

# ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ВЕКТОРА ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШИХ ИГРОКОВ РИТЕЙЛА

*А.А. КИЗИМ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: arko1980@mail.ru*

*Э.Э. БЕРЕЗОВСКИЙ, кандидат экономических наук, преподаватель кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: eduard.berezovskiy@gmail.com*

## Аннотация

В статье представлен анализ функционирования зарубежных компаний, задействованных в системе ритейла. Показаны проблемы и перспективы финансового развития бизнеса розничной торговли на основе инфраструктурного и инновационного обеспечения. Рассмотрены преимущества и недостатки различных подходов к обеспечению финансовой стабильности и эффективного управления финансовыми потоками.

**Ключевые слова:** анализ, инвестиционный потенциал, инновации и инфраструктура, ритейл, финансовая стабильность.

В настоящее время бизнес-сфера розничной торговли является одной из самых прибыльных и быстрорастущих в мире наряду с ИТ и опережает промышленные отрасли по соотношению основных затрат к извлекаемой прибыли. Среди крупных игроков ритейла выделяются Auchan group, Metro group, Tesco, Carrefour и др. Однозначным лидером в этой области является торговая компания Wal-Mart Stores Inc, управляющая крупнейшей в мире розничной сетью, действующей под торговой маркой Walmart. В то же время отмечено, что так же, как этот бизнес успешно растет, он крайне подвержен влиянию финансовых факторов со стороны рынка ценных бумаг или настроений инвесторов в связи с финансовой стабильностью компании. Иначе говоря, ритейл – чрезвычайно уязвимый бизнес с финансовой точки зрения.

Сама суть бизнеса не предполагает обладания компанией большими активами в виде производственных помещений, оборудования, технологий, и почти всегда даже собственного товара у компании, занятой в

розничной торговле, нет. Все, чем могут располагать ритейлеры, – это огромный денежный оборот, собственные терминально-складские комплексы и распределительные (логистические) центры, собственная сеть торговых помещений (что тоже зачастую является арендованной площадью), а также автотранспорт, который может быть выведен на аутсорсинг или в дочернюю, подконтрольную транспортно-логистическую компанию. При этом весьма перспективным направлением в системе ритейла, а равно и ведения собственного бизнеса является построение логистических центров, функционально направленных на расширение географии присутствия компании в различных регионах, оптимизацию расходов на хранение, распределение и перемещение товаров, а также увеличение объема товаропроводящих потоков, посредством инфраструктурного обеспечения объектов бизнеса [3, 6, 8–10].

Что касается практики применения аутсорсинга, то она весьма разнообразна. Так, в ряде работ [4, 6, 7] отражены различные аспекты аутсорсинга, в основе которого лежит инновационное развитие, предполагающее его применение в различных сферах данного бизнес-направления. Например, логистический аутсорсинг предполагает использование сторонних транспортных компаний в системе поставок предприятий ритейла. В последнее время в практику хозяйствования компаний по снижению издержек все больше входит принцип возвратной и экологической логистики, что отражено в некоторых работах [1, 5].

Следует отдельно отметить высокую склонность бизнеса ритейла к росту операционных издержек и непредвиденных потерь – прямое следствие торговли продуктами пи-

тания и продуктами с ограниченным сроком годности. Указанные выше «слабости» бизнеса сильно ограничивают возможности по привлечению инвесторов и затрудняют прямое и косвенное кредитование у банков, что вынуждает ритейлеров активно применять инструменты инсорсинга [6].

Основателем сети Wal-Mart был С. Уолтон, открывший в 1962 г. свой первый Discount City магазин в штате Арканзас, в г. Роджерс. В течение пяти лет количественный прирост торговых точек данной сети по всему Арканзасу составил более 24 магазинов с суммарным доходом превышающим 12 млн дол. в год. В настоящее время Wal-Mart является крупнейшим в мире ритейлером, торговую сеть которого составляют свыше 10000 магазинов, представленных более чем в 20 странах мира. Общим объемом продаж сети ежегодно превышает 200 млрд дол. Магазины Walmart обслуживают более 100 млн покупателей в неделю. Причиной столь ошеломляющего успеха сети эксперты называют стратегию низких цен, внедренную С. Уолтоном.

