

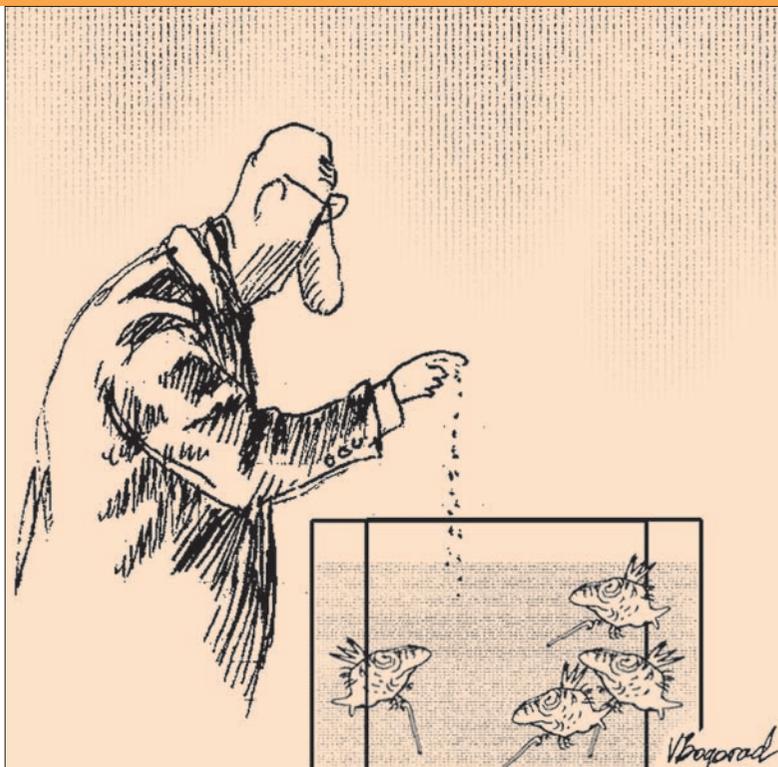
Первый день рождения

Много ли поводов для радости у крупнейшего ритейлера России

Курс: стратегический менеджмент. Тема: слияния и поглощения (M&A)

МЕНЕДЖМЕНТ

Мягко стелет, жестко спать – эта поговорка наиболее точно отражает управленческий стиль гендиректора X5 Retail Group Льва Хасиса. Он не скупится на бонусы менеджерам, постоянно придумывает новые формы поощрения и развлечения для рядовых сотрудников. При этом дисциплина в компании почти что армейская – лишиться места можно за самую пустяковую провинность. Отчасти, пожалуй, это продиктовано необходимостью: наследство, доставшееся Хасису в результате объединения “Перекрестка” и “Пятерочки”, подарком не назовешь.



Летом 2006 г. будущие акционеры X5 Retail Group вряд ли догадывались обо всех проблемах, которые доставит объединенной компании сеть “Пятерочка”. И каков пресловутый синергетический эффект слияния? За 2006 г. чистая прибыль X5 составила \$103 млн – Хасис уверяет, что по отдельности сети заработали бы на \$20 млн меньше. Но так это или нет, проверить невозможно. Выручка объединенной компании выросла до \$3,55 млрд в прошлом году против \$2,37 млрд, заработанных в сумме двумя сетями в 2005 г. Слов нет, почти 50% (на 34% выросли две сети в 2005 г.) за год – это прекрасно, но некоторые конкуренты росли быстрее: рост выручки “Магнита”, к примеру, превысил 54%. А вот что действительно досадно, так это то, что рост средней прибыли с одного магазина сети “Пятерочка” отставал от роста средней выручки. В 2005 г. каждый магазин этой сети принес около \$487 000 EBITDA, а в прошлом – \$539 000. Средняя выручка одной “Пятерочки” выросла с \$3,9 млн

до \$4,4 млн в год. Это можно было бы объяснить большим числом открытых в 2006 г. магазинов, которые не успели выйти на “проектную мощность”. Дело в другом: часть старых “Пятерочек” теряла своих покупателей.

