

Хасис Л. А.,

главный исполнительный директор X5 Retail Group N. V.

РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ: КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ



Конкурентные стратегии розничных сетей и государственное регулирование рынка продовольственных товаров являются постоянными темами журнала «Современная конкуренция». В каких направлениях возможно успешное слияние и поглощение компаний? Какие недостатки наблюдаются в новом законе о регулировании торговой деятельности¹? Как объяснить осеннюю ситуацию с гречкой? Каковы основные принципы продвижения «частных марок»? Об этом и многом другом наш разговор со Львом Ароновичем Хасисом, главным исполнительным директором крупнейшей компании на рынке ритейла в России с объемом продаж более 10 млрд долл. — X5 Retail Group.

X5 Retail Group активно развивается с помощью поглощений. В чем секрет успешного поглощения? Удастся ли Вам достигать синергетических эффектов? Какими принципами вы руководствуетесь при выборе цели поглощения?

Искусству M&A посвящено много научных книг, монографий и исследований. Думаю, если бы был какой-то универсальный секрет, то не было бы неуспешных поглощений. Хотя по международной статистике больше половины всех поглощений в мире оказываются в итоге неуспешными, не достигаются цели, декларировавшиеся при подготовке к соответствующей сделке. Считаю,

что причины этого в том, что жизнь гораздо более многообразна, чем книжное описание. В процессы вмешиваются как факторы, которые стороны, готовя сделку по слиянию или поглощению, могли учесть, но не учли в полном объеме, так и обстоятельства, которые невозможно было учесть. В качестве примера можно вспомнить недавнее извержение вулкана, парализовавшее транспортное сообщение в Европе², или теракты 11 сентября 2001 г. в США, когда индустрия туризма и авиаперевозок испытала коллапс. Любые M&A сделки в соответствующих индустриях, совершенные в предыдущие со-

¹ Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 18 декабря 2009 г.).

² Извержение в Исландии вулкана Эйяфьятлайокудль, начавшееся в ночь с 13 на 14 апреля 2010 г., сопровождалось выбросом большого количества вулканического пепла, что стало причиной массовой отмены авиарейсов и, в итоге, прекращения европейского авиасообщения.

бытиям месяцы, оказались под их существенным влиянием.

Ускоряющийся технологический прогресс также может существенно влиять на успешность поглощений. Приведу пример: лет 20 назад мои знакомые были искренне счастливы оттого, что им удалось купить Апрелевский завод грампластинок, знаменитый на весь Советский Союз, тогда в стране виниловые пластинки были в остром дефиците, а этот завод был почти монополистом. Однако спрос на данную продукцию упал в десятки, а потом и в сотни раз. Появились новые носители — компакт-кассеты и компакт-диски. Вместо массового продукта грампластинки стали уделом меломанов-ценителей и диджеев.

Еще один пример — диверсификация ныне не существующего немецкого концерна Mannesmann. Начав с трубопрокатного производства в Европе, концерн развился до крупного производителя машиностроительного оборудования европейского масштаба. В 1988 г. руководство компании осознало, что если продолжать специализироваться в этой области, то перспективы у нее будут незавидные. За достаточно короткое время Mannesmann продал все свои машиностроительные активы и приобрел активы в телекоммуникациях, в сфере мобильной и стационарной телефонии. И хотя сейчас мы знаем, чем эта история закончилась (Mannesmann Eurokom была поглощена британским конкурентом — компанией Vodafone), сама по себе смена направления деятельности концерна является удачным примером, так как она основывалась на оценке темпов развития отраслевых рынков и была реализована с помощью ряда успешных поглощений. Это внешние факторы, связанные с развитием рынков. Есть и внутренние факторы: задачи, которые конкретные люди не могут решить при том, что рыночная ситуация не изменилась. Так, в России широко известна личность С. Королёва, создавшего отечественный ракетно-космический комплекс. Помимо того что Королёв был гениальным конструктором он являлся гениальным ме-

неджером. Когда в 1966 г. он скончался, руководство страны неудачно назначило вместо него одного из его заместителей. В итоге мы проиграли американцам космическую гонку в битве за Луну, что не связано с изменением каких-то внешних факторов. Это роль личности в истории. В процессах M&A личности играют огромную роль.