После смерти С. Уолтона в 1992 г. у компании начались первые стратегические изменения. Новые лидеры Wal-Mart буквально приняли посыл С. Уолтона о сокращении расходов, однако эта политика не привела к успеху. В начале десятилетия у компании впервые за ее историю начинаются тяжелые времена, поэтому руководство вновь решает оптимизировать бизнес. На этот раз пересмотр стратегии в сторону сокращения издержек привел к успеху и в период между 1997 и 2001 гг. стоимость акций компании увеличилась более чем на 500%. В период с 1996 по 1999 г. объем продаж увеличился на 78%, а инвентаризация выросла на 24%.

Поскольку популярность еженедельных покупок по-прежнему падала, несмотря на увеличение стоимости акций компании, Wal-Mart принял решение обратить внимание на небольшие магазины, что стало новой стратегией компании (ранее площадь магазинов Wal-Mart составляла в среднем 18600 м<sup>2</sup>). Тогда Wal-Mart также вышла на международный онлайн-рынок бакалеи, где ее конкурентом стала Amazon. В итоге именно Amazon прошедшим летом отобрал у Wal-Mart звание самого дорогого в мире онлайн-ритейлера.

Компания испытывала сложности и на зарубежных рынках. В 2006 г. Wal-Mart продала Metro Group 85 своих немецких магазинов, а еще 16 магазинов в Южной Корее – корейскому ритейлеру Shinsegae. И в Германии, и в Южной Корее эксперты главными причинами

неудачи Wal-Mart называли высокую насыщенность рынка местными дискаунтерами и неспособность адаптироваться к особенностям потребительских вкусов.

Японское подразделение Wal-Mart под названием Seiyu несет убытки с 2002 г., в сентябре 2008 г. было объявлено о закрытии более 20 магазинов. Японские аналитики тогда заявляли, что Wal-Mart сложно приспособиться к менталитету японских потребителей, многие из которых полагают, что низкие цены означают невысокое качество. В России Wal-Mart зарегистрировала дочернее юридическое лицо ООО «ВМ истерн юроп холдингз, ЛЛК» в 2009 г., но уже в 2010 г. Wal-Mart закрыла московский офис, так как не смогла купить ни одну из российских сетей, а создавать бизнес «с нуля» в России американцы не захотели.

Сеть Wal-Mart регулярно сталкивалась с проблемами взаимодействия с различными организациями, среди которых были профсоюзы, религиозные движения и активисты-экологи, которые подвергали резкой критике экологическую политику компании, соблюдение трудовых прав работников в области оплаты труда и режима отдыха.

Следует отметить, что 2015 г. начался для Wal-Mart неудачно. В мае компания опубликовала отчет о результатах первого квартала: выручка сети магазинов уменьшилась до 114,8 млрд дол., хотя аналитики и прогнозировали компании увеличение прибыли до 116,3 млрд дол. Причиной сокращения выручки Wal-Mart стало увеличение зарплат сотрудникам и укрепление американской валюты.

Компания прогнозирует дальнейшее сокращение прибыли. Так, в финансовом 2017 г., Wal-Mart Stores Inc. ожидает сокращение прибыли на 6–12%.

Для того чтобы хоть как-то снизить сокращение прибыли, совет директоров Wal-Mart утвердил программу выкупа акций объемом 20 млрд дол. за два года, однако рынок не поддержал инициативу компании. А 14 октября, капитализация Wal-Mart за день рухнула на 10%, или на 20 млрд дол. Это падение стало максимальным снижением за 27 лет. Компания тем самым утянула весь фондовый рынок США в «красную зону».

Масштабный пересмотр ожиданий Wal-Mart встряхнул весь рынок, вызвав опасения и о росте экономики США, о глобальной экономике, как заявил управляющий Stifel, Nicolaus & Co. Ч. Морганландер. Инвесторы пересматривают свои оценки темпов повышения прибылей компаний из S&P 500. На

данный момент рыночная капитализация Wal-Mart составляет 213,8 млрд дол.

Чтобы кардинальным образом изменить ситуацию, руководство Wal-Mart приняло решение о масштабном преобразовании компании и смене стратегии введения бизнеса. Главную ставку в новой стратегии ритейлер делает на электронную коммерцию. Wal-Mart намерен сделать ее более удобной и доступной.