“Пятерочка” на троечку

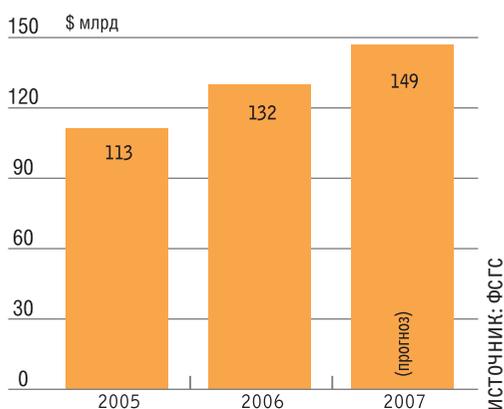
По словам Хасиса, в Санкт-Петербурге старые “Пятерочки” на протяжении последних лет демонстрировали отрицательный like for like. Этот показатель означает, что магазины, работающие больше одного года, теряли покупателей, в них падала или не росла сумма среднего чека. Влияние питерских “Пятерочек” сказалось на общем числе посещаемости всей сети. Согласно отчету Deutsche UFG, по итогам 2005 г. показатель снижения трафика в “Пятерочках” составил 3,7%.

Активно растущие “Карусель”, “Лента”, “О’кей”, Metro Cash & Carry, “Ашан” могли нанести серьезный удар по устаревающим “Пятерочкам”. “Доля современных форматов в Петербурге – самая вы-

Спонсор выпуска

Renaissance
Academy

ОБЪЕМЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВЫХ ТОВАРОВ В РОССИИ



сокая в стране, на уровне Польши. Москва на фоне Северной столицы даже не знает конкуренции. Причем доля гипермаркетов там огромная (22%, по данным Nielsen) и многие находятся в городской черте», – описывает ситуацию Лев Хасис.

В 2006 г. Х5 взялась за устранение проблемы комплексно. Прежний слоган “Пятерочки” – “Гарантия качества и низкой цены” – заменили на более эмоциональное: “Самые близкие низкие цены”. С начала 2007 г. серьезно выросла рекламная активность: на наружку и телевизионную рекламу тратится около 1% оборота.

На первый взгляд эффективность объединенной рекламной кампании (на одной половине рекламных щитов Х5 изображены товары и цены, на другой – логотипы “Перекрестка” и “Пятерочки”) вызывает сомнение. Несмотря на полную схожесть рекламных кампаний двух сетей, у “Перекрестка” и “Пятерочки” разные принципы ценообразования. Для “Пятерочки”, как дискаунтера, выбран более простой EDLP (every day low prices): низкие цены на все и ограниченное промопредложение. Для формата супермаркета, в котором работает “Перекресток”, используется так называемый принцип high low. Суть его в следующем. Известно, что потребители в состоянии запомнить цены на 100 наименований и

могут их сравнивать. Ритейлеры эту группу товаров называют KVI (know valued items). Для российских ритейлеров индикатором низкой цены является “Ашан”. В “Перекрестках” на 1000 KVI цены установлены как в “Ашане” или чуть ниже. Остальные товары, естественно, дороже. Сейчас показатель like for like для питерских “Пятерочек” стал положительным: за I квартал этого года товарооборот старых магазинов увеличился на 8%. У “Перекрестков” он вырос на целых 17%. В Москве рост like for like продаж “Пятерочек” и “Перекрестков” за тот же период составил 16%.

Хотя магазины объединенной сети и стали прибыльнее, но единая система закупок, способная обеспечить синергетический эффект, пока полностью не сформирована. И дело не в недостатках самой системы.

Ассортимент “Перекрестка” насчитывает 25 000 позиций, у “Пятерочки” их всего 5000. Пересечение ассортимента наблюдается примерно по 4000 единиц. Иными словами, объединенная система закупок – это примерно то же самое, что одна сеть “Перекрестка”. Выкручивать руки поставщикам не стало проще.

С большинством мелких поставщиков сети работают по отдельности, закупки для “Перекрестка” и “Пятерочки” – это не связанные процессы. Бонусы и отсрочки платежей тоже разные. “А на вопрос, когда же можно встать в “Пятерочку”, менеджеры “Перекрестка” отсылают к коллегам из дискаунтера, – говорит директор по продажам компании Velle Евгений Дивенко. – Словом, на поставщиках появление Х5 никак не сказалось”. Иногда не везет, впрочем, и “крупняку”. “Вимбилль-данн” все еще сотрудничает с двумя сетями, хотя уже давно выражает желание начать работать с единой закупочной структурой.

