

➤ X5 RETAIL GROUP

**Годовой
отчет**

2015



X5 RETAIL GROUP

Годовой отчет 2015

Содержание

4	ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	82	ИНФРАСТРУКТУРА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ
8	Результаты деятельности	90	БЕЗОПАСНОСТЬ И КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ
10	Обращение Председателя Наблюдательного Совета	96	СОЦИАЛЬНАЯ, КОРПОРАТИВНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
14	Наши бренды	96	Корпоративная ответственность
16	Наша бизнес-модель	102	Кадры
18	Как это работает	107	Охрана здоровья и безопасность труда
20	Российский рынок продуктовой розницы	109	Обзор экологической программы
26	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ		
28	Обращение Главного Исполнительного Директора		
34	Успешная реализация стратегии		
38	Рост и расширение		
40	Обзор операционной деятельности		
42	ОБЗОР ПО ФОРМАТАМ:		
44	Пятерочка		
58	Перекресток		
70	Карусель		



ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2015

X5

НАБИРАЯ ОБОРОТЫ

RETAIL GROUP

АДТЕ

Сыромятная говядина 269⁰⁰

15 16

Сыромятная говядина 269⁰⁰

79⁰⁰ 119⁰⁰ 109⁰⁰ 149⁰⁰

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

НАБИРАЯ ОБОРОТЫ

Залог **быстрого и устойчивого роста** Х5 — успешная реализация стратегии развития мультиформатной модели бизнеса, обеспечивающей непрерывную адаптацию ценностного предложения каждой из торговых сетей к меняющимся нуждам потребителей.

Благодаря взвешенной стратегии роста в сочетании с высокой эффективностью ее реализации Х5 сумела выйти на темпы роста, опережающие средние показатели по отрасли, увеличивая свою рыночную долю и закладывая прочный фундамент для достижения лидирующих позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

Рекордный
рост
выручки **+27,6%**
(до 808,8 млрд руб.)
за счет следующих
основных факторов:



- > **Рост торговых площадей на 760,9 тыс. м²**, (+29,6% по сравнению с 2014 годом), в том числе 668,4 тыс. м² новых торговых площадей сети «Пятерочка», что является самым высоким показателем роста российской публичной торговой сети за всю историю.

ПРИБЛИЗИТЕЛЬНО 80% ПРИРОСТА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ ДОСТИГНУТО ЗА СЧЕТ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА



- > **Рост сопоставимых продаж на 13,7%** по сравнению с 2014 годом на фоне роста показателя во всех форматах.



- > **Рост сопоставимого трафика на 2,3%** по сравнению с 2014 годом

ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ Х5 НА
174,9 млрд руб.
является самым высоким
показателем в истории Х5

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1 / 2

В 2015 ГОДУ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ РЕКОРДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОСТА

Стратегические факторы роста



Завершение трансформации бизнеса: каждая из торговых сетей функционирует и развивается в рамках своего формата и ценностного предложения при поддержке корпоративного центра



Темпы роста в 2015 году выше средних показателей по рынку российской продуктовой розницы. Сокращается отставание от лидера рынка



Эффективная адаптация ценностного предложения к меняющимся потребностям покупателей



Открытие магазинов обновленного формата: 70% магазинов «Пятерочка» и 25% супермаркетов «Перекресток» уже работают в новых концепциях

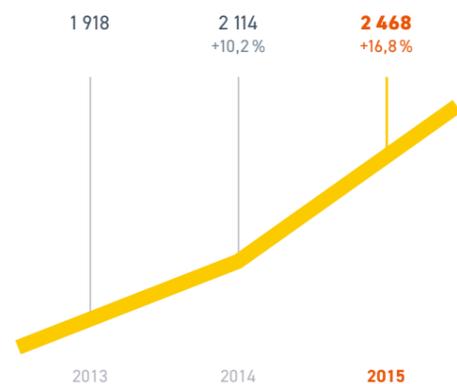
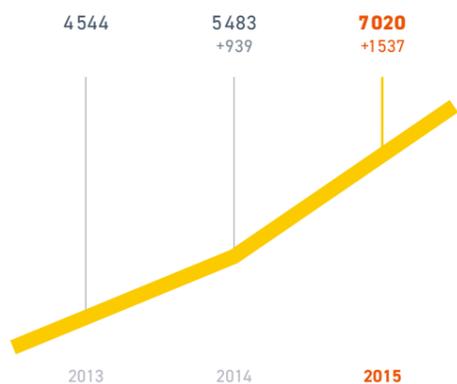
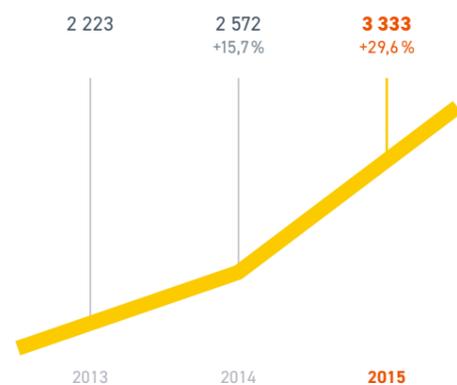
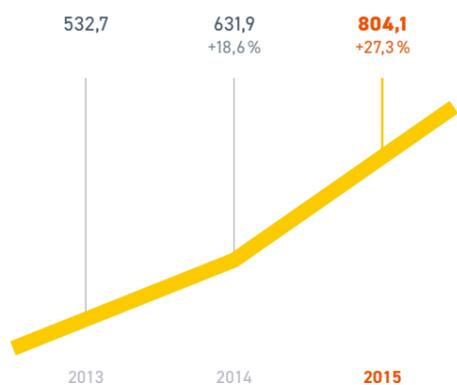
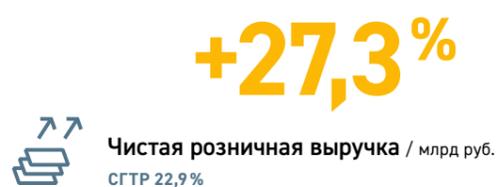


Открытие новых распределительных центров в Москве, Воронеже, Калуге, Казани, Челябинске и Санкт-Петербурге

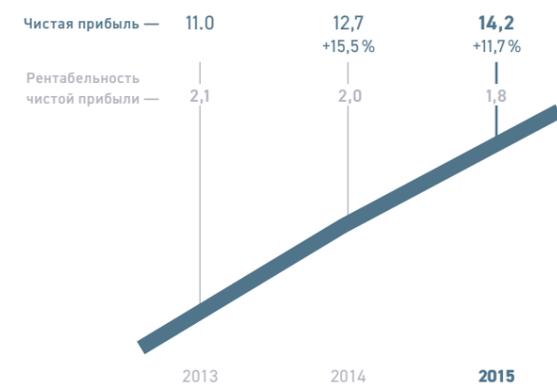
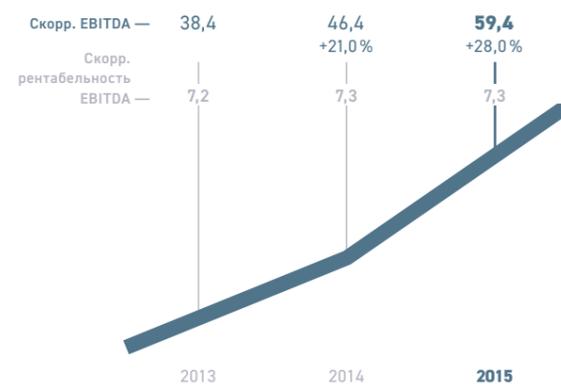
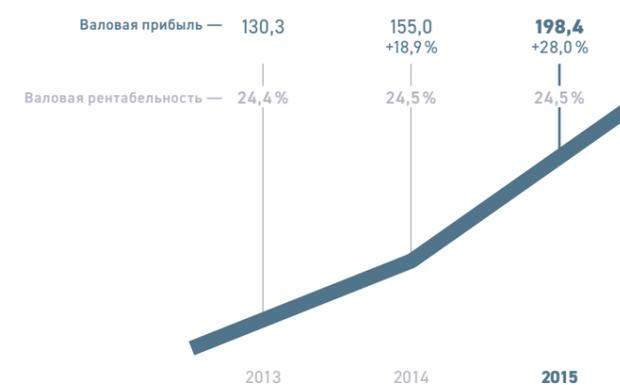
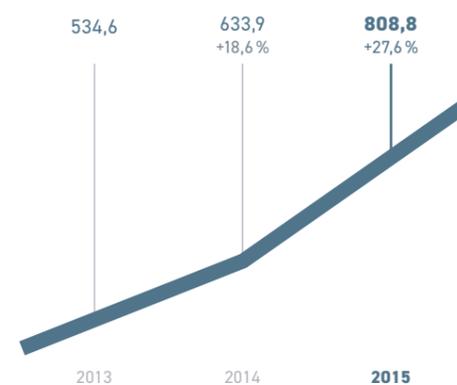


Значительное расширение логистических операций, в том числе приобретение 355 новых грузовых автомобилей и увеличение транспортного парка до 1561 единицы

2 / 2 / Операционные результаты



/ Финансовые результаты



ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1 / 2

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Деятельность Х5 направлена на благо покупателей, населения в регионах присутствия компании, сотрудников, бизнес-партнеров и акционеров по всему миру. Мы серьезно относимся к взятым на себя обязательствам и рады, что в 2015 году нам удалось добиться высоких результатов.



Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

В конце 2015 года с должности главного исполнительного директора Х5 Retail Group я перешел на пост председателя Наблюдательного совета и передал управление компанией. Масштабные преобразования, которые мы успешно завершили, позволили Х5 стать в IV квартале 2015 года самой быстрорастущей публичной компанией на российском рынке продуктовой розницы. В прошлом году мы продемонстрировали рекордный рост, сохранив при этом стабильный уровень рентабельности и приблизились к позиции лидера рынка даже раньше, чем предполагалось.

Несмотря на непростую экономическую обстановку, руководству компании и наших розничных сетей удалось выполнить поставленные Советом директоров задачи, обеспечивая успешное развитие бизнеса в интересах всех заинтересованных сторон."



**Стефан
Дюшарм**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО
СОВЕТА

Правильный выбор стратегии

Я рад отметить, что компания не просто выполнила, а перевыполнила все поставленные на 2015 год задачи.

Важной вехой стало завершение программы преобразований, что подтверждается ростом показателей эффективности нашей мультиформатной модели. Все три торговые сети — «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» — увеличили темпы роста, оптимизируя ценностные предложения с учетом изменения потребностей клиентов.

Рост торговых площадей в 2015 году составил 29,6%. За этой впечатляющей цифрой стоит ряд важных достижений компании: в отчетном периоде торговые площади были увеличены на 760,9 тыс. м² (80% из которых — за счет органического роста), при этом 668,4 тыс. м² пришлось на магазины сети «Пятерочка», продемонстрировавшей рекордный рост за год в истории российского рынка розничной торговли.

Текущая рыночная конъюнктура ставит непростые задачи перед компаниями, ориентированными на внутренний рынок, однако, как показал 2015 год, X5 Retail Group обладает хорошим потенциалом роста и способностью адаптироваться к самым сложным условиям. Один из важнейших аспектов развития для всех наших сетей — постоянная оптимизация ценностного предложения в соответствии с меняющимися потребностями покупателей, в том числе обеспечение оптимального соотношения цены и качества, что особенно актуально в текущей экономической ситуации. Благодаря такому подходу компания сумела добиться высоких показателей роста в условиях перехода российского рынка с традиционных форматов розничной торговли на более современные, обещающие лидерам рынка значительные перспективы роста и в будущем.

Устойчивый рост

Совет директоров оказывал стратегическую поддержку руководству X5 Retail Group по вопросам трансформации бизнеса в период с 2012–2013 гг., когда темпы роста компании были ниже среднерыночных, до момента, когда нам удалось значительно превзойти показатели роста десяти ведущих российских конкурентов и рынка в целом.

Такой результат стал возможным благодаря стратегии достижения долгосрочного лидерства компании на рынке, в основе которой лежат следующие слагаемые успеха:

- Мультиформатная операционная модель, обеспечивающая гибкие возможности развития бизнеса соответствующего масштаба;
- Постоянная оптимизация ценностного предложения, позволяющая удовлетворять потребности покупателей;
- Принцип сбалансированного развития с ориентацией на органический рост, строительство собственных торговых площадей и точечное приобретение активов;
- Непрерывное повышение эффективности операционной деятельности во всех ее аспектах;
- Высокопрофессиональное руководство с обширным опытом работы на российском и международном рынках.

Совет директоров поставил перед руководством компании непростую задачу по значительному повышению темпов роста без ущерба для показателей рентабельности, и мы успешно с ней справились.

Наряду с высокими темпами роста выручки в 2015 году компании удалось обеспечить приемлемый уровень скорректированной операционной рентабельности, незначительно превысившей уровень 2014 года.

Корпоративная ответственность

Мы уделяем самое пристальное внимание соблюдению принципов корпоративной социальной ответственности и осознаем, что наш вклад в развитие регионов присутствия компании служит залогом нашего будущего процветания. В основе долгосрочной стратегии роста X5 — исполнение обязательств перед сотрудниками, укрепление отношений с поставщиками и обеспечение высокого качества продукции, предлагаемой покупателям. Компания также реализует ряд программ оказания помощи нуждающимся, таких как федеральный проект «Корзина доброты», реализуемый по технологии фуд-драйв.

В рамках соблюдения кодекса делового поведения задача Наблюдательного совета заключается в обеспечении исполнения компанией обязательств перед сотрудниками, покупателями и другими заинтересованными лицами. В 2015 году во всех подразделениях компании был принят новый Кодекс делового поведения и этики, соблюдение требований которого обязательно для всех сотрудников. Мы следим за тем, чтобы во всех ключевых аспектах деятельности, таких как охрана труда и техника безопасности на рабочем месте, а также качество и безопасность продукции,

компания применяла самые передовые стандарты и процедуры. Кроме того, Наблюдательный совет отслеживает работу каналов связи с потребителями и деятельность горячих линий для приема сообщений о нарушениях.

В рамках работы с акционерами мы стремимся обеспечить высокий уровень открытости и прозрачности при раскрытии информации, в том числе в отношении быстрого расширения наших сетей. Несмотря на то, что компания ориентирована на органический рост, X5 также участвует в тактических сделках по слияниям и поглощениям и, следуя передовой практике, раскрывает информацию обо всех таких сделках.

Корпоративное управление и Наблюдательный совет

X5 создала надежную систему корпоративного управления. В состав Наблюдательного совета компании входят независимые эксперты, имеющие разносторонний опыт в сфере финансов, розничной торговли и развития бизнеса, которые готовы оказать помощь и поддержку руководству X5 в преобразовании операционной деятельности компании согласно стоящим перед ней стратегическим целям и задачам.

В конце 2015 года я занял пост председателя Наблюдательного совета, покинув должность главного исполнительного директора, позволявшую мне принимать непосредственное участие в развитии компании. В новой роли я смогу уделять больше внимания вопросам стратегического руководства, а также работать над определением вектора будущего развития компании, увеличением ее стоимости и усилением клиентоориентированности. Полагаю, что именно в этих областях я могу быть более всего полезен X5 Retail Group. Я особенно благодарен участникам внеочередного Общего собрания акционеров за поддержку решения о моем назначении на данный пост. Это подтверждает значимость успеха, достигнутого компанией за последние годы, и необходимость и дальше следовать выбранной стратегии.

Перспективы

Я по-прежнему придерживаюсь оптимистичного прогноза в отношении развития российского розничного рынка в долгосрочной перспективе, так как переход с традиционных на более современные форматы торговли несет в себе возможности значительного роста. Мы позаботились о том, чтобы

компания стала одним из ведущих участников этого переходного процесса и сопутствующей ему консолидации рынка, успешно развиваясь в интересах наших акционеров.

В то же время нам предстоит продолжить работу по достижению поставленных масштабных целей в условиях, когда основными тенденциями рынка стали активный поиск покупателями выгодных промоакций и лучшей цены, переход на более дешевые товары в пределах категорий и форматов и общее снижение потребления. В таких условиях рост и сохранение рентабельности напрямую зависят от высокого уровня операционной эффективности и готовности оперативно адаптировать ценностное предложение к меняющимся потребностям покупателей.

X5 Retail Group руководит сильная команда во главе с Игорем Шехтерманом, который в конце прошлого года занял должность главного исполнительного директора. В роли председателя Наблюдательного совета я продолжу принимать участие в реализации принятой стратегии и, как все члены Совета, буду поддерживать X5 на пути к амбициозной цели — двукратному росту бизнеса в последующие три года.

Наблюдательный совет и я в том числе уверены, что активный рост компании и адаптация к изменяющимся потребностям покупателей приведут к увеличению дохода наших акционеров и позволят X5 Retail Group возглавить процесс перехода российского рынка к современным форматам розничной торговли.