Для усовершенствования электронной коммерции и увеличения продаж Wal-Mart открывает новые центры доставки онлайн-заказов: точки помогут увеличить скорость и качество обслуживания. Wal-Mart также намерен открыть малые форматы магазинов, так называемые соседние рынки, чтобы стать к покупателю еще ближе. На улучшение и изменение своего сайта, а также открытие новых распределительных центров доставки товара ритейлер намерен потратить 1 млрд дол. [15].

Таким образом, мировой лидер отрасли ритейла в очередной раз приходит к тому, что этот бизнес не может находиться в статичном состоянии, и очень чувствителен к собственной инфраструктуре, которая является мощным вектором развития как самой компании, так и ее финансовых показателей. Будучи «зажатым» вновь прибывающими конкурентами, экономической ситуацией, а также имея представительства в разных странах с существенными социокультурными и потребительскими различиями, необходимо всегда располагать достаточным уровнем финансовой поддержки со стороны инвесторов и стремиться установить стоимость своих акций как можно выше, не допуская при этом просадок. Ключом к решению такой задачи является постоянная инфраструктурная модернизация состояния торговой сети, а также повсеместное снижение издержек. Так, компания Wal-Mart взяла на себя обязательство по сокращению количества используемой упаковки на 5% к 2015 г. (по сравнению с 2008 г.).

Упаковка и все, что с ней связано, оказывает большое влияние на величину индекса устойчивого развития сети Wal-Mart, причем благодаря не только влиянию на экологию (за счет сокращения выбросов парниковых газов при ее производстве и переработке), но и способности увеличивать потребительскую ценность товаров. По словам Ф. Бедора, директора по бизнес-стратегиям и устойчивому развитию компании Wal-Mart, современный покупатель постоянно соприкасается с упаковкой товаров в прямом и переносном смысле и ему далеко небезразлична тема экологии.

Напомним, что начиная с 2006 г. магазины Wal-Mart и Sam's Club используют в оценке эффективности своей деятельности такой критерий, как «показатель экологичности продукта». На сегодняшний день он применяется в филиалах сети в Канаде, Мексике, Китае и других странах. В сети Wal-Mart в настоящее время показатель экологичности рассчитывается для 627 тыс. позиций товаров, что на 90% больше, чем в 2009 г. [11].

Указанные выше развиваемые компанией направления являются основополагающими инструментами дальнейшего вектора финансового развития бизнеса. Все это позволяет существенно минимизировать издержки на различных этапах бизнес-процессов, а также повысить инвестиционную привлекательность и создать статус компании, идущей по пути инновационного развития, в глазах инвесторов, тем самым выводя на новый уровень финансовую стабильность бизнеса.

Говоря о собственном инфраструктурном развитии, следует отметить, что у компании Wal-Mart для доставок используются собственные автомобили. То есть, пока у нас многие торговые сети используют грузоперевозки по Москве и Московской области для поставок, прибегая к услугам специализированных транспортных фирм, американская торговая сеть Wal-Mart обеспечивает себя полностью самостоятельно. У Wal-Mart имеется в наличии 6500 грузовых автомобилей, 55 000 прицепов и официально работает 7000 водителей. Когда в 2005 г. компания заявила, что намерена увеличить эффективность собственной транспортной системы к 2015 г., она не была голословной. Уже на сегодняшний день показатель эффективности возрос на 84%. Улучшение базы автомобилей – это последний шаг программы по повышению эффективности, в связи с чем компания взяла курс на техническое сотрудничество в области разработки и изготовления грузового автотранспорта, включающего в себя инновационные технологии для будущей эксплуатации, совместно с компаниями Peterbilt, Capstone Turbine и Great Dane Trailer.

Такая тщательная забота о доставке продуктов и товаров клиентам и в свои собственные распределительные центры, самостоятельный контроль над транспортной системой возвел Wal-Mart в ранг самой крупной сети в США.

Wal-Mart не упоминает специальные технологии, которые должны экономить топливо, но при учете веса конструкции и гибридной системы в сочетании с передовой аэродина-

микой грузовики должны обеспечить снижение эксплуатационных затрат.