Нелюбимые партнеры

Но главная головная боль Хасиса – разношерстные франчайзи “Пятерочки”. Новые партнеры практически не появляются. Состав франчайзи Х5

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ Х5 RETAIL GROUP

	2005 г.			2006 г.			2007 г. (прогноз)		
	Оборот, \$ млн	ЕВИТДА, \$ млн	Число магазинов	Оборот, \$ млн	ЕВИТДА, \$ млн	Число магазинов	Оборот, \$ млн	ЕВИТДА, \$ млн	Число магазинов
Перекресток	1015	81	120	1496	119	168	2230	172*	219
Пятерочка	1359	169	347	1973	243	451	2898	278*	566
Х5 Retail Group	–	–	–	3551	295**	619	5129	450	785

* Gross profit; ** Включены расходы по опционам

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

Спонсор выпуска

Renaissance
Academy

ТРОЙКА ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ РИТЕЙЛЕРОВ (ИТОГИ 2006–2007 ГГ.)

	Оборот, \$ млн	ЕБИТДА, \$ млн	Число магазинов	Капитализация на конец года, \$ млн
X5 Retail Group	3551/5129	291/450	681/785	6,3/7,7
Магнит	2505/3672	123/201	1893/2214	3,1/3,6
Седьмой континент	958/1252	104/129	123/137	2,1/1,99

ИСТОЧНИК: РЕНЕССАНС КАПИТАЛ

неоднороден: наряду с успешными он включает и проблемных. Показатели магазинов региональных партнеров далеки от тех, что демонстрируют собственные “Пятерочки”. Годовая выручка одной собственной “Пятерочки” колеблется в районе \$4,5 млн в год. Для франчайзинговых заработать за год \$1,5 млн – почти подвиг.

А стоимость франшизы выросла с \$1 млн до \$1,5 млн. Партнер из Барнаула, владелец макаронной фабрики “Алтан” Валерий Покорняк разуверился в эффективности розничного бизнеса и переуступил франшизу новосибирской компании “Новые торговые системы”. Недавно от X5 сбежал и партнер “Верона”, построивший сеть из 21 магазина в Ярославле и Иванове.

Крупнейший франчайзи X5 волгоградский “Тамерлан” помимо Волгограда развивает “Пятерочку” в Самарской области и Ростове (“Агро-торг-Ростов”). В начале 2007 г. X5 предложила выкупить самарские магазины, но ей было отказано. “Они заявили, что еще недостаточно выросли, – улыбается Хасис, – и мы решили не торопить их, а параллельно начать самостоятельное развитие “Пятерочек” в этом регионе”. С апреля X5 начала самостоятельно открывать “Пятерочки” в Самарской области. Отозвана лицензия у краснодарского партнера X5 – компании “Фаворит”, владевшей 37 магазинами. “Фаворит” не соблюдал

условия франчайзингового договора и не платил роялти. Всего по стране около 540 франчайзинговых “Пятерочек”.

Командир и его команда

“IT, логистика и персонал”, – выделяет ключевые для компании функции Хасис, особо подчеркивая важность последней. В X5 уже прошли все кадровые и бюрократические перетряски. Удивительно, но штаб-квартира у такой махины, как X5, совсем небольшая: примерно на 1000 человек. На парковке машин совсем немного. Обстановка внутри крайне аскетичная – забота о сокращении издержек налицо.

Хасис прогнозирует, что через четыре года штат его компании увеличится с нынешних 35 000 в несколько раз. Хасис целыми днями изобретает новые системы мотивации и продвижения сотрудников. Простая мысль “будешь хорошо работать – начнешь много зарабатывать” иллюстрируется на примере топ-менеджмента. Многие из топов компании поднялись по карьерной лестнице с самых низов – к примеру, от продавца отдела “фрукты-овощи” до операционного директора одной из сетей. По итогам прошлого года на выплату премий топ-менеджменту было потрачено \$58,9 млн – более половины чистой прибыли компании после этих выплат. На годовщину создания X5 были награждены турпутевками и бытовой техникой коллективы шести лучших магазинов.

Вопросы для обсуждения

1. Какие формы (виды) слияний и поглощений вам известны? Каковы, на ваш взгляд, цели и мотивы объединения компаний?
2. Каковы обстоятельства описанной в кейсе сделки по объединению двух крупнейших ритейлеров (участники, суммы контрактов, доли бизнеса)?
3. Оцените эффективность и эффект от объединения двух розничных сетей – “Перекрестка” и “Пятерочки” (провести расчеты). Был ли при этом достигнут синергетический эффект? При необходимости используйте информацию из других источников, включая интернет-сайты.
4. Проведите анализ положительных и отрицательных результатов сделки по объединению торговой сети X5 Retail Group. Дайте свои рекомендации по мотивам и процедурам слияния компаний.
5. Приведите примеры удачных (эффективных) объединений компаний.

Спонсор выпуска

**Renaissance
Academy**