Какое направление интеграции для Вас представляет наибольший интерес: горизонтальное, вертикальное, конгломератное?

Слияние и поглощение — это не самостоятельное направление бизнеса, а только инструмент для развития компании. Как правило, такие же цели могут быть достигнуты и другим путем — через органический рост. Но иногда это дороже, как правило, намного дольше по времени, а самое главное — в органическом росте всегда есть риск того, что этого сделать не удастся. Никто не делает сделок M&A бесцельно. За этим всегда есть какое-то рациональное объяснение.

У крупной розничной компании потенциально большое количество направлений, в которых можно осуществить M&A. Например, какой-нибудь новый формат. Опять же есть два варианта: либо начать развивать его самостоятельно, либо подумать о слиянии с кем-нибудь из серьезных игроков в данной области. Первичен вопрос, нужен ли компании этот новый формат? Если ответ положительный, то нужно выбирать между органическим ростом и неорганическим. И в каждом конкретном случае будут экономические соображения и в пользу органического пути, и в пользу поглощения.

Или можно войти в бизнес поставщика, под модным лозунгом вертикальной интеграции. Казалось бы, все просто — есть гарантированный сбыт. Можно купить поставщика или самостоятельно построить завод. Если говорить о нашем бизнесе, то у X5 Retail Group было много сделок по слияниям и поглощениям. Думаю, что на российском рынке больше, чем у всех остальных компаний

отрасли вместе взятых. При этом все наши сделки не были связаны с вертикальной интеграцией.

Как Вы понимаете, что, например, птицефабрика не нужна?

Мы считаем, что мир движется в сторону специализации: когда ты делаешь многое, есть большой риск, что не все будешь делать одинаково хорошо. Поэтому, если X5 Retail Group специализируется в области ритейла, это не значит, что мы будем самыми лучшими в производстве; если откроем свою птицефабрику, то будем обречены покупать продукцию именно у нее, и ее управляющие станут обосновывать цены на свою продукцию, приносить нам сметы, бюджеты, сообщать о структуре расходов, о зарплатах. Для того чтобы все это отслеживать, нам нужно стать профессионалами в производстве мяса курицы. Но даже при этом вероятность того, что мы станем самыми эффективными в стране производителями в данной области, маленькая. И на высококонкурентном рынке производства курятины точно возникнет ситуация, когда кто-то другой будет производить ее лучшего качества и по лучшей цене, но мы не сможем ее покупать, потому что нужно обеспечить заказы своей птицефабрики.

Считаю, во многих случаях лукавством тезис: «Да, у нас свое производство, но оно наравне со всеми остальными поставщиками участвует в тендере и назначает такие же цены». Если в тендере принимает участие дочерняя структура, у остальных участников намного меньше стимулов предлагать конкурентные цены. Какой в этом смысл, если у своей фабрики все равно будет преимущество? Поэтому, пока птицефабрика нам не нужна, это высококонкурентный рынок, на котором присутствует много производителей, и мы не хотим ограничивать себя в выборе поставщика.

Возможность вертикальной интеграции можно представить в ситуации, когда рынок изменился. Допустим, на рынке поставщиков

птицы произошла серьезная консолидация, и осталось, например, всего два или три производителя мяса курицы. Они консолидируют рынок с целью повысить свою прибыльность, и вольно или невольно возникнет ситуация ценового сговора, в результате которого мы будем вынуждены платить за мясо этой птицы необоснованно много, как, например, в ситуации, сложившейся на мировых рынках мобильной связи. Существует ограниченное количество операторов мобильной связи, в результате поддерживается высокий уровень цен. Как результат, EBITDA margin в этой индустрии сейчас около 45–50%. Поэтому, если вдруг на рынке производства птицы произойдет аналогичная концентрация, и мы увидим здесь всего трех производителей, то вернемся к этому вопросу, поскольку рынок фактически окажется монополизирован и нам нужно будет иметь свой независимый источник продукции.

При этом сразу хочу оговориться, что приведенные утверждения не носят абсолютного характера. Так, у некоторых компаний другая стратегия и они активно идут в производство товаров, которые сами и покупают. И на каком-то коротком промежутке времени это может быть эффективным.