Благодарим вас за поддержку нашей работы.



Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

НАШИ БРЕНДЫ



Количество магазинов

90

+8

Торговые площади

390 ТЫС. М²

+32 ТЫС. М²



Количество магазинов

478

+75

Торговые площади

484 ТЫС. М²

+68 ТЫС. М²



Количество магазинов

6 265

+1,476

Торговые площади

2 423 ТЫС. М²

+668 ТЫС. М²

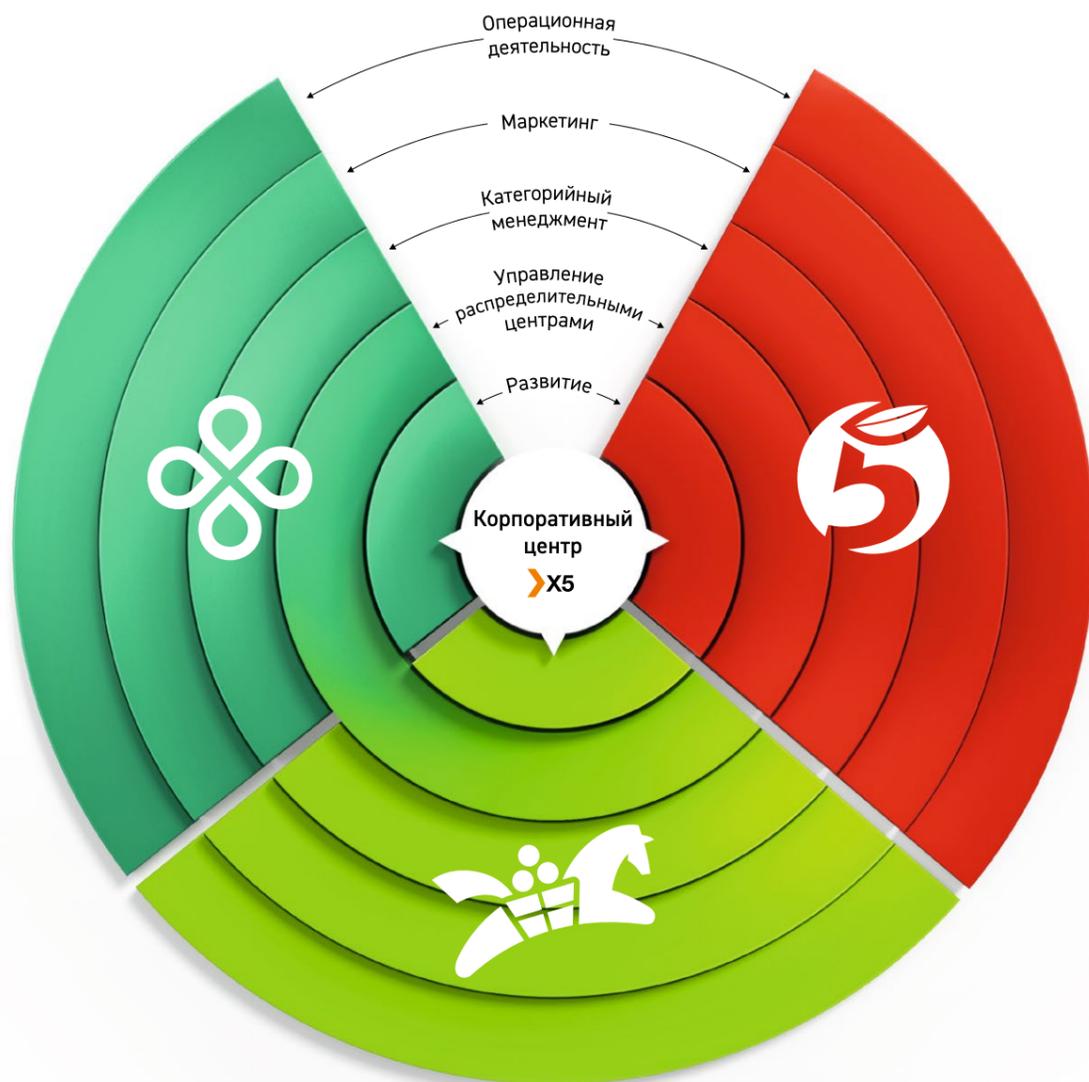
— ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ



ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

НАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Наша мультиформатная организационная структура, действующая при поддержке сильного корпоративного центра, позволяет эффективно использовать уникальное ценностное предложение наших торговых сетей для повышения качества обслуживания и увеличения доли в расходах покупателей на динамично развивающемся российском рынке продуктовой розницы.



Основные бренды



«Пятерочка» — это сеть удобно расположенных магазинов «у дома» и одна из ведущих российских розничных сетей. Магазины сети дают покупателям возможность совершать простые и экономичные покупки. «Пятерочка» предлагает качественные свежие продукты, непродовольственные товары и регулярно проводит выгодные промоакции и другие маркетинговые мероприятия.



«Перекресток» — ведущая национальная сеть супермаркетов и одна из ведущих розничных сетей в России. Сеть стремится к тому, чтобы именно в ее магазины потребитель приходил за свежими продуктами, и предлагает покупателям широкий ассортимент товаров по привлекательным ценам.



«Карусель» — одна из крупнейших российских сетей гипермаркетов, предоставляющая покупателям возможность совершать покупки всех необходимых товаров по приемлемым ценам в одном месте. Гипермаркеты сети расположены в черте города и предлагают широкий выбор качественных продуктов питания и непродовольственных товаров, быстрое обслуживание на кассе, а также еженедельные каталоги и привлекательную программу лояльности.

Чистая розничная выручка

+34,3%

585,4 ₪ млрд

+12,5%

130,1 ₪ млрд

+11,6%

77,4 ₪ млрд

Доля в чистой розничной выручке Х5

72,8 %

16,2 %

9,6 %



КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР

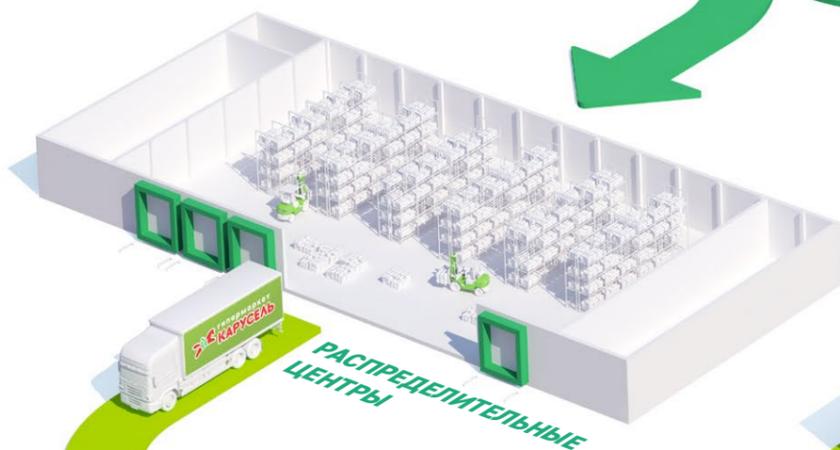
Корпоративный центр X5 Retail Group осуществляет общее стратегическое руководство и оказывает поддержку торговым сетям в таких направлениях, как стратегия развития, стратегический маркетинг, приобретение активов / партнерские программы, правовая поддержка, ИТ, управление кадровым резервом, финансы, взаимодействие с органами государственной власти и корпоративные коммуникации.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Мы продолжаем внедрение инновационных решений, направленных на дальнейшее повышение эффективности

Управление эффективностью транспортных операций

- ▶ Оптимизация маршрутов доставки и мониторинг перемещений автотранспорта в режиме реального времени
- ▶ Повышение эффективности использования транспортных средств и снижение транспортных расходов



Собственный транспортный парк и привлечение сторонних логистических компаний

Большая часть парка — собственный транспорт X5

Управление прогнозированием и складскими запасами

Автоматизация процесса прогнозирования для всех розничных сетей и их РЦ

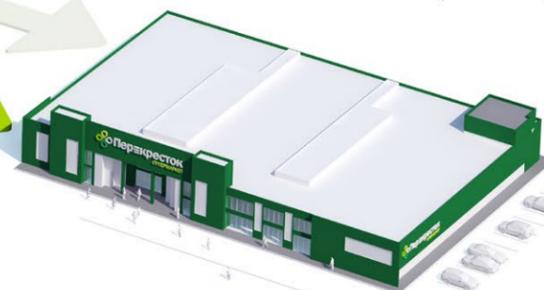
Прямые поставки в магазины

«Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»



Управление эффективностью операционной деятельности магазинов

- ▶ Автоматизация процесса кадрового планирования в зависимости от потребности в кадрах и других факторов
- ▶ Учет рабочего времени и прочих КПЭ



Аналитическая отчетность

- ▶ Детальный анализ чеков и ассортимента
- ▶ Контроль за проведением промоакций и доступностью товаров на полках магазинов

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

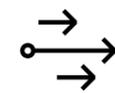
1 / 3

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ

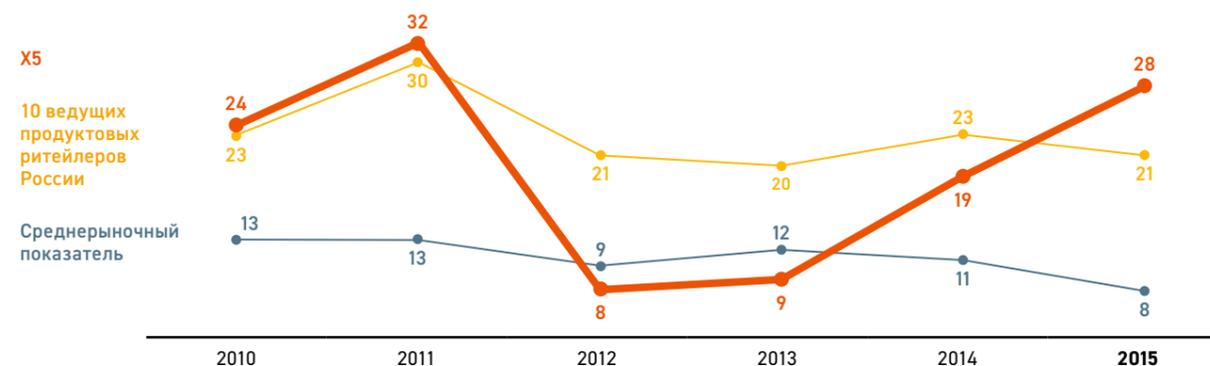
Российский рынок обладает огромным потенциалом для развития современных розничных форматов, представленных торговыми сетями X5. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в 2015 году, компания продемонстрировала рекордно высокие темпы роста, благодаря быстрой адаптации ценностного предложения каждой из торговых сетей к меняющимся нуждам потребителей.

Положение X5 на рынке

Занимая второе место в рейтинге крупнейших российских розничных сетей, в 2015 году X5 смогла выйти в лидеры по темпам роста выручки, значительно обогнав десять крупнейших игроков и рынок в целом:



Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы в 2010–2015 годы, %



ИСТОЧНИК: INFOLINE, АНАЛИЗ X5

В 2015 ГОДУ X5 ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛА БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ТЕМПЫ РОСТА ВЫРУЧКИ ПО СРАВНЕНИЮ С ДЕСЯТЬЮ ВЕДУЩИМИ РИТЕЙЛЕРАМИ И РЫНКОМ В ЦЕЛОМ



Десять ведущих российских продуктовых ритейлеров

#	КОМПАНИЯ	РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, %	
		2014 год	2015 год
1	Магнит ¹	6,2	6,9
2	X5	5,2	6,2
3	Ашан	2,5	2,5
4	Дикси	1,9	2,1
5	Лента	1,5	1,8
6	Metro	1,6	1,5
7	О'кей	1,2	1,2
8	SPS-Холдинг	0,4	0,7
9	Глобус	0,4	0,5
10	Монетка	0,5	0,5
Итого		21,5	24,0

¹ ПОКАЗАТЕЛИ СЕТИ «МАГНИТ» НЕ ВКЛЮЧАЮТ ВЫРУЧКУ МАГАЗИНОВ «МАГНИТ-КОСМЕТИК».

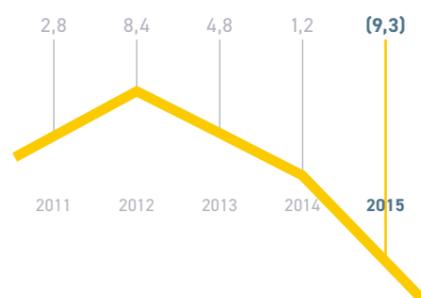
ИСТОЧНИК: INFOLINE

Сложная рыночная ситуация сегодня и в ближайшем будущем

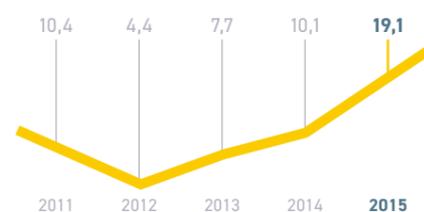
Мы стремимся опираться на реалистичные и обоснованные прогнозы о состоянии российской экономики и планируем предпринять ряд мер по обеспечению устойчивого развития компании в сложный с экономической точки зрения период.

2 / 3

Рост реальной заработной платы / %



ИПЦ на продукты питания / %



Экономическая ситуация, сложившаяся в стране в 2015 году, привела к изменениям в поведении покупателей

Экономическая ситуация в 2015 году

- ▶ Падение цены на нефть на 35% по сравнению с предыдущим годом;
- ▶ Снижение ВВП на 3,7% по сравнению с 2014 годом;
- ▶ Рост среднего курса рубля по отношению к доллару США на 59% по сравнению с курсом предыдущего года;
- ▶ Чистый отток капитала (частный сектор) — 57 млрд долларов США;
- ▶ Рост цен на отечественную продукцию;
- ▶ Снижение / отрицательный рост реальной заработной платы;
- ▶ Сокращение доли расходов на продукты питания в бюджете покупателей.

Изменения в поведении покупателей

- ▶ Убежденность населения в том, что Россия вновь переживает экономический кризис (восемь из десяти покупателей);
- ▶ Неуверенность относительно перспектив трудоустройства в случае потери работы (67% покупателей);
- ▶ Отрицательная оценка собственного материального состояния (52% покупателей);
- ▶ Неготовность приобретать новые товары (60% покупателей);
- ▶ Активный поиск выгодных промоакций;
- ▶ Переход на более дешевые товары в пределах категорий и форматов;
- ▶ Снижение уровня потребления / среднего чека;
- ▶ Осуществление покупок в магазинах разных форматов и разных магазинах одного формата;
- ▶ Более тщательный поиск выгодных цен;
- ▶ Сокращение количества крупных покупок.

По нашим прогнозам ситуация в ближайшей перспективе не изменится

Отсутствие положительных перемен в ближайшей перспективе

- ▶ Прогнозы дальнейшей стабилизации цены на нефть на низком уровне, роста курса доллара и стабильно высокой инфляции
- ▶ Сохранение действующих санкций
- ▶ Низкая вероятность проведения структурных экономических реформ и более масштабное вмешательство государства в экономику

Последствия для отрасли

- ▶ Дальнейшее сокращение расходов потребителей
- ▶ Ограниченные возможности заимствования
- ▶ Возможное усиление регулирования рынка розничной торговли

Благодаря устойчивой бизнес-модели Х5 смогла адаптироваться к текущим изменениям и сложным рыночным условиям. Мы эффективно реагируем на изменения, улучшая ценностное предложение наших сетей для более полного соответствия потребностям покупателей и используя возможности консолидации российского рынка продуктовой розницы вокруг крупных сетей современных форматов. Кроме того, значительный опыт и знания, накопленные нашим корпоративным центром, открывают перед нами дополнительные возможности роста и развития.

