮРИДИЧЕСКОЕ НАЗВАНИЕ	НАЗВАНИЕ СЕТИ	КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ, ФОРМАТ			МОСКВА	МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
		МАГАЗИН	СУПЕР-МАРКЕТ	ГИПЕР-МАРКЕТ			
X5 Retail Group N. V.	«Пятерочка» и «Перекресток»	512	157	12	334	-	232
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»	Metro C&C	-	-	31	8	-	3
ООО «Ашан-Россия»	Auchan	-	-	14	10	-	2
ООО «Русель»	«Карусель»	-	-	19	-	2	12
УК ОАО «Торговый дом «Копейка»	«Копейка»	321	7	-	119	60	-
ООО «Рамэнка»	«Рамстор»	6	34	22	32	-	4
ООО «О'Кей»	«О'Кей», «О'Кей-экспресс»	-	2	13	-	-	12
ОАО «Седьмой континент»	«Седьмой континент», «Наш гипермаркет», «Простор»	-	118	5	105	4	1
ОАО «Дикси групп»	«Мегамайт», «Минимарт», «Дикси»	315	7	5	35	78	93
ООО «Лента»	«Лента»	-	-	14	-	-	10
ОАО ГК «Виктория»	«Виктория», «Кэш», «Дешево», «Квартал»	178	11	-	78	25	31
ООО «Электор»	Grossmart	68	62	-	7	6	2
ООО «Спар Централ Раша»	Spar	89	13	1	9	13	-
ООО «Реал-Гипермаркет»	Real	-	-	6	2	-	-
ЗАО «Мосмарт»	«Мосмарт»	4	7	5	8	-	5
ООО «Фирма Омега-97»	«Патэрсон»	-	95	-	23	11	16

* ЗАО «Тандер», владеющее самой крупной сетью из 1893 магазинов «Магнит», не предоставляет информацию о своем присутствии в городах России.



«НА ВЫДАНИЕ»
около тысячи
региональных сетей

нять, почему это не может столько стоить. Раньше я завозил в Россию иностранные сети. Тогда

переводил с западного менталитета на русский. Теперь перевожу с федерального на региональный.

Несмотря на явную неадекватность местных торговцев, федеральные сети вынуждены с ними работать. Отсутствуют в регионах интересных объектов торговой недвижимости для форматов дискаунтера и супермаркета (гипермаркеты, как правило, размещаются в торговых центрах, а их в регионах строят все больше) заставляет вступать в диалог с местными ритейлерами, которым принадлежат или находятся у них в долгосрочной аренде наиболее привлекательные объекты.

Диалог выглядит приблизительно так. Владельцы небольших сетей и даже отдельных магазинов в рамках сделок M&A пытаются оценивать свой бизнес по мультипликаторам, скажем, сети X5. В ответ локальные операторы терпеливо объясняют, что будут покупать сети только по цене недвижимости. «Покупаются исключительно торговые площади и площади в логистических центрах. Торговый бизнес местных игроков интересен федералам лишь наличием связей в региональных органах власти у бывших владельцев, которые зачастую остаются в ранге руководителя сети. Тогда они, по сути, становятся менеджерами «по связям с государственными структурами», — комментирует Михаил Бурмистров, руководитель отдела аналитики ИА INFOLine.

ужесточением конкуренции, а при движении в регионы — отсутствием логистической инфраструктуры. В 2007 году снижение операционной рентабельности и рентабельности EBITDA будет продолжаться. Поэтому сделки M&A станут все более распространенным способом роста сетей. Федеральные сети продолжают двигаться на региональные рынки путем поглощения местных операторов, а небольшие региональные компании в противовес им станут объединяться. Чтобы потом подороже продаться. Теоретически условия для консолидации благоприятные. Сейчас российский рынок продуктового ритейла крайне фрагментирован, по данным «Nielsen Россия», в стране около 1 тыс. сетей. Но на практике купить локального игрока — задача непростая.