Поглощения розничных компаний, имеющие существенные эффекты синергии, для нас приоритет. У нас хорошие закупочные условия, известные потребителям бренды. Мы покупаем сети, устанавливаем низкие цены, продвигаем известные бренды, внедряем современные технологии — выручка, эффективность, а значит и прибыльность в их магазинах увеличивается. Поэтому после интеграции приобретенной розничной сети ее рыночная стоимость вырастет по сравнению с ценой, которую мы за нее заплатили.

То есть, рассматривая вопрос о горизонтальной интеграции, Вы понимаете, что будете распространять свои конкурентные преимущества (масштабы закупок, технологии, лояльность потребителей к брендам) на поглощенный бизнес. Всегда ли X5 Retail

Group удается достигнуть синергетического эффекта?

В каждом конкретном случае слияния ситуация может отличаться. Иногда X5 Retail Group покупает небольшую торговую сеть, находящуюся на территории, где мы видны, а приобретаемая сеть незаметна. Это можно назвать M&A, но фактически мы покупаем ее не как бизнес, а как набор объектов недвижимости. Вспомним сделку по слиянию «Пятерочки» и «Перекрестка», собственно в результате которой и была создана X5 Retail Group. Эти компании были примерно одинакового масштаба. И, конечно, был очень серьезный синергетический эффект во многих аспектах: в обеих сетях пересекающийся ассортимент продукции, по нему объемы закупок сразу выросли и нам удалось получить лучшие цены. Кроме того, мы смогли примерно существенно снизить расходы на управление.

В средствах массовой информации Вашу компанию часто называют «Гуру слияний и поглощений». Можете привести пример самого неуспешного поглощения X5 Retail Group?

Неуспешных пока не было. У нас лучшая на рынке M&A команда. Были сделки, которые нам не удалось заключить, но на которые мы потратили много энергии.

Есть ли мотивация быть поглощенными у компаний «Патерсон», «Остров» и др.? Они сами стремятся к этому? Как возникают мотивация и инициатива?

С точки зрения желания или нежелания совершить сделку по слиянию–поглощению компания — это не субъект отношений. Любая компания — это владельцы, менеджмент, сотрудники, клиенты, поставщики, которые являются реальными субъектами таких отношений. Хотят ли потребители, чтобы мы купили сеть? Полагаю, что да, потому что

в результате в тех же магазинах они получают товары лучшего качества и по более низким ценам. Хочет ли слияния менеджмент? Одни менеджеры хотят, поскольку видят серьезные перспективы для своего дальнейшего карьерного роста, другие могут быть менее заинтересованы в слиянии, потому что занимают определенные позиции в иерархии, которые им жалко терять. Сотрудники магазинов в основном заинтересованы, так как в X5 Retail Group уровень социальной обеспеченности выше, чем в среднем по рынку, в то время как на уровне маленьких компаний очень часто собственники не утруждают себя четким соблюдением требований социального и трудового законодательства.

Основными субъектами таких отношений являются акционеры компании, принимающие решение о сделке. Многие акционеры, владельцы розничных компаний не ощущают себя стратегическими игроками, которые пришли в розничную торговлю на всю жизнь. Владелец розничных компаний, напротив, часто представляет собой венчурных капиталистов, которые, инвестировав, допустим, 10 млн долл. и создав розничную сеть, хотят продать ее за 100 млн долл. и заработать на этом. И даже если они изначально относились к магазину, как к своей вотчине, конкуренция обостряется. Чем дальше, тем больше они понимают, что должны кому-то «продаться», иначе в определенный момент станут убыточными и могут обанкротиться.

Приведу в качестве примера компании «Гроссмарт», «Рамстор» и «Алпи». Это достаточно большие розничные сети. Случился кризис, конкуренция в условиях кризиса резко обострилась. Одни из них успели выгодно «продаться», другие — обанкротились.

А откуда поступают импульсы? Кто начинает первым? Владелец сетей сами приходят к Вам со словами «купите нас»? Или посылают какие-то другие сигналы?