Ответные меры со стороны Х5

Ассортимент

- ▶ Обеспечение в ассортименте оптимального количества/ доли продукции с выгодными для покупателей ценами
- ▶ Расширение ассортимента отечественной продукции и дальнейшее развитие импортозамещения

Ценовая политика

- ▶ Отслеживание цен конкурентов и восприятия ценовой политики форматов с целью сохранения позиций на рынке
- ▶ Дальнейшее развитие импортозамещения: увеличение в ассортименте товаров, цены на которые менее подвержены валютным колебаниям
- ▶ Контроль инфляции отпускных цен в магазинах для определенных категорий продукции для предотвращения изменений в восприятии потребителями ценовой политики
- ▶ Точечные инвестиции в цены для поддержания показателей трафика и улучшения восприятия ценовой политики

Сотрудничество с поставщиками

- ▶ Активное проведение промоакций при поддержке со стороны поставщиков
- ▶ Максимальная реализация политики импортозамещения и увеличение доли отечественной продукции, особенно в категории наименее дорогих товаров
- ▶ Улучшение условий оплаты поставщикам при предоставлении более выгодных закупочных цен

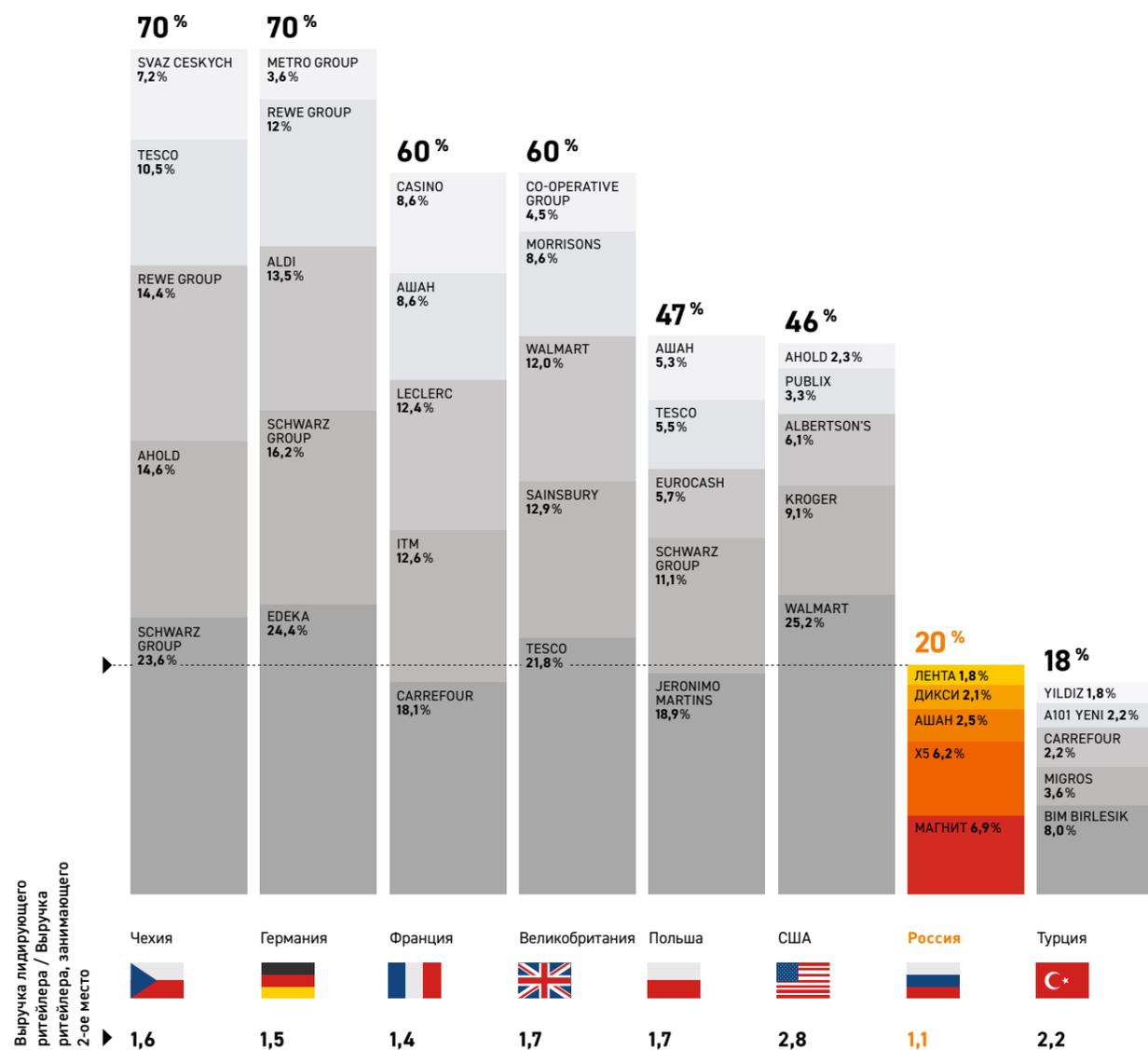
Сохранение положительного прогноза на долгосрочную перспективу

Несмотря на текущие сложности, в будущем крупных продуктовых ритейлеров по-прежнему ожидают перспективы значительного роста, связанные с переходом российского рынка с традиционных на более современные форматы торговли.

Доля пяти крупнейших игроков на рынке продуктовой розницы ряда стран в 2015 году

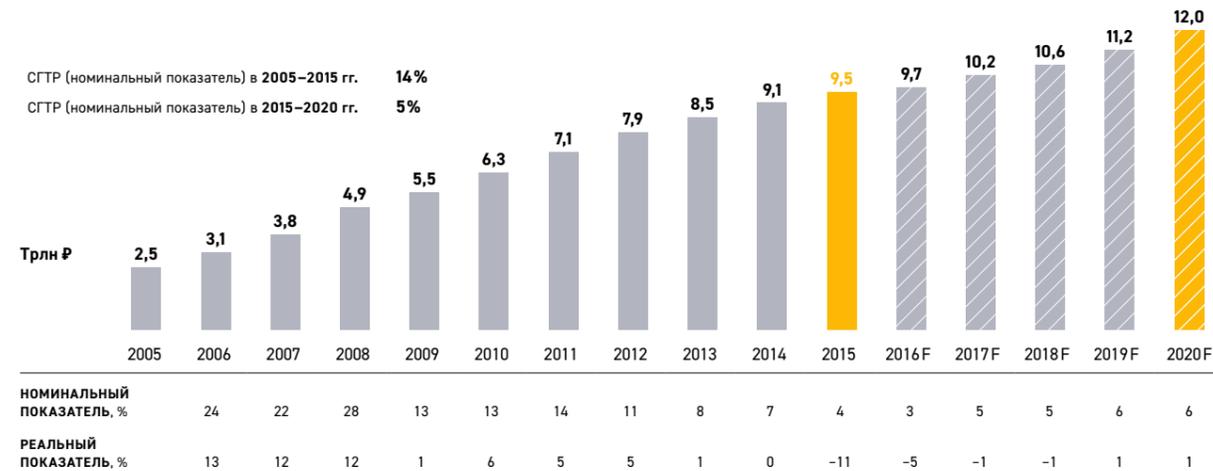
Основным источником роста ведущих игроков российского рынка станет консолидация: согласно прогнозам, их рыночная доля увеличится вследствие роста популярности современных форматов розничной торговли.

3 / 3



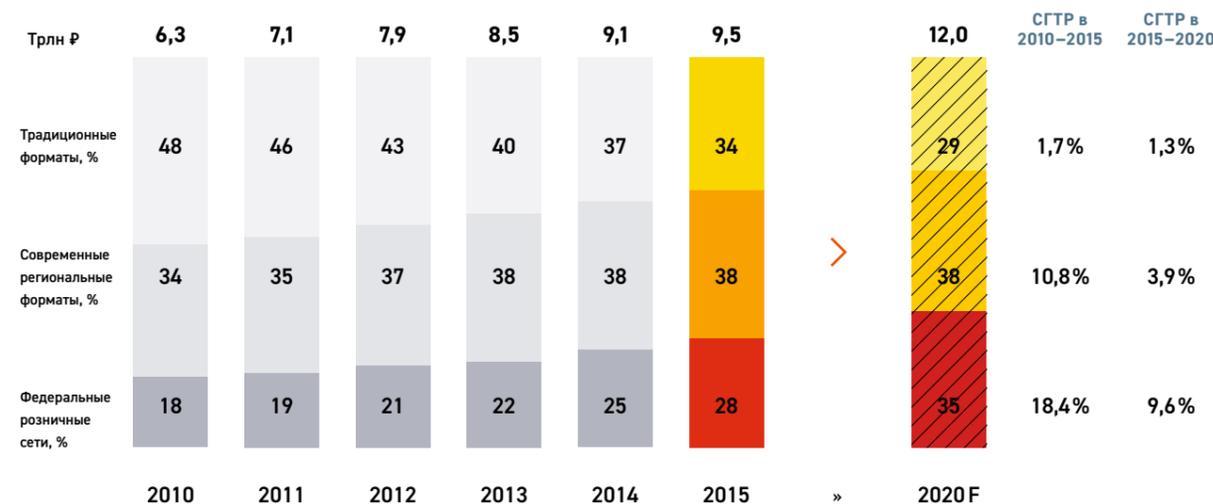
ПРИМЕЧАНИЕ: ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗ НДС / НАЛОГА С ПРОДАЖ
ИСТОЧНИК: EUROMONITOR, INFOLINE (ТОЛЬКО ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА), ОТЧЕТНОСТЬ КОМПАНИЙ, АНАЛИЗ X5

Рост российского рынка продуктовой розницы



ПРИМЕЧАНИЕ: ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗ НДС / НАЛОГА С ПРОДАЖ
ИСТОЧНИК: EUROMONITOR, АНАЛИЗ X5

Динамика российского рынка продуктовой розницы



ПРИМЕЧАНИЕ: К ФЕДЕРАЛЬНЫМ РОЗНИЧНЫМ СЕТЯМ ОТНОСЯТСЯ «МАГНИТ», X5, «АШАН», METRO, «ЛЕНТА», «О'КЕЙ», «ДИКСИ», «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ». ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОСТА, ПРИВЕДЕНЫ В НОМИНАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ БЕЗ УЧЕТА НДС / НАЛОГА С ПРОДАЖ.
ИСТОЧНИК: EUROMONITOR, АНАЛИЗ X5

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

В последние несколько лет основные усилия X5 Retail Group были направлены на масштабную реорганизацию, призванную обеспечить децентрализацию деятельности, укрепление мультиформатной стратегии и большую самостоятельность операционных подразделений.

+
1 537

Новых магазинов
в 2015

Наша стратегия позволяет всем розничным форматам X5 быстро адаптироваться к меняющимся потребностям покупателей, корректируя и улучшая ценностное предложение в зависимости от ситуации. Основными приоритетами компании выступают клиентоориентированность и готовность оперативно реагировать на изменения в сочетании с постоянным стремлением к повышению эффективности и устойчивому развитию бизнеса. Достижение этих стратегических целей позволило нам увеличить ценность компании для всех заинтересованных лиц и еще больше укрепить позиции X5 среди ведущих и наиболее быстро растущих компаний на российском рынке продуктовой розницы.

Наша стратегия включает пять основных компонентов



1

Мультиформатная операционная модель, обеспечивающая гибкие возможности развития бизнеса соответствующего масштаба



2

Постоянная оптимизация ценностного предложения, позволяющая удовлетворять потребности покупателей



3

Сбалансированное развитие с ориентацией на органический рост, открытие собственных торговых объектов и точечное приобретение активов



4

Непрерывное повышение эффективности операционной деятельности во всех ее аспектах



5

Высокопрофессиональная команда топ-менеджеров с обширным опытом работы на российском и международном рынках

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1 / 3

ОБРАЩЕНИЕ ГЛАВНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

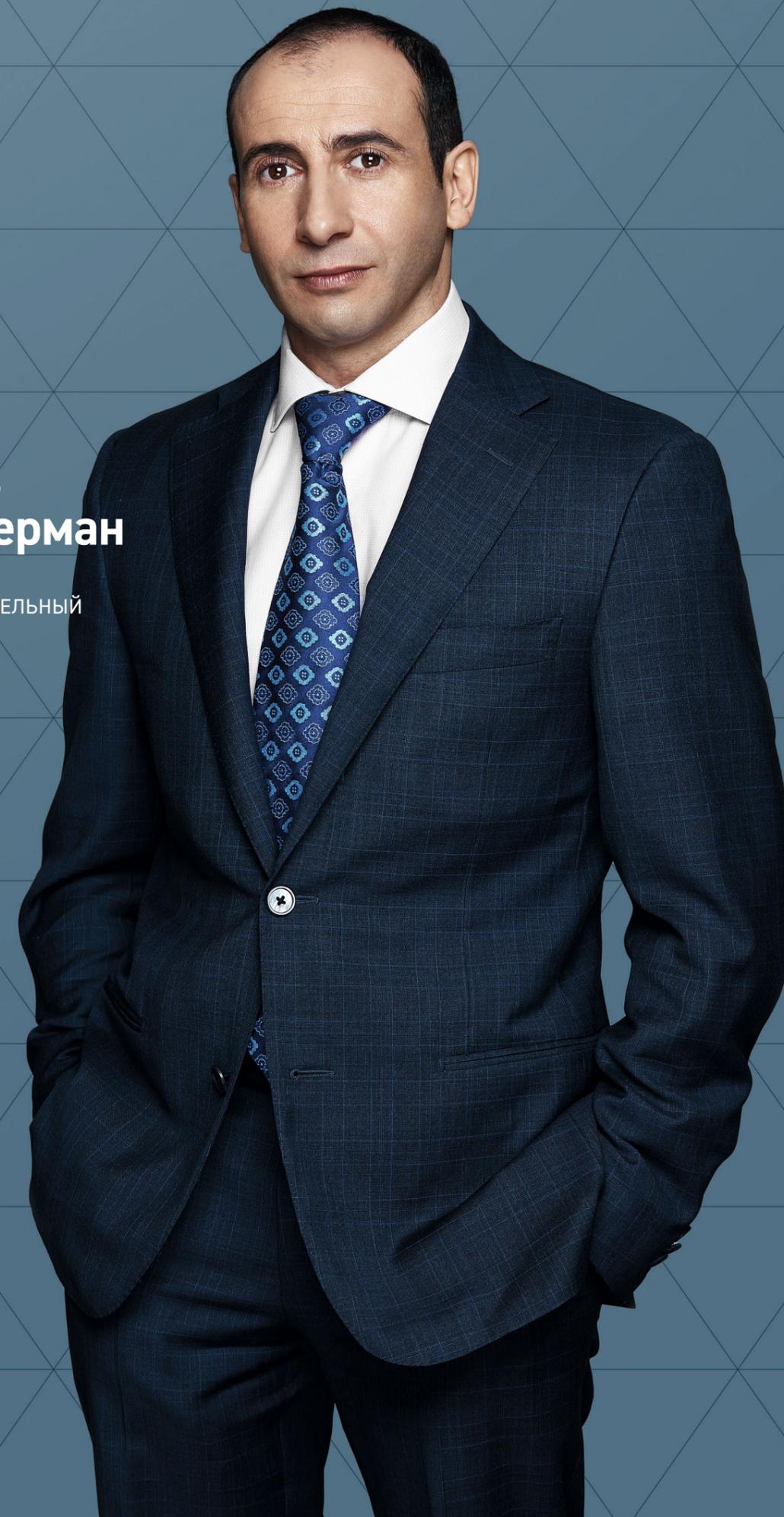
Я рад представить вашему вниманию первый стратегический отчет, подготовленный мною в должности главного исполнительного директора X5 Retail Group. Я возглавил компанию, которая накануне провела программу масштабных преобразований и добилась значительного устойчивого роста.

Высокий рост выручки в 2015 году был во многом обусловлен увеличением торговых площадей на 29,6% (760,9 тыс. м²) в годовом сопоставлении, при этом 80% данного результата было достигнуто за счет органического роста. Это впечатляющее достижение не только с точки зрения темпов расширения по сравнению с предыдущим годом, но и в контексте абсолютной величины прироста торговых площадей. Рост сопоставимых продаж в 2015 году также был существенным — 13,7%. С удовольствием отмечаю, что высокие результаты продемонстрировали магазины всех форматов, а основной вклад в рост показателей внесла сеть «Пятерочка», на которую пришлось 72,8% чистой розничной выручки компании за 2015 год.

Также отмечу значительный рост финансовых результатов компании при сохранении высокого уровня рентабельности за счет сбалансированного развития и повышения эффективности деятельности: выручка X5 в 2015 году увеличилась на 27,6% до 808,8 млрд рублей, валовая рентабельность составила 24,5%, а рентабельность по скорректированному показателю EBITDA — 7,3%.”

Игорь Шехтерман

главный
исполнительный
директор



Преимственность в реализации стратегии

Я занял пост главного исполнительного директора в ноябре 2015 года, сменив Стефана Дюшарма, который проработал в этой должности три года. В течение того периода при поддержке Совета директоров, членом которого я являлся, руководство компании проводило масштабную программу по изменению позиционирования X5 Retail Group и торговых сетей, входящих в ее состав. Новая стратегия предусматривала формирование гибкой мультиформатной бизнес-модели, способной обеспечивать быстрый рост и адаптацию к изменениям потребностей российских покупателей, а также неуклонное следование принципам эффективной деятельности и долгосрочного развития.