В большинстве своем региональные сети — это набор ИЧП и ПБОЮЛ, полное отсутствие прозрачности учета и собственности. «Так что в нынешней ситуации покупка региональных сетей — это покупкакота в мешке. Кроме того, стоимость, которую называют местные операторы, берется просто с потолка: хочу сто миллионов, и все тут. В последний год эти ничем не подкрепленные амбиции выросли в несколько раз. Все регионалы слышали, что федеральные сети продаются западным либо выходят на IPO, поэтому все хотят сыграть в русскую рулетку: вдруг повезет, и ты попадешь в поле зрения москвичей именно в преддверии их сделки, тогда можно сорвать хороший куш, — рассказывает владелец девелоперской компании «Росели групп» Роман Липецкий. — Приходится очень много объяс-

ЕВГЕНИЙ ЛИСИЦЫН/ИНТЕРПРЕСС.РУ

ЕКАТЕРИН- БУРГ	НИЖНИЙ НОВГОРОД	НОВОСИ- БИРСК	КАЗАНЬ	УФА	КРАСНОДАР	РОСТОВ	САМАРА	САРАТОВ	ВОЛГОГРАД	ЧЕЛЯБИНСК	ПЕРМЬ	СТАВРОПОЛЬ
25	9	-	3	-	1	5	4	-	1	41	-	-
1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	41	-	-	-	-	-	29	-	-	-	-	-
1	1	-	5	2	-	1	3	1	3	-	-	1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38	-	-
-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	2	-	-	8	-	-	-	-
-	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	7	2	2	-	4	-	-	3	-	2

ИСТОЧНИК: ИА INFOLine.

Управляющий партнер Management Development Group Дмитрий Потапенко добавляет, что ритейл может рассчитывать на премию в случае наличия технологии розничной торговли. «А в 99% региональных сетей никакой технологии нет. Это просто набор арендованной недвижимости под одним логотипом. Стандарты и централизация функций отсутствуют, считается нормальным, когда заказ всего товара в магазин делает его директор, выкладка отличается от объекта к объекту, товарные остатки имеют срок больше 10 дней. Своими глазами видел товар, который лежит на полках два года».

Самыми умными из регионалов оказались менее жадные. Высокие премии получили те, кто не стал выжидать и продал свои сети в числе первых. Первые приобретения локальных сетей стали для федералов большим уроком. «Начали работать и прослезилась», — вспоминает менеджер, рекрутированный пару лет назад из Москвы поднимать ритейл в Черноземье. Говорят, когда Александр Самонов, совладелец «Копейки», приехал в Нижний Новгород посмотреть только что купленную для него сеть «Пятачок», он был шокирован, поэтому все последующие сделки проходили уже без премиальных для продавцов. Правда, поговаривают, что неплющив премию вот-вот получит основатель липецкой сети «Корзинка» (21 магазин) Лев Белкин. Он изначально создавал сеть из магазинов востребованного федералами формата — больше 600 кв. м — и уделял немало внимания построению бизнес-процессов. Это, можно сказать, уникальная региональная сеть, ибо все ее магазины прибыльны. Правильное отношение к бизнесу плюс удача (Липецк попал в зону интересов «Перекрестка») — и Белкин в ближайшие дни станет обладателем почти \$110 млн. Пока еще сделка не закрыта.

Наталья Мильчакова давать оценку, кто оказался самым удачливым продавцом своих ритейловых активов, не берется: «Стоимость этих сделок трудно сравнивать, так как цифры не всегда раскрывались. Купленные компании были непубличными, мы не знаем размера долгов сетей и мотивов, побудивших владельцев расстаться со своими активами. Однако, на наш взгляд, наиболее успешно продались те, кто выставлял сеть «с нагрузкой» в виде недвижимости, причем с достаточно выгодной нагрузкой».

ПРЕДЪЯВИТЕ БИЛЕТ

ПОСКОЛЬКУ страна большая, очень часто поиск потенциальных продавцов и согласование захода в регион с местной властью сети благоразумно отдают (в чужой монастырь со своим уставом не ходи) на аут-



ФЕДЕРАЛЫ покупают региональные сети только по цене недвижимости

но занимали приличные посты в администрации губернатора, вхожи в любые кабинеты. «Таких посредников, зарабатывающих на продвижении федеральных сетей в регионы, человек пятьсот по стране. Кто специализируется на продуктовых сетях, кто-то на «электрониках», кто-то на аптеках. Я знаю всех, кто работает в соседних со мной регионах. Мы постоянно обмениваемся информацией: кто куда собрался, кто с кем поступил некрасиво, нарушив договоренности. Мы тут живем по-семейному, друг моего друга — мой друг. Враг моего друга — мой враг», — рассказал ритейловый маклер из Зауралья в интервью «BusinessWeek Россия». А с врагами не церемонятся.