Процесс слияния–поглощения всегда двусторонний. Продавцы тоже дают какие-то

косвенные импульсы. Иногда эти импульсы приходят не напрямую от владельцев сети, а от банков-кредиторов. Они видят финансовую ситуацию компании и считают, что было бы лучше, если бы ее купили, а они сохранили свои деньги, которые выдали в качестве кредитов, чем допустить банкротство сети. Банки являются важными участниками сделок по слиянию–поглощению. Кроме того, мы осуществляем мониторинг практически всех сколько-нибудь заметных сетей в Российской Федерации, отслеживаем их финансовое состояние, темпы и направления развития, планы владельцев. С наиболее интересными сетями постоянно находимся в контакте. Иногда от первых намеков на тему «может, поговорим?» до сделки проходит 5–7 лет. Это нормально. У нас хороший «трек-рекорд»: мы осуществили много сделок, выполняем свои обязательства, и люди нам верят.

Расскажите, пожалуйста, об особенностях использования частных марок в деятельности X5 Retail Group.

Во-первых, мы понимаем, что частная марка необязательно должна иметь название «Перекресток» или «Пятерочка». У X5 Retail Group их несколько сотен, и потребитель часто покупает какой-то бренд, не догадываясь о том, что это наша частная марка, а не еще один замечательный товар.

Во-вторых, частные марки для нас производят сотни предприятий. Каждый раз, когда мы объявляем тендер на производство товаров под нашими частными марками, со стороны производителей наблюдается большой интерес. Есть случаи, когда в тендерах участвовали 50–60 предприятий, но ни разу не было меньше 5–7 кандидатов. У нас всегда есть возможность выбора. При этом участники тендера очень жестко конкурируют между собой и по качеству, и по цене. Качество для нас является бескомпромиссным вопросом. Поэтому часто победителем оказывается компания, которая предложила не

самую лучшую цену, а заняла пятнадцатое, восемнадцатое или двадцать второе место по цене. Просто у первых двадцати качество для нас было неприемлемым.

Производители заинтересованы производить товары под частной маркой, потому что это гарантированный сбыт определенного объема. Для них это как госзаказ.

Случается, что X5 Retail Group забирает 30% сбыта производителя, иногда 50%, есть предприятия, которые на 100% мощностей работают на нас, а иногда мы не можем найти одного партнера, способного произвести достаточный объем для нас и делим заказ между несколькими компаниями.

Проводя мониторинг основных сетей, видите ли Вы общую тенденцию развития рынка ритейла и изменения его структуры? Есть ли сейчас в розничной торговле место мелким магазинам? Например, С. Галицкий, генеральный директор розничной сети «Магнит» в одном из интервью отметил, что в розничной торговле не должно быть малого бизнеса (за исключением специализированных магазинов), только крупные игроки. Согласны ли Вы с этим утверждением?

Нужно понимать, что рынок тоже меняется. Если бы, например, мы существовали в условиях стабильного рынка, когда на нем ничего не происходит, и только сети развиваются, кого-то поглощают, — это была бы одна ситуация. Но мы живем в условиях быстро меняющегося мира, когда на рынке наблюдаются глобальные тектонические изменения.

Возьмем, к примеру, рынок интернет-компаний: о Facebook, Google, Twitter, Skype, которые сегодня «на слуху», лет 10 назад никто не слышал. При этом уже были компании-«монстры»: AOL, Microsoft, Yahoo и др. Что им мешало создать такие же востребованные сервисы?

Сейчас X5 Retail Group, Магнит и Ашан — самые большие компании в розничной торговле России. Есть ли уверенность в том,

что сегодня, например, не открылся какой-нибудь магазин частного предпринимателя Иванова Ивана Ивановича, который через 10–15 лет будет игроком номер один в России? Такое вполне может быть.

С. Уолтон за несколько десятилетий создал самую большую в мире компанию. В то время, когда он развивался, уже существовали такие «гиганты», как Kmart, Sears и др. В условиях рыночной экономики всегда есть место для стремительного «ракетного» взлета, когда появляется кто-то новый, кто, применяя инновационные технологии, удачные маркетинговые решения, быстрые бизнес-процессы, опережает «засыпающих монстров». Наша задача — не быть этим «засыпающим монстром».

Чтобы ответить на Ваш вопрос, нужно абстрагироваться от того, что сейчас появляется электронная торговля, которая может кардинально все изменить, и через 20 лет значительная часть физических магазинов может вообще утратить свое прежнее функциональное предназначение. Если рассматривать существующий рынок розничной торговли, то, по сути, в моей книге «Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур» (2005 г.) изложена такая же мысль о судьбе малого бизнеса в этой сфере.