Таким образом, Wal-Mart полагают, что их новые грузовики должны встряхнуть автотранспортную отрасль и сферу перевозок, однако персонально для компании эта новинка является средством развития новых технологий и новых подходов в ведении бизнеса.

В грузовиках WAVE от Wal-Mart используются новые технологии, на 20% снижающие аэродинамическое сопротивление. Турбины способны работать на природном газе и других видах топлива, не производя практически никаких выбросов. Микротурбины работают с использованием технологии воздушного подшипника и воздушного охлаждения, что позволяет грузовику отказаться от необходимости тяжелой смазки и систем жидкостного охлаждения. Гибридная система запрограммирована находить наиболее эффективный баланс между своей турбиной и электрической трансмиссией. Она функционирует в трех режимах: режим заряда, режим электрического транспортного средства и режим ручного ввода. Дизайн, который заимствован с гоночных трасс, дает водителю большую видимость. Футуристический стиль кабины также дополнен цифровыми дисплеями, складными кроватями и раздвижной дверью водителя. Конструкция прицепа из углеродного волокна делает грузовик легче на 4000 фунтов, чем обычные грузовики [2].

Продолжая тему снижения издержек и влияния на окружающую среду, в компании полагают, что уменьшение количества отходов на 80% по всей стране поможет ритейлеру снизить количество выбросов углекислого газа на 11,8 млн метрических т ежегодно, что эквивалентно выбросам, которые создают 2 млн автомобилей на дорогах и будет способствовать поиску и развитию решений, одновременно положительных как для экологии, так и для бизнеса.

Программа Wal-Mart по сведению количества отходов к нулю включает несколько компонентов. Во-первых, это переработка картона, бумаги, алюминия, пластиковых пакетов, и еще 30 видов материала через систему Super sandwich bale (SSB), благодаря которой различные упаковочные отходы прессуются вместе определенными слоями для легкого разделения при дальнейшей переработке. Материалы, не пригодные для обработки через SSB, такие как полистирол, деревянные паллеты, одежда, компания отправляет в собственные специальные центры для повторного использования или перера-

ботки. Во-вторых, передача продуктов питания в благотворительные продуктовые фонды США. В 2014 г. Wal-Mart передал 256 млн фунтов продуктов, что эквивалентно 197 млн порций. И наконец, переработка просроченных продуктов и другой органической продукции на корм для животных, в энергию и компост [14].

Следует отметить вектор финансирования развития бизнеса через логистику и инфраструктуру другого крупного ритейлера, компании Tesco.

Tesco является крупнейшей розничной сетью в Великобритании, чья штаб-квартира расположена в г. Чесхонт.

Основана в 1924 г.; первая розничная торговая точка под этим брендом была образована в 1929 г. в одном из пригородов Лондона. Tesco занимает третье место в мире среди торговых розничных сетей, включая 2700 розничных магазинов, специализирующихся на продаже продовольствия и товаров народного потребления. В торговой сети задействовано 500 тыс. сотрудников. Tesco осуществляет торговлю посредством основных форматов магазинов, а именно: гипермаркетов, супермаркетов, магазинов у дома. За пределами Великобритании сеть представлена в ряде стран мира, среди которых Индия, Ирландия, Польша, Таиланд, Чехия, Южная Корея, Япония [12].

Чистая прибыль британского ритейлера Tesco в прошлом финансовом году, завершившемся 27 февраля 2016 г., составила 129 млн фунтов стерлингов (183,85 млн дол.) против убытка в 5,766 млрд фунтов стерлингов (8,2 млрд дол.) по итогам предыдущего финансового года, сообщает компания. Выручка Tesco в завершившемся финансовом году составила 54,4 млрд фунтов стерлингов (77,5 млрд дол.), что на 4,4% меньше показателя за предыдущий финансовый год, это связано с укреплением курса валюты, а также, существенным инвестированием компании в развитие принципов зеленой логистики, введением нового формата торговли – доставки продуктов по предзаказу непосредственно до дверей клиента, экспансии на рынок Индии [13].