Одна федеральная сеть решила сэкономить на агентских для своего переговорщика и заплатила не всю обещанную сумму вознаграждения, туманно пообещав, что сделает это позже. Тогда для этой сети уст-

сорсинг специализированным агентством или частным лицам. Своего рода ритейловым маклерам. Маклеры эти, как правило, недав-

роили «темную»: за один месяц 13 дней проверок. Понятно, что торговля при этом теряет всякий смысл. Стоит отметить, что эта история все-таки исключение. Испытывать себя на прочность административным ресурсом не хочется никому.

Как рассказал наш собеседник, основные проблемы работы со столичными сетями — их жадность и неповоротливость в принятии решений: «Приезжает один десант, за ним второй. Заставляют потенциального продавца заполнить массу опросников. Потом берут тайм-аут: посоветоваться, провести измерения, насколько им выгодно брать эту сеть. Масса сделок срывается из-за того, что местные ребята просто устают от этой волокиты». Размер своего гонорара маклер назвать отказался. Сказал только, что он в разы меньше официального «входного билета».

Ввела практику официального «входного билета» на этом рынке сначала IKEA, затем ее примеру последовала Metro Cash & Carry. «Взятку немцы не платят, зато они, не особо торгуясь, финансируют строительство дорог, мостов: кого на что разведут. Говорят, в Казани Metro Cash & Carry профинансировала добрые дела на сумму в \$5 млн, прежде чем получила разрешение на

строительство», — поведал на условиях анонимности руководитель одной казанской сети.

Вслед за иностранцами этот способ проникновения в новые регионы освоили и россияне. Директор по развитию компании «Лента» Алексей Бобров рассказал: «Обычно в администрации просят принять участие в социально значимых проектах города, региона. «Лента», как федеральная сеть, считает своим долгом принимать активное участие в благотворительных проектах тех регионов, где работает. Наша компания оказывает помощь медицинским, детским, социальным учреждениям — закупает соответствующее оборудование, машины «Скорой помощи», передает в дар социально незащищенным слоям населения товары. Оказывает финансовую поддержку различным спортивным учреждениям, художественным конкурсам. Размер такой помощи определяется для каждого случая особо. В целом благотворительная помощь может достигать при входе в регион 4,5 млн рублей».

С каждым новым регионом «входной билет» все дороже. «А что вы хотели?! К соседям административная информация о том, сколько та или иная сеть заплатила за «вход», просачивается очень быстро. И каждый считает своим долгом пере-

РОСТ КОЛИЧЕСТВА МАГАЗИНОВ СОВРЕМЕННОГО ФОРМАТА



ИСТОЧНИК: «Nielsen Россия».

щеголять соседа в сборе дани», — объяснил собеседник, пожелавший остаться неизвестным.

СВОЙ СРЕДИ СВОИХ

РАБОТА федерального ритейлера в регионе — это работа в тылу врага. А врага нужно изучать детально. У каждого ритейлера есть свои внутренние рейтинги открытости региона пришельцам. Самым крепким орешком для федералов оказался юг России. «Там менталитет другой. Люди привыкли делать покупки на рынках, привыкли торговаться. К тому же исторически довольно сильное сращение местных ритейлеров и власти. Поэтому для большинства федеральных сетей южный регион как

был, как и остается закрытым», — говорит возглавляющий Агентство регионального развития потребительского рынка и сферы услуг Сергей Лыков.

Еще один наглухо закрытый рынок — Пермь. Люди, близкие к губернатору Пермского края Олегу Чиркунову, владеют компанией «ЭКС», которая управляет самой крупной местной сетью из 22 магазинов «Семья». Поэтому, «пущать» или «не пущать» в регион чужаков, решается жестким администрированием.

«В Брянске похожая ситуация, — утверждает Роман Липецкий. — Местная сеть «Подсолнухи» принадлежит группе лиц, аффилированных с мэром. Пока мэр не сменится, конкуренты в городе не появятся». Очень трудно федералам работать в регионах, где губернаторская и мэрская команда враждуют между собой. В Ставрополе, например, местные торговцы умело играют на противостоянии кланов губернатора Черногорова и мэра Ставрополя Кузьмина, когда возникает необходимость прижать к ногтю кого-то из столбчатых. Питерцев, кстати, провинциалы в последнее время стали ненавидеть почти так же страстно, как и москвичей.

А вольготнее всего варягам работает в тех регионах, где есть серьезный бизнес: там купоны стригут с «крупняка». ■