Не может кузница соревноваться с прокатным станом. Китай это проходил в период «культурной революции», когда домны были в каждом дворе. Однако это неконкурентоспособно, экономически невыгодно. Поэтому у малого бизнеса в general retail, т.е. в розничной торговле широким ассортиментом товаров, нет никаких перспектив на долгосрочное существование, что бы политики ни говорили. Можно искусственно его поддерживать, например, закрывая глаза на то, что малый бизнес работает «в черную» и функционирует, субсидируя свою экономику кражами из бюджета. Сейчас власти некоторых регионов развивают уличные ярмарки под лозунгами «низкие цены и рабочие места». При этом отсутствуют требо-

вания к качеству и безопасности товаров, налоги и какая бы то ни было социальная защищенность работников. Если же будут равные условия, то у маленьких неспециализированных магазинов нет шансов на существование. Поэтому в наиболее развитых странах доля такого бизнеса в целом стремится к нулю. Это формат минимаркета, который обслуживает соседние дома. Как правило, здесь более высокие цены. Данные магазины выживают за счет таких факторов, как близость к клиенту, персонализированный сервис и зачастую — специализация. В маленьком частном магазине сервис всегда будет лучше, чем в большом. На Западе их не зря называют mama&pa shop, потому что это практически семейный магазин: когда сам владелец находится в магазине, он знает в лицо каждого своего покупателя и по чьей-то конкретной просьбе может заранее заказать определенный товар. Подобно тому, как есть ателье, которое шьет по вашим лекалам, а есть магазин, где все по размерам. Специализация — это одна из тех сфер, в которой маленькие магазины имеют возможность выжить, поскольку ни один большой магазин не в состоянии конкурировать со специалистом. Например, в большом супермаркете есть хлебный отдел. Если рядом открыть частную булочную, которая будет торговать только хлебом, она прекрасно выживет при том, что хлеб у нее будет дороже, чем в супермаркете. Люди будут покупать его в булочной, потому что он самый свежий, самый вкусный, там лучше обслуживают и т.д. Такие специализированные магазины (булочные, мясные, овощные) имеют право на существование и в будущем.

Есть разные виды конкуренции: конкуренция как борьба, конкуренция как искусство взаимодействия, конкуренция как соперничество, борьба как некое особое состояние конкуренции. Что для Вас конкуренция?

В России экономика в целом слабоконкурентна. Считаю, что наша отрасль одна

из немногих, где есть конкуренция. Все остальное — монополии и полумонополии. Бизнес в условиях жесточайшей конкуренции — это непрерывная, каждодневная война без перемирий.

Я сторонник теории, согласно которой бизнес — это не сражение, а постоянная война без перемирий. Чтобы выиграть сражение, все средства хороши. Но можно выиграть сражение и проиграть войну. И все стратегии, как на войне.

Участие в конкуренции позволяет Вам постоянно поддерживать конкурентные преимущества и воспроизводить собственную конкурентоспособность. Есть ли такие субъекты, с которыми у Вас нет взаимного интереса ни к сражениям, ни к войне?

Конечно, такие субъекты есть. Например, в гипермаркетах X5 Retail Group продает аксессуаров для автомобилей. Похожие аксессуары продаются в автосалонах и специализированных магазинах. Для нас этот ассортимент является сопутствующим. Мы следим за тем, чтобы X5 Retail Group продавала такие товары хорошего качества по приемлемым ценам, хотим, чтобы человек, войдя в наш магазин и вспомнив, что ему нужно купить незамерзающую жидкость для автомобиля, сделал бы это. Но в силу того, что это разные формы бизнеса, не воспринимаем автосалоны как своих прямых конкурентов до тех пор, пока не начнем продавать автомобили.

Киоск «Фрукты и овощи» или открытый рынок, который торгует овощами и фруктами, для нас являются конкурентами. Мы хотим, чтобы покупатели, сравнивая цены у X5 Retail Group и на открытом рынке, понимали, что лучше покупать у нас, потому что это комфортнее, мы осуществляем контроль качества, а на рынок овощи попадают неизвестно откуда. Поэтому в целом у X5 Retail Group неограниченная глобальная конкуренция. И каждая бабушка, которая продает на улице семечки, для нас конкурент.