С гордостью сообщаю, что за три года компании удалось успешно реализовать поставленные цели, в том числе в условиях напряженной макроэкономической ситуации последних полутора лет. Несмотря на то, что именно в 2015 году X5 удалось добиться рекордных для компании результатов по ряду показателей, для оценки эффективности стратегических преобразований необходимо учитывать достижения последних трех лет:

- ▶ Выручка в 2012–2015 гг.: рост на 64,7% до 808,8 млрд руб.;
- ▶ Посещаемость магазинов в 2012–2015 гг.: рост на 37,6% до уровня 2,5 млрд посещений;
- ▶ Торговые площади в 2012–2015 гг.: увеличение на 69,2% до 3333 тыс. м²;
- ▶ Количество магазинов в 2012–2015 гг.: рост на 84,6% до 7020;
- ▶ Магазины X5 представлены в девяти российских федеральных округах, где проживает 88% населения страны.

Добившись действительно значимых результатов, компания смогла выйти в лидеры по темпам роста, обогнав по этому показателю десять крупнейших компаний российского рынка продуктовой розницы и рынок в целом.

Достижение стратегических целей

В 2015 году X5 Retail Group добилась значимых результатов в выполнении пяти основных стратегических задач:

Мультиформатная операционная модель: нам удалось вывести магазины трех основных форматов на траекторию устойчивого самостоятельного роста. Так, чистая розничная выручка сети «Пятерочка», ценностное предложение которой лучше других отвечает изменившимся потребностям покупателей, выросла на 34,3%; выручка сети «Перекресток» — на 12,5%, а выручка сети «Карусели» — на 11,6% по сравнению с 2014 годом. Таким образом, темпы роста выручки торговых сетей X5 значительно превзошли общие показатели по рынку на фоне роста розничного товарооборота в России всего на 8,3%.

Торговая площадь магазинов сети «Пятерочка» в 2015 году выросла на 668,4 тыс. м² благодаря открытию 1476 новых магазинов, что является рекордным показателем не только для X5, но и для российского рынка розничной торговли в целом. Сети «Перекресток» и «Карусель» также продолжили расширение, прирастив 75 и 8 новых магазинов соответственно. Чистая торговая площадь сети «Перекресток» увеличилась на 68,2 тыс. м², сети «Карусель» — на 31,5 тыс. м².

Улучшение ценностного предложения: каждый из форматов X5 ориентирован на определенные группы населения России и в отчетном году вел активную работу над адаптацией своего ценностного предложения к меняющимся нуждам покупателей и сложным рыночным условиям, что, помимо прочего, позволило нам максимально увеличить долю в расходах покупателей и рыночную долю компании.

Глубокое понимание потребностей клиентов и способность подстраиваться под происходящие изменения были бы невозможны без внедрения во всех подразделениях компании ИТ-систем, позволяющих анализировать текущую рыночную ситуацию и дающих более полное представление о предпочтениях покупателей и тенденциях спроса.

Сбалансированный рост: учитывая относительно низкую представленность современных розничных сетей на рынке, для достижения поставленных целей мы должны наиболее полно использовать потенциал органического роста. Наши специалисты по развитию бизнеса всех форматов обладают богатым отраслевым опытом и являются одними из самых лучших на рынке экспертов по таким вопросам, как определение оптимального места расположения магазина, оперативное открытие новых объектов, проведение работ по реконструкции с закрытием магазина на минимальный срок.

Для выбора новых мест расположения магазинов мы используем новейшие аналитические технологии и, кроме того, располагаем штатными ресурсами для проведения сделок по приобретению земельных участков и строительства торговых объектов. Это позволяет нам быстро принимать решения, контролировать затраты и открывать новые магазины в срок. Несмотря на то, что компания ориентирована на органический рост, X5 также обладает широкими возможностями для участия в сделках слияний и поглощений, благодаря чему может быстро выйти на рынок нового региона или укрепить позиции в основных регионах присутствия.

Эффективность операционной деятельности: устойчивый рост, которого удалось добиться компании, стал возможен благодаря высоким стандартам операционной деятельности и постоянной работе над повышением ее эффективности. X5 Retail Group — один из крупнейших пользователей решений SAP в сфере розничной торговли: наша инновационная ИТ-платформа позволяет в режиме реального времени анализировать данные о миллиардах покупок. Важную роль в контроле и анализе ключевых показателей эффективности наших форматов и сетей конкурентов, а также в повышении точности прогнозирования играют специалисты финансового департамента.

Кроме того, мы добились значительного увеличения транспортных и логистических мощностей за счет повышения эффективности работы распределительных центров и существенного увеличения собственного транспортного парка.

Высококвалифицированное руководство: один из важнейших факторов нашего успеха — опытные руководители, возглавляющие торговые сети каждого из форматов и корпоративный центр X5. Приступив к исполнению обязанностей главного исполнительного директора, я уверен, что компания не снизит взятого темпа роста благодаря первоклассным специалистам, которые вместе со мной осуществляют руководство X5 Retail Group. За несколько месяцев, в течение которых я работал вместе со Стефаном Дюшармом в период его перехода на должность Председателя Наблюдательного совета, я был поражен высочайшим уровнем профессионализма сотрудников X5.

Ситуация в отрасли

Несмотря на существенное ухудшение большинства основных экономических показателей России, нашей компании в отчетном году удалось добиться значительного роста. На наш взгляд, непростая экономическая обстановка сохранится на протяжении 2016 и в начале 2017 года.

Цены на продукты отечественного производства продолжают повышаться, а рост реальных заработных плат замедлится или даже сменится снижением. Это ведет к сокращению доли расходов на продукты питания в бюджете покупателей и влияет на поведение потребителей, которые стараются сделать каждое посещение магазина менее затратным, ищут наиболее выгодные предложения, выбирают более дешевые товары и откладывают крупные покупки.

Подобные тенденции осложняют не только работу компании, но и ситуацию в сфере розничной торговли в целом. Однако к таким сложностям X5 готова: наша мультиформатная операционная модель позволяет охватывать различные социальные классы населения России, а постоянная работа над оптимизацией ценностного предложения торговых сетей дает возможность удовлетворять меняющиеся потребности покупателей из каждого класса.

X5 стремится обеспечить каждому россиянину возможность покупать продукты в современных магазинах, гарантирующих доступ к качественным

3 / 3

товарам по приемлемым ценам, и именно это становится нашим основным преимуществом, особенно при работе с потребителями, которые были наиболее сильно подвержены негативным изменениям в экономике. Поэтому мы увеличиваем количество промоакций и расширяем ассортимент товаров низшего ценового сегмента, а, в рамках поддержки наиболее уязвимых групп покупателей, пенсионерам теперь предлагается возможность приобрести социально значимые продукты по специальным ценам, не отменяющим скидки, уже предоставляемые им в наших магазинах.

В долгосрочной перспективе мы придерживаемся оптимистичного взгляда на развитие российского рынка розничной торговли, так как традиционные форматы торговли и небольшие региональные сети постепенно уступают место ведущим игрокам рынка.

Перспективы

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, результаты Х5 в 2015 году существенно превзошли показатели десяти крупнейших российских ритейлеров и рынка в целом, при этом рентабельность была сохранена на целевом уровне. В IV квартале 2015 года мы заняли первое место среди публичных компаний розничной торговли по темпам роста чистой розничной выручки, создав отличную базу для укрепления позиций компании и в 2016 году.

Текущая рыночная конъюнктура для нас — это время новых возможностей, которые мы планируем эффективно использовать в будущем для стратегического роста и дальнейшего развития компании.

К сегодняшнему дню мы уже добились значительных успехов в преобразовании нашего бизнеса, однако не планируем останавливаться на достигнутом.

В числе наших стратегических приоритетов — усовершенствование операционной модели, дальнейшее повышение операционной эффективности, улучшение ценностных предложений, и, разумеется, сохранение лидирующих позиций на рынке в условиях его перехода от традиционного к современному формату торговли.

Одной из важнейших задач для меня лично является развитие корпоративного центра Х5, не только в части повышения эффективности управления нашими брендами, но и в контексте расширения его возможностей по использованию потенциала текущей ситуации в секторе с максимальной выгодой для компании.

Мы модернизировали ИТ-инфраструктуру и продолжим внедрять инновационные технологические решения во всех подразделениях компании, что должно положительно сказаться как на показателях эффективности нашей работы, так и на точности прогнозирования предпочтений и поведения российских потребителей. Мы также продолжим развивать транспортную и логистическую инфраструктуру, благодаря чему сможем добиться дополнительного роста эффективности.

По мере роста бизнеса и адаптации к потребностям наших клиентов мы работаем на благо всех заинтересованных сторон: покупатели получают оптимальное ценностное предложение, поставщики — возможность реализации товаров через наши крупные розничные сети, а акционеры — выгоду от участия в устойчивом росте бизнеса такого масштаба.

Я хотел бы еще раз поблагодарить наших покупателей, лояльность которых — залог нашего успеха, а также поставщиков, акционеров и членов Наблюдательного совета компании за ту поддержку, которую они оказывали нам в течение года.

Кроме того, хочу выразить благодарность менеджменту и всему коллективу Х5 Retail Group за высокопрофессиональную работу и ответственное отношение к поставленным в прошедшем году задачам. Наши сотрудники — основа успеха Х5 Retail Group сегодня и в будущем, и я благодарен за предоставленную мне возможность работать в новой должности именно в таком коллективе над созданием и развитием крупнейшего продуктового ритейлера России.



Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

1 / 2

УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

В 2015 году X5 Retail Group достигла своих целей и вывела магазины всех сетей на траекторию уверенного роста. Мы быстро адаптировались к изменившейся экономической ситуации и требованиям покупателей и оптимизировали ценностные предложения сетей, одновременно продолжая внедрять инновационные решения, способствующие повышению эффективности и гибкости бизнес-модели компании.



Антон Мироненков

/ Директор по стратегии

Мы стремимся максимизировать рыночную долю компании за счет использования мультиформатной бизнес-модели, расширения масштабов деятельности и обеспечения самого высокого качества обслуживания покупателей на динамично развивающемся российском рынке продуктовой розницы.”

2 / 2



МУЛЬТИФОРМАТНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

- Функционирование в качестве центра формирования ценностного предложения и управления торговыми сетями;
- Создание платформы, позволяющей осуществлять управление портфелем торговых сетей;
- Ставка на самые крупные и прибыльные сегменты российского рынка продуктовой розницы;
- Возможность конкуренции торговых сетей при условии, что они ориентированы на разные категории покупателей с различными вкусами и уровнями достатка.

РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

- Продолжено разделение функций между корпоративным центром и торговыми сетями разных форматов;
- Устранены дублирующие функции;
- Оптимизировано ценностное предложение для более полного его соответствия текущей экономической ситуации и нуждам потребителей.

ЦЕЛИ НА СЛЕДУЮЩИЕ 3-4 ГОДА

- ▶ Двукратный рост бизнеса через 3-4 года;
- ▶ Обеспечение быстрых темпов роста выручки с сохранением высокого уровня рентабельности;
- ▶ Ориентация на органический рост торговых площадей ввиду открывающихся на рынке возможностей;
- ▶ Реализация стратегии долгосрочного роста и увеличения рентабельности;
- ▶ Улучшение отношений с поставщиками;
- ▶ Поддержка института саморегулирования на российском рынке розничной торговли;
- ▶ Сокращение потерь.



ПОСТОЯННАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Формирование уникального ценностного предложения каждой торговой сети;
- Увеличение доли рынка до максимально возможной;
- Адаптация к текущей рыночной ситуации и меняющимся потребностям клиентов;
- Комплексная реализация: начиная с общего пересмотра товарных категорий в ассортименте торговых сетей и заканчивая реконструкцией магазинов.

- Реализованы меры по совершенствованию ассортимента, промоакций и системы ценообразования;
- Проведена дифференциация за счет промоакций и программ лояльности;
- Сформирована новая коммуникационная стратегия «Пятерочка выручает» с целью укрепления ценностного предложения;
- Реализуется новая стратегия развития собственных торговых марок (СТМ) в каждой торговой сети, в рамках которой СТМ были поделены между торговыми сетями;
- Внедрены инновационные ИТ-решения для проведения персональных промоакций.



СБАЛАНСИРОВАННЫЙ РОСТ

- Ориентация на органический рост;
- Выход на региональные рынки за счет точечного приобретения активов для ускоренного наращивания критической массы;
- Повышение эффективности работы новых и реконструируемых магазинов;
- Реализация партнерских программ.

- Объем торговых площадей увеличен на 760,9 тыс. м² (на 80% за счет органического роста);
- Успешно интегрированы торговые сети, приобретенные в республике Марий Эл, Чувашии, Самарской, Оренбургской областях и в других регионах;
- Сопоставимые продажи в реконструированных магазинах сетей «Пятерочка» и «Перекресток» увеличены приблизительно на 20%;
- Начата реализация проектов стратегического партнерства с такими крупными компаниями как ПАО «Ростелеком», МСПК, «Военторг», ОАО «ЖТК» и другими.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Повышение эффективности операционных процессов внутри магазинов;
- Совершенствование системы логистики распределительных центров, транспортных мощностей;
- Повышение доступности товаров на полках.

- Увеличен индекс потребительской лояльности (NPS) во всех торговых сетях;
- Снижены тарифы (почти на 60% по сравнению с 2014 годом) на перевозки с использованием собственного автопарка по ряду маршрутов благодаря повышению эффективности перевозок, снижению топливных расходов в среднем на 5% и снижению числа случаев отклонения от заданного маршрута с 20% до 4%;
- Повышена эффективность системы поставок, начата реализация программы внедрения бережливых технологий в работу распределительных центров.



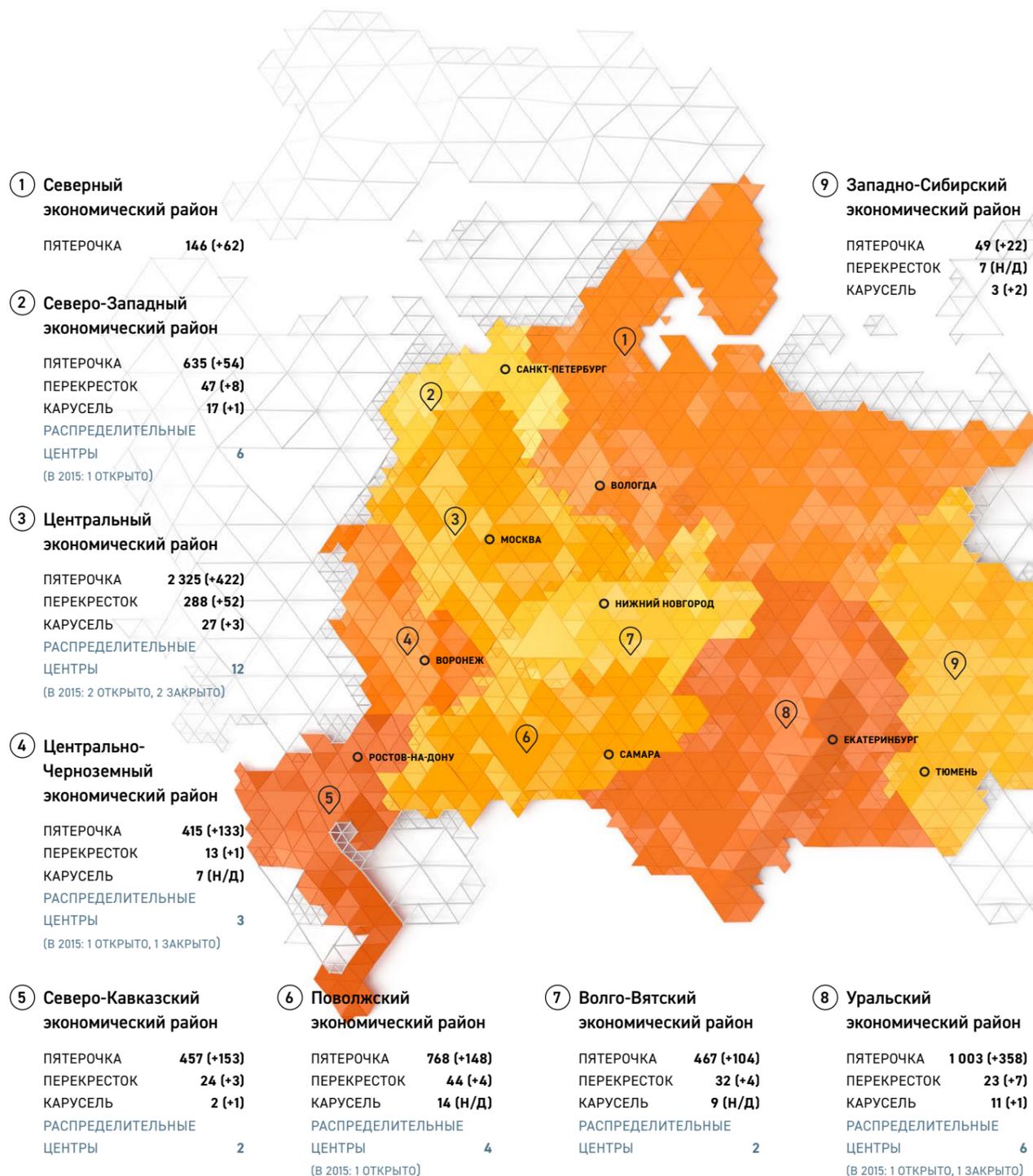
ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОЕ РУКОВОДСТВО

- Формирование команды специалистов, имеющих навыки, необходимые для управления компанией даже в сложных рыночных условиях;
- Разработка системы мотивации, ориентированной на создание долгосрочной стоимости и лидерство компании на рынке.