Следует отметить, что экспансия крупнейших мировых ритейлеров на российский рынок сдерживается такими факторами, как большие расстояния и недостаточно развитая дорожная сеть, качество дорог, безопасность, транспортно-логистическая инфраструктура, завышенная стоимость аренды и переоцененная стоимость коммерческой недвижимости, несоответствие терминально-складских ком-

плексов современным требованиям и международным стандартам в области ритейла. Примером тому служит компания Carrefour, которая после нескольких лет ведения бизнеса на российском рынке, столкнулась с проблемой прозрачности поставщиков, а также другими перечисленными проблемами, противоречиями между законодательством России и страны основания бизнеса. Компания Wal-Mart, в свою очередь, открыла офис в России еще в конце 2000-х гг., вела переговоры о приобретении уже существующих сетей с целью ребрендинга, рассматривала возможность создания «с нуля» своего бизнеса на территории России, однако пронаблюдав за рынком и конъюнктурой, а также проведя SWAT-анализ, приняла решение окончательно свернуть бизнес в России.

Говоря о финансовой стабильности, следует отметить, что Tesco владеет долей 50% банка Tesco Personal Finance, остальные 50% принадлежат Royal Bank of Scotland. Из этого следует: компания Tesco находится в стратегическом альянсе с одним из крупнейших банков Великобритании, тем самым одновременно повышая статус компании в глазах инвесторов, ввиду наличия надежного и заинтересованного кредитора в виде Royal Bank of Scotland, а также дочернего банка, который и обслуживает саму сеть, что позволяет существенно сэкономить на комиссиях с денежных потоков (фонд оплаты труда, инкассирование, безналичные переводы, эквайринг).

Таким образом, функционирование компании Wal-Mart, Tesco и других мировых лидеров в области розничной торговли позволяет различным ритейлерам многих стран активно перенимать их опыт в области повышения эффективности посредством инновационных решений, которые непременно приводят к модернизации подходов и принципов ведения хозяйственной деятельности в области ритейла, способствуют финансовому развитию и повышению финансовой стабильности благодаря совершенствования инфраструктурной составляющей бизнеса.

### Библиографический список

1. Березовский Э.Э., Кизим А.А., Солахов П.А. Менеджмент в системе аутсорсинга предприятий малого бизнеса // Экономика устойчивого развития. 2015. №3 (23). С. 62–71.

2. Грузовики будущего от Wal-Mart. URL: <http://5koleso.ru/content/gruzoviki-budushchego-ot-Wal-Mart>.

3. Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Роль институциональной среды в формировании межфирменных сетей // Экономика и предпринимательство. 2013. № 10 (39). С. 328–331.

4. Кизим А.А., Казаковцева Е.В. Аутсорсинг современных сетевых технологий // Экономика устойчивого развития. 2016. №1(25). С. 192–198.

5. Кизим А.А., Новиков Д.А. Международная экологическая логистика как фактор устойчивого экономического развития (на примере Европейского союза) // Экономика устойчивого развития. 2015. №2 (22). С. 114–121.

6. Кизим А.А., Тиминова Е.В. Совершенствование системы управления логистикой ведущего российского интернет-ритейлера // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. №2 (57), С. 36–41.

7. Кизим А.А., Исаулова С.С., Михайлюк О.В. Международные формы аутсорсинга: современные аспекты развития: монография. Краснодар, 2015.

8. Малкова Е.М., Кизим А.А., Давыдов Е.А. Совершенствование логистических услуг как фактор повышения конкурентоспособности интернет-магазинов в России // Экономика устойчивого развития. 2015. №2 (22). С. 176–183.

9. Никулина О.В., Абушаева Н.М. Практика внедрения инновационных форм и инструментов управления компаниями сетевого ритейла // Экономика и предпринимательство. 2013. №2, ч. 2. С. 878–882.

10. Старкова Н.О., Успенский А.В. Проблемы и перспективы современной логистики // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 38. С. 45–50.

11. Экология Wal-Mart. URL: <http://www.retailer.ru/item/id/35139>.

12. Tesco. URL: <http://www.wikipedia.org>.

13. Tesco отчитался. URL: <http://www.retailer.ru/item/id/129848>.

14. Wal-Mart на 80% снизил количество выбрасываемых отходов. URL: <http://news.unipack.ru/33988>.

15. Wal-Mart оптимизирует бизнес из-за падения продаж. URL: <http://www.sostav.ru/publication/wal-mart-optimiziruuet-biznes-iz-zapadeniya-prodazh-19205.html>.