Но при этом мы не конкурируем с luxury-магазинами, потому что находимся в массовом бизнесе, не продаем бриллианты, ювелирные изделия и дорогие часы.

То есть у Вас нет опыта компромиссного сотрудничества с другими сетями, например, выработать общую стратегию дальнейшего существования после вступления в силу Закона о торговле, или о разделении территории, или ассортимента?

Ответ на Ваш вопрос содержится в Уголовном кодексе РФ. Картельный сговор — уголовно-наказуемое преступление. Мы свято чтим законы, нравятся они нам или нет. Поэтому проблемы, которые обсуждаются, например, Ассоциацией компаний розничной торговли, связаны с макроэкономическим регулированием и законодательными актами. В этом контексте сети сотрудничают для того, чтобы законодательство, по крайней мере, не «убивало» наш бизнес. Например, касательно налогового регулирования уже 4–5 лет мы сражаемся за то, чтобы внести в Налоговый кодекс РФ поправки, разрешающие относить естественную убыль и потери на себестоимость. Отсутствие такой правовой нормы — нонсенс. В Советском Союзе это было, существует во всем мире, а в России ритейлеры вынуждены вычитать такие потери из прибыли. Кстати, это является дополнительными издержками, которые оплачивает покупатель. Подобные вещи мы обсуждаем вместе, что касается попыток договориться о разделе рынков, ценах или ассортименте, это для нас невозможно.

Хотелось бы получить Ваш комментарий по осенней ситуации с гречневой крупой. По какому из двух путей следует пойти: поддерживать цены на неизменном уровне, и тогда гречки на всех не хватит, ее «сметут» с прилавков магазинов; или следует позволить рынку поднять цену на гречку в условиях дефицита, тогда она останется на полках магазинов, но некоторые слои на-

селения будут вынуждены потреблять другие крупы?

Считаю, что наше государство находится в самом начале пути в понимании того, как правильно регулировать рынки в условиях рыночной экономики. Собственно люди, которые сейчас находятся в правительстве, — выходцы из плановой экономики, для них административное регулирование рынка наиболее привычно. Поэтому возникает этот вариант с ограничением наценки, с «заморозкой» цены и т. д. Цены и наценки — уровень микроотношений. Считаю, что люди, которые предлагают регулировать микроотношения административно, не имеют права заниматься макроэкономическим регулированием. Интересный факт: мы уже дошли до американской модели начала 1930-х годов. Тогда была поговорка: «Если ты украл доллар, тебя посадят в тюрьму; если ты украл железную дорогу, тебя избьют в сенат». То же происходит и сейчас: если человек украл, например, телевизор, его могут посадить на пару лет в тюрьму, потому что кража — это преступление; если же тот же человек пролоббировал определенный законодательный акт, в результате которого миллионы россиян вынуждены платить больше, в угоду группе производителей, то он укрепляет свой парламентский авторитет.

Любое государство обязано регулировать свои продовольственные рынки с точки зрения баланса спроса и предложения, для чего у правительства есть множество механизмов. Например, рекомендации, что лучше выращивать, а что — нет, иногда даже квотирование производства. Существует таможенно-тарифная политика: пошлины, квоты, санитарно-эпидемиологические нормы. Так работают во всем мире. Это и есть разумное регулирование рынка, которое является не сиюминутной реакцией на рыночные изменения, а планомерным корректирующим воздействием, основанным на макроэкономическом прогнозировании спроса и предложения продовольственных товаров. Но это

сложно. И следует признать, что Россия этого делать пока не умеет. Научимся, конечно, но сейчас не умеем. Поэтому начинаются разговоры про микрорегулирование.

Теперь о гречке. В нашей стране традиционно выращивают эту культуру и в целом Россия сама обеспечивает себя гречкой. Ее потребление на уровне 600 тыс. т/год. В 2010 г. по разным прогнозам в России будет выращено от 350 до 400 тыс. т гречки. К сожалению, ее урожай собирается неравномерно, в зависимости от регионов и календаря, т. е. какое-то время гречки совсем не было из-за неурожая в определенных регионах, где уборочная страда по календарю начинается раньше. В других регионах урожай может быть таким же, как и раньше, т. е. 400 тыс. т неравномерно распределены по времени. В этих условиях регулировать цену на гречку административно абсурдно, поскольку рост цен на нее связан не со спекуляцией, а с дефицитом.