- Продолжено формирование команды высококвалифицированных специалистов с богатым опытом работы на российском и международном рынках;
- Создана эффективная система мотивации, способствующая достижению высоких результатов.

РОСТ И РАСШИРЕНИЕ

Количество населенных пунктов и городов, где присутствуют торговые сети X5 Retail Group, увеличилось на 25%



Присутствие в 9 ЭКОНОМИЧЕСКИХ РАЙОНАХ



Общее количество магазинов **7 020**

6 265 магазинов Пятерочка
478 супер-маркетов Перекресток
90 гипер-маркетов Карусель
187 магазинов Перекресток Экспресс



53,7 3 ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
15,2 2 СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
8,0 6 ПОВОЛЖСКИЙ
7,7 8 УРАЛЬСКИЙ
5,7 7 ВОЛГО-ВЯТСКИЙ
4,6 4 ЦЕНТРАЛЬНО-ЧЕРНОЗЕМНЫЙ
3,6 5 СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ
1,0 1 СЕВЕРНЫЙ
0,6 9 ЗАПАДНО-СИБИРСКИЙ

X5 Retail Group обладает четкой программой быстрого и устойчивого расширения сети с акцентом на органический рост в рамках модернизации российского рынка продуктовой розницы, предусматривающую в том числе:

- Сохранение и расширение присутствия в основных «домашних» регионах;
- Расширение присутствия и наращивание критической массы в других регионах, в том числе с использованием потенциала рынка слияний и поглощений с четкими критериями отбора приобретаемых объектов и возможностью их быстрой интеграции;
- Постепенный выход в новые регионы;
- Скоординированное расширение торговых площадей и распределительных центров, а также транспортных мощностей;
- Разработка программы открытия новых магазинов и подготовки земельных участков.

Платформа для устойчивого роста¹

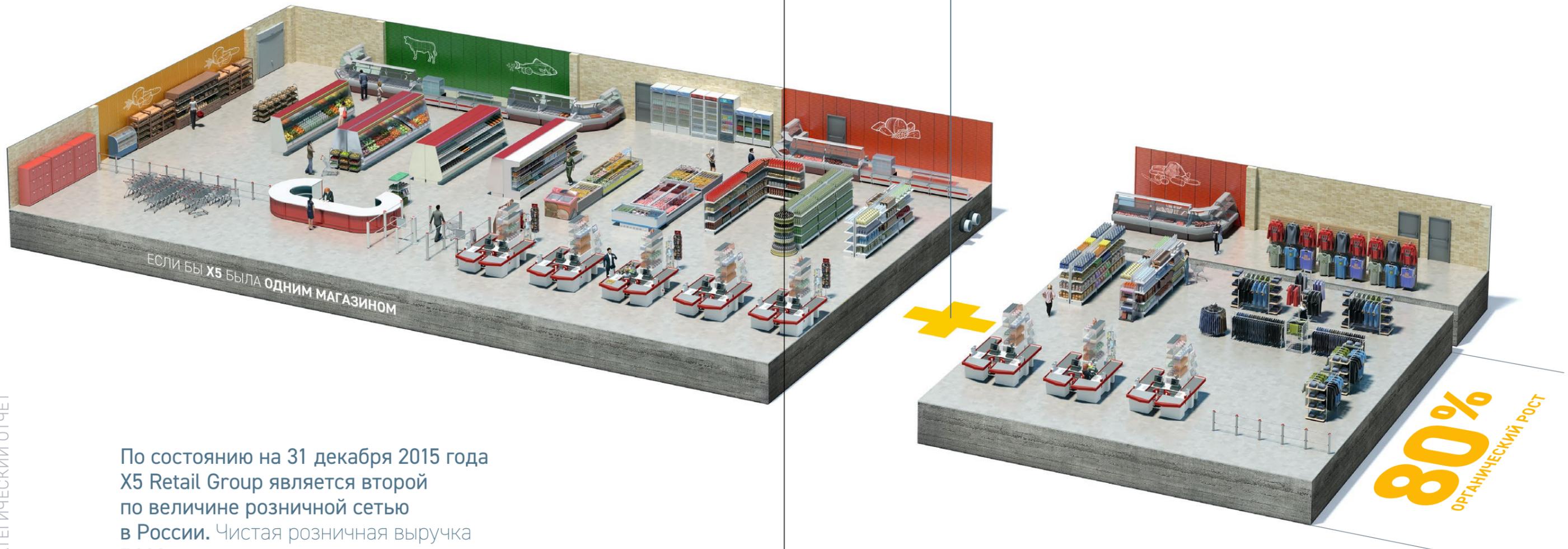
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РАЙОНЫ	КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ				
	2011	2012	2013	2014	2015
Центральный	1 443	1 770	2 062	2 352	2 827
Северо-Западный	478	530	585	636	699
Центральный и Северо-Западный экономические районы	1 921	2 300	2 647	2 988	3 526
Уральский	254	391	509	671	1 037
Поволжский	280	371	470	678	826
Волго-Вятский	221	276	326	400	508
Центрально-Черноземный	162	209	252	301	435
Северо-Кавказский	140	198	243	326	483
Северный	11	32	59	84	146
Западно-Сибирский	3	13	26	35	59
Украина	10	12	12	0	0
Итого	3 002	3 802	4 544	5 483	7 020

¹ В соответствии с классификацией экономических районов России, составленной Министерством экономического развития РФ. Данная классификация отличается от использованной ранее внутренней классификации, которая в 2013 году была изменена для некоторых торговых сетей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

1 / 2

ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Рост торговых площадей на **29,6%**

с рекордным расширением на

760,931 м²

По состоянию на 31 декабря 2015 года X5 Retail Group является второй по величине розничной сетью в России. Чистая розничная выручка 7020 магазинов сети составила 804,1 млрд руб., а общая торговая площадь — 3333 тыс. м².

Форматы магазинов

X5 Retail Group — обзор на 31 декабря 2015 года

2 / 2

Краткие сведения

ФОРМАТ	КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ	РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	ПАРК ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ	СОТРУДНИКИ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ (млн)
 Пятерочка Магазины «у дома»	6 265	22 ¹	1 561	102 034	1 990,0
 Перекресток Супермаркеты	478			24 441 ²	304,0
 Карусель Компактные гипермаркеты	90	11		12 198	128,6
Прочие	187	2		8 825 ³	45,5

¹ Включая шесть РЦ, обслуживающих магазины сетей «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»

² Включая 1 735 сотрудников управления логистики, обслуживающих магазины сети «Перекресток» и «Карусель»

³ Включая сотрудников транспортного подразделения и подразделения по управлению недвижимостью магазинов сети «Перекресток Экспресс» и корпоративного центра X5 Retail Group

Источник: данные X5 Retail Group

В рамках реализуемой стратегии роста в 2015 году компания увеличила объем торговых площадей на 760,9 тыс. м² (29,6%). Данная величина более чем в два раза превышает показатель 2014 года. При этом около 80% данного результата было достигнуто за счет органического роста. Основной вклад в расширение сети внесли магазины «Пятерочка». Рост торговых площадей этой сети составил 668,4 тыс. м² или порядка 88% от общего показателя, что является рекордным для российского рынка показателем в годовом сопоставлении.

Благодаря увеличению торговых площадей и успешной адаптации ценностного предложения каждого из форматов к меняющимся нуждам потребителей 2015 год стал для компании лучшим, начиная с 2011 года в части роста чистой розничной выручки и лучшим за всю историю компании годом в части органического роста и открытия новых магазинов. По сравнению с 2014 годом чистая розничная выручка компании увеличилась на 27,3%, достигнув 804,1 млрд руб., а сопоставимые продажи — на 13,7%.

В рамках программы реконструкции в 2015 году были проведены работы в 1 411 магазинах сети «Пятерочка», в результате чего по состоянию на 31 декабря 2015 года количество реконструированных магазинов сети превысило 70%. В сети «Перекресток» был реконструирован 51 магазин, в результате чего общая доля супермаркетов обновленной концепции по состоянию на 31 декабря 2015 года превысила 25%. В 2015 году также была проведена реконструкция пяти магазинов сети «Карусель».



Динамика чистой розничной выручки, млрд ₺

СГТР ЗА 2011–2015: 15,5%
СГТР ЗА 2013–2015: 22,9%



Рост чистой розничной выручки за счет увеличения сопоставимых продаж на 13,7% и торговых площадей на 29,6% стал рекордным показателем для компании начиная с 2011 года.



Количество посетителей, млн

СГТР ЗА 2011–2015: 10,8%
СГТР ЗА 2013–2015: 13,4%



Количество посетителей магазинов увеличилось почти до 2,5 млрд по сравнению с 2,1 млрд в 2014 году.



Торговая площадь, тыс. м²

СГТР ЗА 2011–2015: 17,9%
СГТР ЗА 2013–2015: 22,5%



Рост торговых площадей (на 80% органический) в 2015 году стал рекордным как за всю историю компании, так и на российском рынке продуктовой розницы в целом.



Количество магазинов, на конец периода

СГТР ЗА 2011–2015: 23,7%
СГТР ЗА 2013–2015: 24,3%



Сеть «Пятерочка» пополнилась 1 476 новыми магазинами, которые составили основную часть всех открытых в 2015 году магазинов X5.

Источник: данные X5 Retail Group

НАШИ БРЕНДЫ

ПЯТЕРОЧКА— МАГАЗИНЫ У ДОМА

Торговая сеть «Пятерочка» — самый быстрорастущий формат компании, залогом успеха которого стало оптимальное ценностное предложение, особенно актуальное в период экономического кризиса.



Рост чистой розничной выручки

34,3%



Рост торговых площадей

38,1%





1 / 6

ПЯТЕРОЧКА: ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД!

Торговая сеть «Пятёрочка» — это розничная сеть магазинов, удобно расположенных в жилых районах в непосредственной близости от мест проживания покупателей, в которых всегда можно найти качественный товар по разумным ценам. Это также ведущая всероссийская розничная сеть и одна из первых современных сетей на продовольственном рынке России. Первый магазин «Пятёрочка» был открыт в Санкт-Петербурге в 1999 году, а по состоянию на 31 декабря 2015 года сеть насчитывала уже 6 265 магазинов по всей европейской части России и в Западной Сибири.

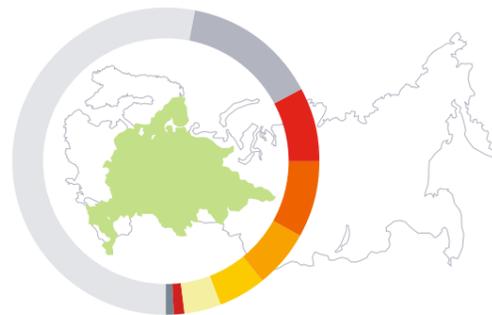
- / Магазины «Пятёрочка» — это простые и экономичные покупки.
- / В сети «Пятёрочка» покупателей ждут качественные свежие продукты, необходимые непродовольственные товары и выгодные промоакции.
- / Ассортимент магазинов насчитывает в среднем 4 000 товарных позиций, при этом средняя торговая площадь магазина составляет 387 м².



**Ольга
Наумова**

/ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ
СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА»

|| В 2015 году торговой сети «Пятёрочка» удалось установить новый рекорд на российском рынке продуктовой розницы по приросту торговых площадей, который составил 668,4 тыс. м², в то время как объем сопоставимых продаж вырос на 16,7% по сравнению с прошлым годом. Посещаемость магазинов увеличилась на 21% до уровня свыше 2 млрд посещений, что стало возможным благодаря реализации взвешенной стратегии расширения сети и успешной адаптации ценностного предложения к меняющимся нуждам российских потребителей."



ПЯТЕРОЧКА ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА

ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЙОНАМ В 2015 ГОДУ



В соответствии с классификацией экономических районов России

В 2015 году чистая розничная выручка магазинов «Пятерочка» составила 585 402 млн руб., что на 34,3% выше аналогичного показателя предыдущего года. Таким образом, магазины продемонстрировали самые высокие темпы роста данного показателя среди десяти крупнейших продуктовых ритейлеров России и обеспечили 72,8% совокупного объема чистой розничной выручки Х5 за 2015 год.

«Пятерочка» в полной мере отвечает требованиям российских покупателей, демонстрируя рекордные темпы роста и добиваясь всех поставленных стратегических целей.



/ ЦЕЛИ



УВЕЛИЧЕНИЕ
ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ



УСКОРЕНИЕ ТЕМПОВ
РЕКОНСТРУКЦИИ
МАГАЗИНОВ



УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ
ПРОДАЖ НА ЕДИНИЦУ
ПЛОЩАДИ



УЛУЧШЕНИЕ
ЗАКУПОЧНЫХ УСЛОВИЙ



ОПТИМИЗАЦИЯ
РАСХОДОВ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА И РАЗВИТИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
СИСТЕМ ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПОКУПАТЕЛЕЙ
(СВЯЗЬ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ,
АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ)

Стратегические цели и задачи на 2015 год

/ РЕЗУЛЬТАТЫ

- По состоянию на 31 декабря 2015 года число магазинов сети достигло 6 265 (+30,8% в годовом сопоставлении);
- Объем торговых площадей составил 2 423 тыс. м² (+38,1% в годовом сопоставлении).
- В 2015 году было реконструировано 1 411 магазинов (в 2014 году — 460 магазинов).
- Реализованы меры по совершенствованию ассортимента, промоакций и системы ценообразования;
- Проведена работа по дифференциации предложения сети за счет промоакций;
- Среднее число товарных позиций в магазине увеличилось до 4 000, при этом в магазинах крупного формата максимально количество позиций достигает 5 300.
- Согласованы более выгодные закупочные условия с поставщиками продукции;
- Поставщики проинформированы о необходимости увеличения инвестиций в промоакции (проведении большего числа промоакций без снижения рентабельности).
- Оптимизированы затраты на промоакции, улучшено управление запасами с истекающим сроком годности, начата реализация программ сетевой оптимизации и внедрения бережливых технологий в работу распределительных центров.
- Представлена новая система вознаграждения;
- Внедрены гибкий график и биометрические системы учета рабочего времени;
- Проведены мероприятия по повышению сплоченности коллектива и вовлеченности персонала в рабочие процессы.
- Запущены акции «Тайный покупатель» и «Директор по свежести»;
- Развитие новой коммуникационной стратегии «Пятерочка выручает»;
- Продолжена работа по развитию партнерских программ, способствующих увеличению посещаемости за счет предоставления покупателям дополнительных услуг и сервисов.

➤ ЗАДАЧИ НА БУДУЩЕЕ

- «Пятерочка» — самый быстрорастущий формат компании, залогом успеха которого стало оптимальное ценностное предложение, особенно актуальное в период экономического кризиса. В дальнейшем торговая сеть продолжит проводить целенаправленную работу по достижению основных стратегических целей:
- Поддержание максимального темпа роста преимущественно за счет органического развития сети; выход на рынки новых регионов с полным охватом всех типов расположения магазинов наряду с сохранением позиций в основных регионах присутствия со сформированной базой лояльных покупателей; сохранение темпов открытия новых магазинов;
 - Сохранение существующего ценностного предложения и совершенствование его отдельных составляющих в части качества и свежести продукции;
 - Дифференциация предложения сети за счет промоакций.

3 / 6



Быстрый и сбалансированный рост

В 2015 году торговая сеть «Пятерочка» увеличилась на 1 476 новых магазинов, в результате чего торговая площадь выросла на 668 тыс. м². Это самый значительный показатель органического роста за всю историю формата и российского рынка продуктовой розницы в целом. В отчетном году также произошло несколько знаковых событий, таких как открытие 5 000-го и 6 000-го магазинов «Пятерочка».