Получается, как в Советском Союзе: когда товар в дефиците, всем его не хватает, развиваются коррупция, теневая экономика и торговля через «черный ход». На прилавках гречка исчезнет, а распределяться она будет только таким образом. Не зря в советское время был популярным анекдот: «Как только в пустыне Сахара начинается государственное регулирование, там исчезает песок».

То есть ФАС необоснованно проверяет поставщиков гречки на наличие сговора?

Вопрос в другом. Выбирая из двух зол «в открытой продаже гречки нет» или «есть дорогая гречка», я голосую за второе. Считаю, лучше, чтобы гречка была. Тот, кто без гречки обойтись не может, будет покупать ее по более высокой цене. Тот, для кого она не является необходимой, купит рис. Спрос на гречку упадет, и соответственно снизится цена.

Есть вопрос, касающийся Закона о торговле. Он связан с ограничениями, содер-

жащимися в ст. 14. Как могут происходить слияния и поглощения сетей при государственном регулировании, когда ФАС должна определить по расчетам Росстата Вашу настоящую и будущую долю?

При реализации этой нормы складываются парадоксальные ситуации. Допустим, в определенном муниципалитете у некоей компании А доля рынка, например, 70%, а у компании Б в том же муниципалитете — 20%. По Закону о торговле, Б может купить А, но А не может купить Б, хотя результат для данного рынка будет одинаковый.

Проблема еще и в том, что утвержденная методика расчета долей торговых сетей³ чудовищно несовершенна. Она порождает много недоразумений.

Например, для расчета долей розничных сетей Росстат собирает данные не по фактическому расположению магазинов, а по месту регистрации юридического лица. То есть выручка магазинов, работающих в конкретном муниципалитете, не учитывается при определении размеров рынка этого муниципалитета. Кроме того, картину искажают большие магазины на границах муниципальных рынков. Москва окружена гигантскими гипермаркетами, которые работают на ее рынок. Но так как физически они находятся в Московской области, при расчете объема рынка Москвы их продажи не принимаются во внимание.

³ «Методика расчета объема всех продовольственных товаров, реализованных в границах субъекта Российской Федерации, в том числе городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга, и в границах муниципального района, городского округа, в денежном выражении за финансовый год и определения доли объема продовольственных товаров, реализованных хозяйствующим субъектом, осуществляющим розничную торговлю такими товарами посредством организации торговой сети (за исключением сельскохозяйственного потребительского кооператива, организации потребительской кооперации), в границах соответствующего административно-территориального образования, в денежном выражении за финансовый год», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 мая 2010 г. №305.

Есть ли у Вас опыт согласования с ФАС сделок по слиянию в соответствии с требованиями Закона о торговле?

Мы подали заявку на приобретение сети «Копейка» и получили разрешение ФАС. При этом в случае, если данная сделка состоится, мы должны будем закрыть магазины в тех регионах, в которых у X5 Retail Group будет более 25% от рынка муниципального образования, с тем, чтобы там могли открыть магазины наши конкуренты.

Как часто на рынке встречается ситуация, когда у поставщика больше рыночной власти, чем у торговой сети?

Таких ситуаций абсолютное большинство. В России работают тысячи торговых сетей, из них порядка 10 у всех на слуху. X5 Retail Group является самой крупной сетью в России, но ее доля федерального рынка составляет всего 5%. При этом есть много поставщиков, у которых доля, даже на федеральном уровне — 20, 30, 40 и даже 80%, не говоря уже о локальных монополистах. Например, конкретный хлебный завод в определенном городе может занимать 90% рынка. Конечно, он доминирует и имеет возможности навязывать местной торговле невыгодные для нее условия, злоупотребляя своим доминирующим положением.

В заключение не могли бы Вы сказать пару напутственных слов читателям журнала «Современная конкуренция», тем, кто интересуется вопросами конкуренции, своего рода обобщенное пожелание и практикам-предпринимателям, и теоретикам-исследователям.

Сегодня необходимо не только понимать сегодняшние потребности клиентов, но и предугадывать завтрашние. Будущее за теми, кто это сможет.