Для выявления оптимального месторасположения магазинов мы используем программное обеспечение ГИС, которое предоставляет

данные о численности местного населения, конкурентной среде, социальной инфраструктуре, доле местного рынка, уровне доходов населения и транспортной доступности. Использование данных технологий упрощает и ускоряет процесс принятия решений, способствуя решению задач быстрого и сбалансированного роста.

Мы также уделяем внимание развитию стратегических партнерств для получения доступа к целевой аудитории в рамках сотрудничества с другими российскими организациями, имеющими крупную сеть

розничных подразделений по всей стране. Например, в рамках недавно запущенных программ сотрудничества с МСПК и «Военторгом» в 2015 году было открыто 50 магазинов под совместным брендом с компаниями-партнерами. Аналогичное соглашение о сотрудничестве было подписано с ОАО «РЖД». В рамках его реализации в ближайшие годы будут открыты магазины, работающие под совместным брендом с ОАО «Железнодорожная торговая компания».



Реконструкция магазинов в полном соответствии с планом

Мы продолжили начатую в 2013 году реконструкцию магазинов, предусматривающую обновление фасадов и торгового оборудования, улучшение навигации и освещения торговых залов и оптимизацию торговых площадей. Цель программы реконструкции — обеспечение роста продаж действующих магазинов с минимальным перерывом в их деятельности и быстрым периодом окупаемости. Программа реконструкции принесла ощутимые позитивные результаты: ускоренные темпы увеличения объемов продаж по сравнению с новыми объектами, рост сопоставимых

продаж за счет увеличения среднего чека и посещаемости магазинов, возврат потребителей массовой аудитории, повышение узнаваемости бренда «Пятерочка».

В 2015 году было реконструировано 1 411 магазинов «Пятерочка», и доля магазинов обновленной концепции (в том числе новых магазинов) в портфеле сети превысила 70%. Сопоставимые продажи в реконструированных магазинах увеличились в среднем на 20%.

Средние капитальные затраты на реконструкцию магазина

составили порядка 11,4 млн руб. (без НДС), а результатом проделанной работы стало увеличение торговых площадей в среднем на 20,4%. Средний период закрытия магазинов на реконструкцию составил 16 дней, а период окупаемости — около 23 месяцев.

Ценностное предложение и уровень удовлетворенности клиентов

В 2015 году торговая сеть «Пятерочка» оптимизировала свое ценностное предложение и, с учетом непростой экономической ситуации, в которой оказались многие покупатели, стремится обеспечить их всеми необходимыми товарами. Данная цель нашла свое воплощение в концепции «Пятерочка выручает» и в дальнейшей работе по развитию собственных торговых марок. Начиная со II квартала 2015 года, после ребрендинга марки товаров «Красная цена», продукция данной марки продается исключительно в магазинах «Пятерочка», являясь узнаваемой составляющей бренда сети.

Также были изменены упаковка и ассортимент представленной продукции. Во многих случаях мы пересмотрели весь ассортиментный ряд и производителей, а также систему отбора товаров и контроля их качества. В других случаях был изменен размер упаковки в соответствии с предпочтениями клиентов, которые теперь стремятся совершать покупки чаще и в меньших объемах.

Мы оперативно реагируем на изменение потребностей покупателей, о чем свидетельствует повышение индекса потребительской лояльности (NPS). Благодаря реконструкции магазинов и вниманию, уделяемому качеству обслуживания в них, торговой сети «Пятерочка» удалось добиться значительного роста показателя NPS с 10,8 в IV квартале 2014 года до 18,9 в IV квартале 2015 года.

В рамках проводимой программы адаптации ценностного предложения к потребностям покупателей мы развиваем партнерские отношения в приоритетных категориях дополнительных сервисов, к которым относятся салоны мобильной связи, предприятия бытовых услуг, магазины детских товаров, отделы кулинарии, фермерские рынки и другие форматы. Это сотрудничество будет способствовать увеличению посещаемости за счет предоставления покупателям дополнительных услуг.

Главная цель привлечения партнеров по договорам субаренды — формирование комплексного предложения товаров и услуг, востребованных у покупателей в конкретной точке продаж. В рамках развития сотрудничества торговая сеть «Пятерочка» формирует пул крупных партнеров, специализирующихся на реализации определенных услуг или товаров высокого качества. Подобные соглашения о сотрудничестве заключены, например, с сетью аптек «Планета Здоровья» и другими партнерами и региональными сетевыми компаниями, предлагающими дополнительные услуги, в том числе такими, как ПАО «Роспечать», Tele2 и «Евросеть».



4 / 6

— НАШИ БРЕНДЫ



ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



УРОВЕНЬ ЦЕН

Магазины низких цен вблизи от дома



ПРОМОАКЦИИ И СКИДКИ

Самые выгодные промоакции и скидки



КАЧЕСТВО И СВЕЖЕСТЬ

Высококачественная и всегда свежая продукция



АССОРТИМЕНТ

Возможность приобрести все необходимое и попробовать что-нибудь новое



РАСПОЛОЖЕНИЕ

Всегда рядом в любой ситуации



УДОБСТВО

Самый удобный вариант совершения семейных покупок



ОБСЛУЖИВАНИЕ

Качественное обслуживание каждый день



ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА



ПОИСК МАГАЗИНОВ С БОЛЕЕ НИЗКИМИ ЦЕНАМИ

Каждый 4-ый покупатель увеличил число покупок в дискаунтерах и магазинах «у дома»



ВЫБОР БОЛЕЕ ДЕШЕВЫХ МАРОК ПО ВСЕМ ПРОДУКТОВЫМ КАТЕГОРИЯМ



СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ ТОВАРОВ НЕ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ

(алкогольные и безалкогольные напитки, снеки, кондитерские изделия)



ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ ПОИСК ПРОМОАКЦИЙ И СРАВНЕНИЕ ЦЕН

Скидка — самый популярный среди покупателей вид промоакции



ЗАКУПКИ БОЛЬШОГО ОБЪЕМА ТОВАРОВ ВПРЯК СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ РЕДКИМИ

Эффективность цепочки поставок

В конце 2015 года под управлением торговой сети «Пятерочка» находилось 22 распределительных центра. На 2016 год запланированы работы по оптимизации данного направления за счет открытия до семи новых и закрытия старых распределительных центров, не удовлетворяющих требованиям эффективности деятельности.

Стремясь обеспечить магазинам «Пятерочка» необходимую поддержку для успешной работы на рынке в условиях усиливающейся конкуренции и учитывая существенные отличия магазинов шаговой доступности от супер- и гипермаркетов, компания создала специальную службу управления поставками сети.

Создание собственной системы логистики торговой сети «Пятерочка» предусматривает строительство новых распределительных центров с использованием современных технологий. Пилотный проект по созданию такого центра был завершен в Ворсине, и теперь опыт его открытия и наше ноу-хау будут использованы для реализации дополнительного пилотного проекта в Самаре. Наша цель — масштабировать данные технологии и передовую практику их применения на все распределительные центры в 2016–2017 гг. Это означает полную оптимизацию существующей сети, в то время как новые распределительные центры, открытые начиная с 2016 года, будут полностью соответствовать требованиям эффективности согласно разработанным нами регламентам эффективной планировки, управления транспортом и имущественными объектами (в том числе в части организации въезда, выезда и оптимального управления транспортным парком).



5 / 6



Повышение качества обслуживания

Наши усилия, направленные на повышение качества обслуживания, принесли положительные результаты. В 2015 году в наших магазинах были запущены акции «Тайный покупатель» и «Директор по свежести», которые помогли выявить проблемные участки и назначить лиц, отвечающих за свежесть скоропортящейся продукции. Мы также начали реализацию новой коммуникационной стратегии, призванной повысить эффективность работы сети: на смену концепции «Пятерочка — есть чем удивить!» пришла кампания «Пятерочка выручает», которая в большей степени соответствует настроениям и ожиданиям потребителей.

Рост объемов продаж на единицу площади

Торговая сеть «Пятерочка» продолжает активную работу с ассортиментом, направленную на увеличение объемов продаж на единицу площади. В 2015 году нам удалось добиться увеличения среднего числа товарных позиций в ассортименте магазинов сети до 4 000 наименований с учетом еженедельной ротации новых товаров, преимущественно в категории свежей продукции. Мы также уделяем внимание совершенствованию системы планирования и проведения промоакций, приобретающих особую значимость для покупателей в сложившейся экономической ситуации.

В 2015 году ассортимент магазинов «Пятерочка» был расширен в том числе и за счет отечественной продукции. Так число наименований продукции местных производителей было увеличено на 15%, а оборот такой продукции — на 45%.

Число товарных позиций (PLUs) в магазинах сети — до

5 300

ТУРБОЛИАДА



Система мотивации и повышения лояльности персонала



Эффективный процесс поиска, адаптации и удержания высококвалифицированного персонала — один из самых важных аспектов деятельности любого предприятия розничной торговли. Как крупный работодатель, в штате которого на 31 декабря 2015 года состояло 102 034 сотрудника, торговая сеть «Пятерочка» считает работу с персоналом одним из основных факторов быстрого роста сети. Мы предлагаем нашим сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и возможность получения дополнительных премий в качестве меры поощрения высокой производительности труда.

Наш подход к работе с персоналом предусматривает организацию специальных мероприятий для сотрудников, подобных спортивной игре «Турболиада», впервые проведенной в 2015 году во всех дивизионах и кластерах торговой сети. Это грандиозное по своим масштабам мероприятие стало подобием проекта «Большие гонки» с участием большого числа взрослых и юных спортсменов. Мы считаем, что подобные мероприятия повышают привлекательность торговой сети «Пятерочка» в качестве работодателя, что в свою очередь увеличивает эффективность работы и мотивацию сотрудников и помогает нам в борьбе за лидерские позиции на рынке продуктовой розницы.

Кроме того, мы регулярно проводим профессиональные конкурсы, по итогам которых награждаются сотрудники, продемонстрировавшие самые высокие результаты работы. Например, в 2015 году был проведен конкурс на звание лучшего кассира, в котором приняли участие 3 500 кассиров и были протестированы их умения отвечать на вопросы покупателей и работать с трудными клиентами, а также скорость обработки товара на кассе. Среди работников распределительных центров был также проведен конкурс профессиональных навыков и умения справляться со сложными ситуациями.

Таким образом мы сформировали ценностное предложение для сотрудников магазинов «Пятерочка», подчеркивающее преимущества «Пятерочки» как работодателя, обеспечивающего возможности для профессионального развития и карьерного роста своих сотрудников.

НАШИ БРЕНДЫ

СУПЕРМАРКЕТЫ ПЕРЕКРЕСТОК



В 2015 году торговая сеть «Перекресток» значительно улучшила свое ценностное предложение, в том числе за счет обновления ассортимента, ребрендинга и реализации программы реконструкции магазинов



Рост чистой розничной выручки

12,5%



Рост торговых площадей

16,4%



ПЕРЕКРЕСТОК: ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Перекресток» — один из первых российских супермаркетов современного формата, первый магазин сети был открыт в 1995 году. На сегодняшний день это ведущая сеть супермаркетов федерального уровня, объединяющая 478 магазинов по состоянию на конец 2015 года, расположенных в крупных городах европейской части России и на Урале.

Мы видим свою цель в том, чтобы стать фаворитом российских покупателей при выборе свежих продуктов, поэтому предлагаем тщательно подобранный ассортимент сопутствующих товаров и выгодные ценовые предложения.

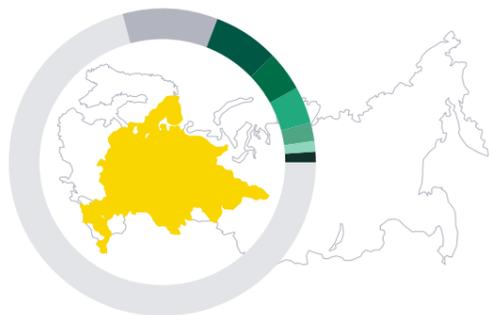
Ассортимент супермаркетов сети включает 10 000–15 000 товарных позиций, а их торговая площадь варьируется от 800 до 1 600 м².



**Владимир
Сорокин**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ
СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»

В 2015 году «Перекресток» продолжил работу по улучшению своего ценностного предложения, делая ставку на высокое качество обслуживания и широкий ассортимент свежей продукции по справедливым ценам. На протяжении года повышение качества обслуживания оставалось одним из приоритетов нашей работы, результатом которой стало значительное повышение индекса лояльности наших покупателей (NPS). Также в 2015 году нам удалось повысить эффективность принятия решений и операционных процессов, что позволило открыть большее число новых и реконструированных магазинов сети.



Повышение темпов роста супермаркетов «Перекресток» — результат эффективной реализации стратегии развития сети.

В 2015 году чистая розничная выручка торговой сети «Перекресток» составила 130 144 млн руб., что на 12,5% выше, чем в 2014 году. На долю сети пришлось 16,2% общей чистой розничной выручки Х5 за год. Этот результат свидетельствует о значительном успехе работы торговой сети данного формата, ориентированного на покупателей среднего класса, в сложных условиях российского рынка в 2015 году.



/ ЦЕЛИ



УВЕЛИЧЕНИЕ
КОЛИЧЕСТВА
МАГАЗИНОВ



ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ
И ОПТИМИЗАЦИЯ
ПРОЦЕССА ОТКРЫТИЯ
НОВЫХ МАГАЗИНОВ



УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ
ПРОДАЖ НА ЕДИНИЦУ
ПЛОЩАДИ



ОПТИМИЗАЦИЯ
ПЛАНИРОВКИ ТОРГОВЫХ
ПЛОЩАДЕЙ



ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА
ОБСЛУЖИВАНИЯ

Стратегические цели и задачи на 2015 год

/ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Открыто 75 новых супермаркетов общей торговой площадью 68 тыс. м².
- Утверждено большинство инвестиционных проектов, в том числе в отношении открытия новых, реконструкции действующих магазинов и приобретения сторонних активов.
- В 2015 году завершена реконструкция 51 магазина (в 2014 году — 27 магазинов);
- Сроки реконструкции сокращены с 50 до 45 дней.
- Реализованы меры по совершенствованию ассортимента, промоакций и системы ценообразования;
- Разработана стратегия развития СТМ сети, предусматривающая замену единых для всех форматов СТМ индивидуальными СТМ сети «Перекресток»;
- Усовершенствована программа лояльности в целях удержания покупателей.
- Усовершенствована планировка торгового пространства реконструированных магазинов.
- Индекс потребительской лояльности (NPS) вырос с -27% в IV квартале 2014 года до -2% в IV квартале 2015 г (+5% в Москве) вследствие реализации мер, направленных на повышение качества обслуживания.

ЗАДАЧИ НА БУДУЩЕЕ

В 2015 году торговая сеть «Перекресток» значительно улучшила свое ценностное предложение, в том числе за счет обновления ассортимента, ребрендинга и реализации программы реконструкции магазинов. В дальнейшем сеть планирует повышать темпы развития в целевых городах своей деятельности:

- Дальнейшее развитие в Москве и Санкт-Петербурге как приоритетная цель и достижение критической массы в городах с населением свыше 1 млн человек;
- Реализация последующих этапов программы реструктуризации магазинов; открытие новых супермаркетов для обеспечения дальнейшего роста;
- Тестирование и запуск региональной модели в 2016 и 2017 годах соответственно;
- Особое внимание повышению качества обслуживания и операционной эффективности.

3 / 5



Увеличение выручки и ускоренное открытие новых магазинов

В 2015 году торговая сеть «Перекресток» продемонстрировала ускоренные темпы роста и открыла 75 новых магазинов общей площадью 68,2 тыс. м² (в 2014 году — 13 новых магазинов общей площадью 18 тыс. м²). Наряду с приоритетной целью развития в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге «Перекресток» также нацелен на достижение критической массы в городах с населением свыше 1 млн человек.



Развитие СТМ и программа лояльности

В 2015 году была разработана стратегия развития СТМ, предусматривающая замену единых для всех форматов СТМ линейкой индивидуальных СТМ сети «Перекресток».

В настоящий момент «Перекресток» предлагает кросс-категорийные СТМ низкого и среднего ценовых сегментов («Просто» и «Маркет Перекресток») и разрабатывает новую СТМ высокого ценового сегмента. Наряду с этим запущен ряд нишевых СТМ: «Bonte» (кондитерские изделия), «Новый океан» (рыба и рыбная гастрономия) и «Шеф Перекресток» (полуфабрикаты и готовые кулинарные изделия собственного производства). В ближайшее время планируется запуск СТМ в категориях свежей фермерской продукции и продуктов для детей. С января по декабрь 2015 года доля СТМ в ассортименте

сети выросла с 1,6% до 5%, а число представленных ими товарных позиций увеличилось с 200 до 800 единиц.

В 2015 году, с учетом значительного объема информации о девяти миллионах держателей карт сети, мы обновили программу лояльности «Клуб Перекресток» для формирования максимально привлекательного ценностного предложения. Были внедрены индивидуализированные промопрограммы, в рамках которых лояльным покупателям автоматически предлагаются скидки на регулярно приобретаемые ими товары. Такой индивидуальный подход обеспечивает адресное взаимодействие с держателями карт «Перекресток Клуб», повышая уровень их удовлетворенности программой лояльности.

Ценностное предложение и уровень удовлетворенности клиентов

4 / 5

В 2015 году сеть «Перекресток» продолжила работу над совершенствованием своего ценностного предложения в соответствии с самими высокими требованиями, предъявляемыми к современным предприятиям розничной торговли.

Наши покупатели хорошо знакомы с магазинами современных форматов, и, чтобы соответствовать их ожиданиям, мы всегда должны быть на шаг впереди конкурентов в том, что касается качества продукции, ассортимента и обслуживания клиентов. Посетители магазинов «Перекресток» рассчитывают на широкий выбор продукции и ожидают появления новых товарных позиций в ассортименте, но в то же время рациональны в своем выборе и внимательны к цене. Это означает, что они не готовы платить больше, если не видят для этого разумных оснований.

В рамках работы по взаимодействию с покупательской аудиторией, в дополнение к действующему колл-центру, «Перекресток» запустил новые каналы связи с потребителями через приложения обмена сообщениями Viber и WhatsApp.



ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



УРОВЕНЬ ЦЕН
Справедливые цены



ПРОМОАКЦИИ И СКИДКИ
Вкусно и выгодно



КАЧЕСТВО И СВЕЖЕСТЬ
Высокое качество по доступной цене



АССОРТИМЕНТ
Широкий выбор, в том числе новые виды продуктов



РАСПОЛОЖЕНИЕ
Главный магазин вашего района



УДОБСТВО
Покупки в «Перекрестке» — это увлекательное гастрономическое путешествие



ОБСЛУЖИВАНИЕ
Индивидуализированный подход, быстрый отклик на нужды потребителей



ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ
Персональные предложения для вас и вашей семьи



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ

- Жители в радиусе 1,5 км от магазина;
- Женщины и мужчины (70% и 30%) в возрасте 25–55 лет со средним/высоким доходом, состоящие в браке, проживающие в крупных городах и относящиеся к категории покупателей рационального типа



ОСНОВНАЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Женщины в возрасте 35–45 лет, состоящие в браке, имеющие 1–2 детей, средний/высокий доход, автомобиль и высшее образование и проживающие в крупных городах



ПОТРЕБНОСТИ

- Покупка всего необходимого в одном месте
- Приятные впечатления от уровня обслуживания
- Высокое качество продукции
- Широкий выбор, в том числе новые виды продуктов



ХАРАКТЕРИСТИКА

- Активные представители среднего класса
- Рациональный подход, внимательное отношение к цене, нежелание платить больше без причины

Реконструкция магазинов — в полном соответствии с планом



В 2015 году мы продолжили реализовывать программу реконструкции магазинов, направленную на внедрение полностью обновленной и усовершенствованной концепции супермаркетов «Перекресток». Новая концепция предполагает установку самого современного оборудования и обновленных элементов интерьера и экстерьера. Особое внимание уделяется эффективной планировке торговых помещений и улучшению качества освещения в магазинах, что способствует созданию более комфортных условий для покупателя. Также реализуются эффективные решения в части зонирования торгового зала и размещения промопредложений.

В 2015 году была завершена реконструкция 51 магазина «Перекресток», в результате чего общая доля супермаркетов новой концепции в общем портфеле сети достигла 25%.

В 2014 и 2015 годах рост сопоставимых продаж в реконструированных магазинах составлял приблизительно 20%, а период выхода на прежние показатели товарооборота — от 4 до 6 месяцев.

Средние капитальные затраты на реконструкцию одного магазина сети составляют 55,6 млн. руб., обеспечивая компании возможность внедрения обновленной концепции «Перекрестка», соответствующей самым высоким требованиям, предъявляемым к современным предприятиям розничной торговли.

Ставка на операционную эффективность

Повышение эффективности деятельности остается одним из основных приоритетов сети «Перекресток». Это предполагает решение широкого спектра операционных задач: оптимизацию торговых и административных расходов, пересмотр условий договоров аренды, внедрение энергосберегающих решений и программ, снижение товарных потерь и повышение оборачиваемости запасов.

Также мы стремимся снизить логистические расходы за счет мониторинга технического состояния холодильного оборудования с использованием системы оптимизированного управления транспортом и мониторинга транспортных операций.

В рамках закупочной деятельности мы проводим постоянную работу с поставщиками по улучшению условий закупок, необходимых для взаимовыгодного сотрудничества и прибыльного роста.

Качество обслуживания — наш приоритет

Повышение качества обслуживания покупателей — приоритетная задача торговой сети «Перекресток», для решения которой применяется целый спектр мер. В рамках акции «Тайный покупатель», запущенной в начале 2015 года, покупатели супермаркетов сети привлекались сторонним агентством для участия в подробном анкетировании по вопросам работы сети. Собранные данные были использованы для выявления проблемных областей и последующего внесения изменений в работу магазинов. В результате индекс лояльности наших покупателей (NPS) вырос с -27% в начале 2015 года до -2% в декабре 2015 года (и до +5% в Москве).



НАШИ БРЕНДЫ

ГИПЕРМАРКЕТЫ КАРУСЕЛЬ



Эволюция ценностного предложения и повышение эффективности операционной деятельности являются основными элементами стратегии развития гипермаркетов «Карусель».



Рост чистой розничной выручки

11,6%



Рост торговых площадей

8,8%



КАРУСЕЛЬ: ВСТУПАЯ В ФАЗУ РОСТА

«Карусель» — одна из крупнейших сетей гипермаркетов, в настоящее время работающих на российском рынке. До приобретения сети «Карусель» в 2008 году X5 Retail Group развивала гипермаркеты под брендом «Перекресток». Покупка «Карусели» значительно укрепила позиции компании в этом привлекательном и растущем сегменте.

Гипермаркеты «Карусель» — это возможность приобретения необходимых товаров по привлекательным ценам в черте города и лучший выбор качественных продуктов питания и товаров для дома. Формат постоянно расширяет ассортимент предлагаемых товаров и улучшает качество обслуживания всех категорий покупателей, в том числе предлагая еженедельные каталоги и привлекательную программу лояльности.

По состоянию на 31 декабря 2015 года в состав сети входило 90 гипермаркетов, расположенных в европейской части России и на Урале.

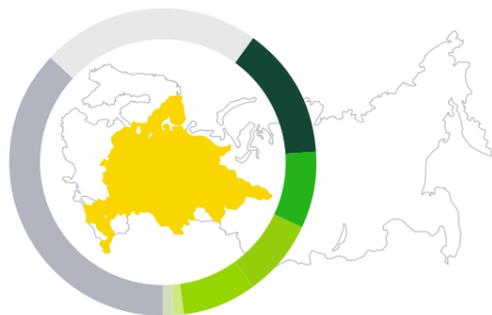
В ассортименте магазинов до 20 тыс. товарных позиций.



**Эмин
Рустамов**

ВРЕМЕННО
ИСПОЛНЯЮЩИЙ
ОБЯЗАННОСТИ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ТОРГОВОЙ
СЕТИ «КАРУСЕЛЬ»

Гипермаркеты «Карусель» дают покупателям возможность приобрести все необходимые на неделю товары в одном месте. В 2015 году магазины сети продемонстрировали рост сопоставимого трафика и общей выручки, а также увеличение объемов продаж на единицу площади на 10% по сравнению с 2014 года «Карусель» заложила фундамент для устойчивого роста в ближайшие годы на основе новой операционной модели, которая была успешно протестирована в трех магазинах и будет внедрена по всей сети в 2016 и последующие годы."



/ КАРУСЕЛЬ ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА

ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЙОНАМ В 2015 ГОДУ

37%	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
23%	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
14%	ПОВОЛЖСКИЙ
8%	УРАЛЬСКИЙ
8%	ВОЛГО-ВЯТСКИЙ
8%	ЦЕНТРАЛЬНО-ЧЕРНОЗЕМНЫЙ
1%	СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ
1%	ЗАПАДНО-СИБИРСКИЙ

Стратегия развития сети «Карусель» направлена на ускорение роста благодаря внедрению новой операционной модели в сочетании с инновационными решениями для улучшения качества обслуживания покупателей и повышения эффективности деятельности.

В 2015 году чистая розничная выручка магазинов сети «Карусель» составила 77 443 млн руб., что на 11,6% больше, чем в 2014 году. Таким образом, на долю торговой сети «Карусель» пришлось 9,6% общей чистой розничной выручки X5 Retail Group за 2015 год.



/ ЦЕЛИ



НОВАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И ШИРОКАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ



РОСТ ВЫРУЧКИ



ПРОГРАММА РЕКОНСТРУКЦИИ МАГАЗИНОВ



ОТКРЫТИЕ НОВЫХ МАГАЗИНОВ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



НАЧАЛО ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ:
ТРИ ПИЛОТНЫХ МАГАЗИНА



РАЗВИТИЕ СТМ



ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

Стратегические цели и задачи на 2015 год

/ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Завершена разработка нового брендбука и концепции магазинов «Карусель»;
- Прделана значительная работа по внедрению системы категорийного менеджмента и дальнейшему усовершенствованию перечня товарных позиций (введение новых и ротация существующих товаров) для улучшения предлагаемого ассортимента;
- Отмечена положительная динамика роста показателей сопоставимого трафика (+2,6%) и сопоставимых продаж (+9,1%);
- Объем продаж на единицу площади (выручка на 1 м²) увеличился на 10%.

- Чистая розничная выручка в 2015 году увеличилась на 11,6%;
- Торговые площади в 2015 году увеличились на 31,5 тыс. м² (или 8,8%).

- В 2015 году было реконструировано пять магазинов сети «Карусель» (три из них — в IV квартале 2015 года).

- По состоянию на 31 декабря 2015 года функционирует 90 новых магазинов по сравнению с 82 магазинами годом ранее (увеличение на 9,8%).

- Усовершенствованы операционные процессы (децентрализация заказов, адаптация системы выкладки товара на полках с учетом целевого объема продаж, операционная эффективность);
- Повышено качество обслуживания, о чем свидетельствует рост индекса потребительской лояльности (NPS), увеличившийся во втором полугодии с 24 в августе до 48 в декабре 2015 года.

- Реализованы меры по повышению эффективности на основе конкурентоспособной операционной модели;
- Проведена работа по повышению лояльности покупателей, по итогам которой в IV квартале 2015 года зафиксирован рост сопоставимых продаж на 13,9% и рост сопоставимого трафика на 8,4%;
- Ведется работа по распространению модели на всю сеть.

- Реализуется новая программа развития СТМ с акцентом на товарные категории низкого и среднего ценовых сегментов;
- В 2015 году в ассортимент введено 230 новых товарных позиций, на которые в декабре приходилось 2,2% чистой розничной выручки (товары СТМ присутствовали в каждом пятом чеке).

- В сентябре 2015 года введена в действие новая, более понятная и прозрачная программа лояльности;
- Доля клиентов, пользующихся картами лояльности «Карусель», в общем трафике за период с начала программы выросла с 21% в сентябре до 29% в декабре;
- Внедрены инструменты подробного анализа и целевого маркетинга на основе данных о поведении покупателей.

/ ЗАДАЧИ НА БУДУЩЕЕ

В основе стратегии развития гипермаркетов «Карусель» — эволюция ценностного предложения с акцентом на повышение эффективности операционной деятельности:

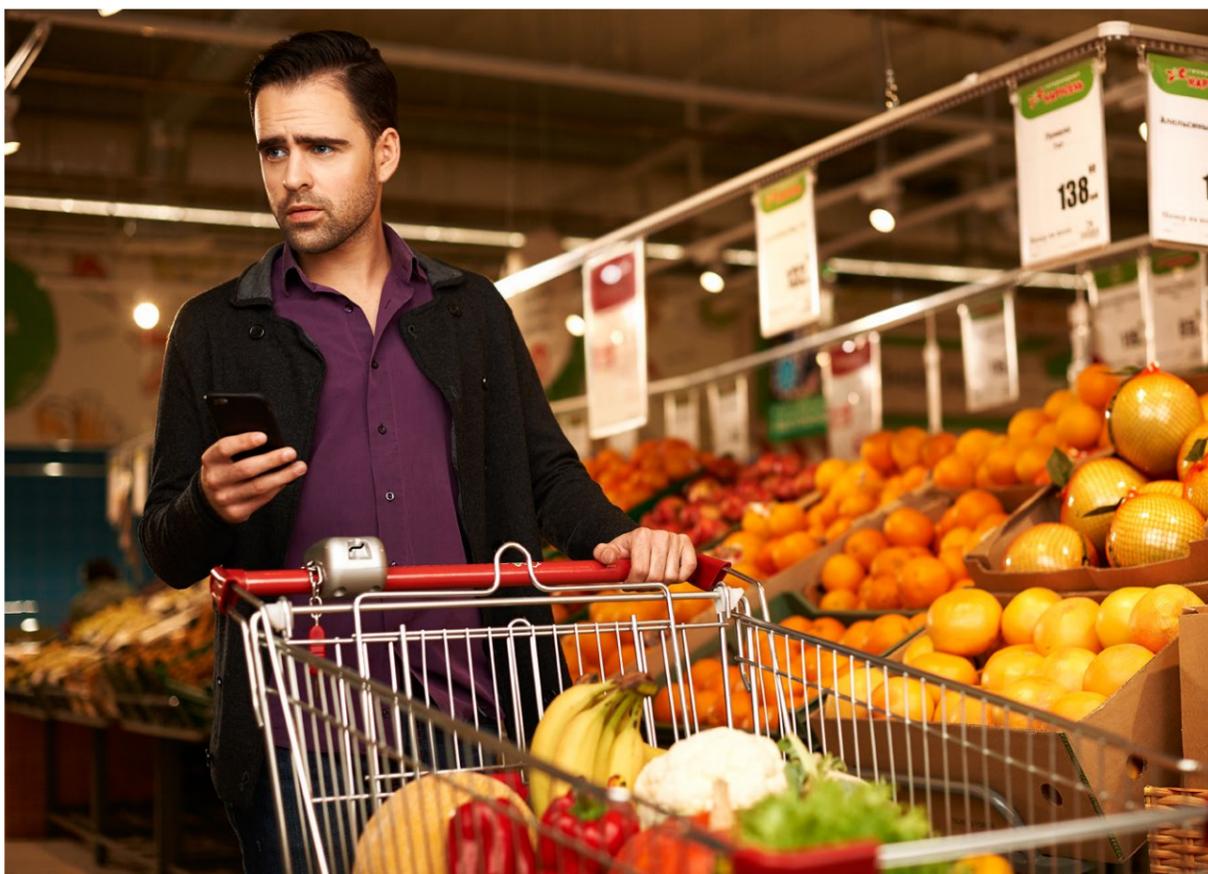
- Распространение модели компактного городского гипермаркета с акцентом на повышение операционной эффективности и качества обслуживания;

- Одна из главных задач — увеличение объемов продаж на единицу площади;

- Переход в фазу активного роста после подробного анализа результатов пилотных проектов по внедрению новой модели;

- Развитие программы лояльности сети «Карусель», оптимизация промоакций, дальнейшее развитие СТМ;

- Ставка на повышении эффективности и показателей прибыли за счет улучшения рентабельности, ассортимента, сокращения потерь, оптимизации расходов на логистику и оплату труда.



Новая операционная модель в пилотных магазинах

В рамках пилотного проекта в трех гипермаркетах внедрили новую операционную модель компактного городского гипермаркета, ориентированную на повышение операционной эффективности и качества обслуживания. По итогам их работы были получены положительные результаты, в частности, рост сопоставимых продаж на 13,9% в IV квартале 2015 года. Благодаря новым стандартам зонирования,

внутренней навигации, выкладки товаров, пересмотру корзины товаров группы KVI (товаров, по которым покупатели определяют уровень цен в магазине) и установке нового торгового оборудования пилотные магазины стали воплощением обновленного ценностного предложения сети «Карусель», цель которого — обеспечить покупателей всем необходимым в одном месте по лучшей цене.



Собственное производство

Собственное производство в гипермаркетах «Карусель» — предмет нашей гордости и один из наиболее рентабельных сегментов. Доля продукции собственного производства в структуре продаж увеличилась до 10,2% в 2015 году с 9,4% в 2014 году «Карусель» последовательно улучшает качество и выбор данной продукции, ориентируясь на долгосрочную задачу наращивания доли собственного производства до 15,5% в среднем по сети.

Ценностное предложение и уровень удовлетворенности клиентов

4 / 5

В 2015 году была проведена серьезная работа по улучшению ценностного предложения сети «Карусель» и его адаптации к текущим потребностям покупателей, в том числе путем увеличения ассортимента товаров низкого ценового сегмента. Наша цель — создать условия для того, чтобы в наших магазинах покупатели могли найти все необходимое для закупки на неделю вперед. Мы постоянно оптимизируем ассортимент, добавляя новые товарные позиции и проводя ротацию существующих, уделяя особое внимание продукции местного и собственного производства.



ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



УРОВЕНЬ ЦЕН

Не надо сравнивать, Карусель гарантирует лучшие цены



ПРОМОАКЦИИ И СКИДКИ

Мы любим низкие цены!



КАЧЕСТВО И СВЕЖЕСТЬ

- ▶ Всегда свежая продукция;
- ▶ Увеличение доли продукции собственного производства.



АССОРТИМЕНТ

Огромный выбор необходимых товаров



РАСПОЛОЖЕНИЕ

Всегда рядом и легко найти!



УДОБСТВО

Быстрые покупки без хлопот — удобная навигация, понятная выкладка товаров



ОБСЛУЖИВАНИЕ

Быстро, просто, вежливо



ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

Понятное персональное предложение



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



ОСНОВНАЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- ▶ Семьи, в основном с детьми;
- ▶ Со средним и низким уровнем дохода;
- ▶ Преимущественно работающие;
- ▶ Возможно владеющие автомобилем.



ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

Покупка всего необходимого («впрок») на неделю или 2–3 дня



ХАРАКТЕРИСТИКА

Чувствительность к цене

Собственная торговая марка

В 2015 году сеть «Карусель» начала реализацию новой программы развития СТМ. В августе в магазинах сети появились товары под маркой «Круглый год» в низком и среднем ценовых сегментах. К концу года под этой маркой продавалось 230 товарных позиций.

5 / 5



Программа лояльности

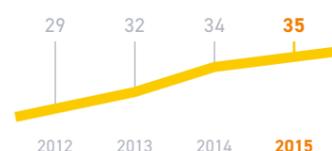
В 2015 году сеть «Карусель» перезапустила программу лояльности: из классической программы скидок она превратилась в простую и понятную схему возврата части цены покупки. Новая программа также предусматривает переход на персональные предложения, сформированные на основе индивидуальной истории покупок.



ИНФРАСТРУКТУРА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

X5 Retail Group инвестировала значительные средства в развитие собственного транспортного парка, оптимизацию и модернизацию логистической инфраструктуры и интеграцию лучших в своем классе ИТ-решений. Эти меры дали результаты: теперь компания располагает высокоэффективным транспортным парком и использует передовую операционную модель дистрибуции.

КОЛИЧЕСТВО
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ



ПЛОЩАДЬ И КОЛИЧЕСТВО
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ
ЦЕНТРОВ

по экономическим районам



773 тыс. м²

Общая площадь

35

Всего распределительных центров



Лидер в инновациях

Инновации для X5 Retail Group — это возможность постоянно улучшать операционные результаты торговой и логистической деятельности благодаря использованию передовых ИТ-инструментов, эффективным управлению существующим предложением и разработке новых предложений.

- ▶ Отраслевой лидер по инвестициям в ИТ-инфраструктуру: 10% капитальных вложений компании направляется в сегмент ИТ
- ▶ Собственная географическая информационная система, позволяющая оценивать инвестиционную привлекательность проектов открытия магазинов и покупки активов

- ▶ Лидер по внедрению систем электронного обмена данными (EDI), позволяющих автоматизировать управление отношениями с поставщиками
- ▶ Использование гибкого подхода, создающего условия для внедрения инноваций и трансформации процессов с использованием внутренних ресурсов для более оперативного реагирования на возникающие сложности

Логистика

В 2015 году X5 Retail Group открыла шесть новых распределительных центров и закрыла пять существующих в рамках программы оптимизации логистических мощностей. В конце 2015 года в собственности и аренде X5 находилось 35 распределительных центров общей складской площадью 773 тыс. м², обеспечивающих достаточный охват регионов присутствия компании.



В соответствии с новой операционной моделью, используемой X5 Retail Group с 2013 года, мы продолжили процесс разделения логистической функции по форматам с тем, чтобы логистическое обслуживание осуществлялось с учетом специфики бизнес-моделей каждой из торговых сетей.

В распределительных центрах используется автоматизированная система управления складом (АСУС), дополненная голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания, что позволяет эффективно контролировать движение и хранение товаров на складах и оптимизировать процессы перевозки, приемки и комплектования груза.

Уровень SLT (уровень выполнения заказов с учетом своевременности поставок) по всей компании вырос на 72 б. п. до 91,7%, в том числе в сети «Пятерочка» — на 72 б. п. до 92,1%, в сети «Перекресток» — на 74 б. п. до 90,5%, в сети «Карусель» — на 59 б. п., до 89,8%. Улучшение показателей является свидетельством того, что передача логистической функции на уровень торговых сетей оказала положительный эффект на сроки выполнения заказов.

Общий уровень централизации в 2015 году составил 85% по сравнению с 78% в 2014 году. Наличие собственных распределительных центров позволяет каждой из сетей обеспечить максимальную централизацию товарных потоков, повысить эффективность доставки грузов и формирования ассортимента в магазинах.



Электропогрузчики с зарядкой от бытовой сети

Распределительные центры на основе бережливых технологий

В 2015 году мы завершили первый этап оптимизации организационной структуры, предусматривающей создание горизонтальной системы управления распределительными центрами. Мы ввели новые процедуры в целях совершенствования и унификации процессов управления персоналом распределительных центров, в том числе универсальные учебные материалы, программу наставничества и систему мониторинга квалификации сотрудников.

В «Пятерочке» во втором полугодии 2015 года началась реализация проекта «Эффективный РЦ», направленного на стандартизацию и оптимизацию процессов в распределительных центрах сети. В дальнейшем компания намерена продолжить оптимизацию организационной структуры, сформировать

единое штатное расписание и усовершенствовать программы мотивации, стимулирующие к повышению качества услуг и производительности труда.

«Перекресток» в 2015 году начал интеграцию новой системы прогнозирования и пополнения товарных запасов, обеспечивающей сквозное управление цепочкой поставок до фактического размещения товаров на полках магазина. Продолжающееся внедрение принципов бережливого производства, новых технологий планирования продаж и операционной деятельности помогли сети «Перекресток» в 2015 году заметно повысить эффективность логистических операций благодаря росту производительности и усовершенствованию системы управления товарными запасами.



Один из региональных распределительных центров X5 / Санкт-Петербург

Инновационные решения

«Пятерочка» внедряет принципы комплексного бизнес-планирования (IBP) с целью создания единой системы планирования, которая позволит еще в большей мере удовлетворять потребности клиентов. Эта система имеет ряд преимуществ:

- Наше предложение (ассортимент, цена, промоакции и т. д.) и процесс доставки товара в магазины (цепочка поставок, товарные запасы, уровень обслуживания) организованы таким образом, чтобы удовлетворение спроса потребителей обеспечивало получение прибыли компаний;
- Концепция централизованного хранения данных позволяет унифицировать процедуры планирования (в том числе продаж) таким образом, чтобы при планировании деятельности отдельных бизнес-подразделений учитывалась общая ситуация по компании.

Такой подход позволит «Пятерочке» и далее увеличивать продажи, снижать расходы и повышать рентабельность.

В 2014 году X5 Retail Group завершила внедрение программных решений JDA для создания системы пополнения запасов и планирования спроса на уровне распределительных центров торговых сетей «Перекресток» и «Карусель» (за исключением категории «ультрафреш»), что позволило оптимизировать работу офисного персонала и повысить доступность товаров на полках по внедренным категориям. В 2015 году система JDA была внедрена по всей цепочке поставок в сетях «Перекресток» и «Карусель».

Транспорт

3 / 4

+ **355** АВТОМОБИЛЕЙ
В ПАРКЕ



Новые грузовые автомобили
один из драйверов
дальнейшего роста
торговой сети

Наша транспортная стратегия направлена на значительное повышение эффективности за счет постепенного перевода автопарка под собственное управление. Мы ввели сопоставимые с рыночными тарифы на перевозку грузов собственными автомобилями и сдельную систему оплаты труда водителей, обеспечив уже к III кварталу 2015 года более низкий уровень затрат, чем при использовании услуг сторонних перевозчиков по большинству маршрутов.

Управление транспортным парком

Данная стратегия уже принесла видимый экономический эффект в части сокращения транспортных расходов компании. По ряду маршрутов сокращение расходов в 2015 году достигло 60%. В результате применения новой структуры заработной платы и оптимизации маршрутов общий фонд оплаты труда в расчете на один грузовой автомобиль снизился на 9%, а средняя заработная плата водителей, напротив, повысилась на 10%. Благодаря внедренным в 2015 году системам контроля пробега отклонение фактических расстояний от плановых сократилось с 20% до 4%. Успешная работа транспортного подразделения позволила X5 Retail Group добиться существенного повышения эффективности контроля за расходами и достичь целевых показателей по качеству автопарка, срокам доставки (в том числе за счет более эффективной системы ремонта и обслуживания) и оборачиваемости транспорта.

В перспективе, с целью снижения зависимости от транспортно-экспедиторских компаний, X5 Retail Group будет продолжать развитие собственного транспортного парка, сотрудничая при этом и с рядом сторонних грузоперевозчиков. Также, в целях сокращения порожних пробегов, планируется предлагать транспортные услуги внешним клиентам. Располагая передовой системой управления транспортным парком, компания продолжит совершенствовать транспортную деятельность, способствуя повышению эффективности и качества обслуживания во всех форматах.

Учитывая повышение эффективности при использовании собственного транспортного парка, в 2015 году было принято решение о приобретении 355 новых грузовых автомобилей в рамках расширения розничной сети. Последний раз такие закупки производились в 2012 году.



Информационные технологии

4 / 4

Компания считает внедрение передовых информационных технологий одним из главных условий эффективности операционной деятельности, успешного удовлетворения потребностей покупателей и повышения прибыльности операций.



В июне 2015 года Наблюдательный совет утвердил новую ИТ-стратегию X5 Retail Group, описывающую, каким образом технологии будут способствовать достижению целей развития компании. Стратегия предполагает постоянное совершенствование используемых ИТ-решений и создание систем, позволяющих анализировать массивы, с целью повышения ценности для бизнеса. Стратегия также направлена на ускорение процесса подготовки информации, на основе которой принимаются решения на всех уровнях, позволяя компании оперативно реагировать на развитие цифровых технологий и возникающие в этой связи требования и возможности. Еще одним важным элементом стратегии является возможность расширения функциональности и мощности информационных систем по мере роста бизнеса компании.

Наши специалисты проводят мониторинг рынка на предмет появления инновационных решений, способствующих повышению эффективности и качества обслуживания, и в настоящий момент осуществляют интеграцию ряда лучших ИТ-продуктов, используемых в наших розничных сетях. Мы также следим за тем, чтобы используемые технологические решения были актуальными и соответствовали реальным потребностям. Признавая необходимость быстрого реагирования на меняющиеся требования и устранения барьеров между бизнесом и ИТ-подразделениями, компания активно изучает гибкий подход к разработке программного обеспечения на основе принципов Agile. В рамках этого направления в качестве пилотного проекта X5 Retail Group открывает центр компетенций Agile, получивший название IT Store. Согласно условиям проекта, системным аналитикам, архитекторам ИТ-решений и разработчикам ПО будет предоставлена возможность работать неполный рабочий день в качестве кассиров или менеджеров одного из московских магазинов «Пятерочка», что позволит им лучше понять операционные процессы и потребности покупателей.



Центральный офис X5 Retail Group / Москва

Помимо программного решения JDA по планированию спроса для распределительных центров и магазинов, компания внедряет ряд других ИТ-инструментов:

- ▶ Новая аналитическая платформа, позволяющая более глубоко и подробно анализировать модели поведения покупателей и, таким образом, более эффективно удовлетворять спрос и наращивать объемы продаж на единицу площади;
- ▶ ИТ-решение для программы лояльности: лучшая в отрасли система CRM в сочетании с первоклассной аналитической платформой;
- ▶ По мере развития и реализации стратегии в области цифровых технологий, компания активно наращивает присутствие всех форматов в сети Интернет и разрабатывает мобильные решения для покупателей.

БЕЗОПАСНОСТЬ И КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ

1 / 3

Х5 Retail Group последовательно внедряет единые методы контроля качества в систему управления цепочками поставок для применения всеми торговыми сетями компании.

Основные показатели за 2015 год

- / Мы отвечаем за качество и безопасность всех продуктов, продаваемых в наших магазинах, для контроля качества был разработан специальный свод правил и норм.
- / Компания продолжила совершенствовать систему контроля качества и безопасности продукции по всем форматам с учетом передового опыта и рекомендаций ведущих игроков на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации продукции.
- / В 2015 году компания провела аудит 548 предприятий — производителей продуктов питания, 1 065 наименований товаров были направлены на экспертизу в независимые аккредитованные лаборатории.
- / Департамент контроля качества товаров Х5 Retail Group принимает активное участие в разработке проектов российских стандартов качества пищевых продуктов, технических регламентов, законов, а также в подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей. Директор по качеству Х5 Retail Group возглавляет Комитет по качеству Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ).
- / Активное взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц:
 - Предоставлены ответы на 5 438 обращений покупателей;
 - Подготовлено 29 предложений по внесению изменений в национальные стандарты в рамках деятельности рабочей группы по гармонизации российского законодательства с нормами и стандартами ВТО;
 - Подготовлено 106 предложений по совершенствованию действующего законодательства и внесению изменений и дополнений в отдельные нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы аккредитации и стандартизации, качества и безопасности пищевой продукции, технического регулирования, ветеринарного контроля и надзора, санитарных и фитосанитарных мер, защиты прав потребителей.

Безопасность и качество — наш высший приоритет

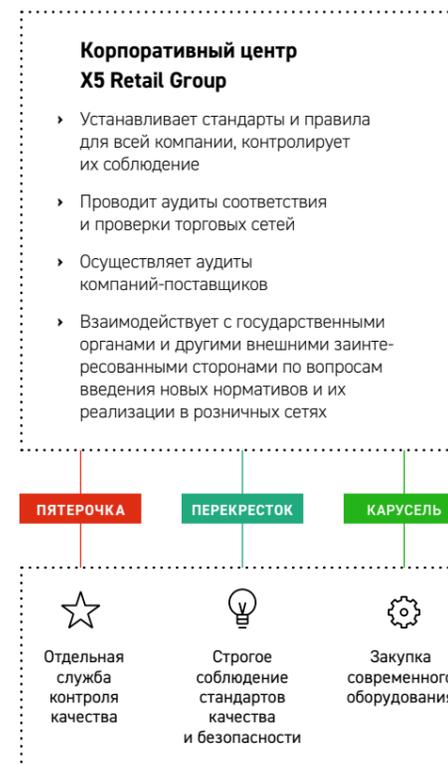
Наш подход к обеспечению безопасности и качества

Удовлетворение потребностей покупателей в свежих и качественных продуктах — одна из основных целей Х5. Для обеспечения безопасности и качества продукции в соответствии с требованиями законодательства компания разработала и внедрила правила и нормы, охватывающие весь жизненный цикл продуктов питания от производства до конечного потребления.

Для обеспечения безопасности продуктов для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствия стандартам розничной торговли и требованиям покупателей, в компании применяется подход, основанный на принципах «Анализа опасностей и контроля критических точек» (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP). Помимо этого, применяются следующие меры, направленные на обеспечение качества продукции:

- лабораторные исследования и тесты в научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- обучение персонала;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля и анализа, в том числе инновационных технологий и экспресс-тестов;
- аудит компаний-поставщиков.

Как это работает:



В рамках нашего подхода к развитию мультиформатной операционной модели, в каждой торговой сети функционируют службы обеспечения качества, которые вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляют надзор над всеми стадиями жизненного цикла продукции. В центральном офисе имеется департамент контроля качества, который отвечает в том числе за регламентацию законодательных требований в области качества, принимает активное участие в экспертной оценке законопроектов, взаимодействует с отраслевыми ассоциациями и союзами производителей, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, общественное объединение «Опора России», Общественную палату, Союзмолоко, Русбренд, Рыбный союз, Руспродсоюз.

Обеспечение высокого качества продукции являются приоритетной задачей всех операционных подразделений компании. Поставщики Х5 Retail Group на регулярной основе проходят аудиты с привлечением независимых аккредитованных международных организаций.

Мы продолжаем работу по подготовке спецификаций по качеству на пищевую продукцию, собственные торговые марки, а также упаковочные материалы.

Достижения 2015 году

В 2015 году X5 Retail Group была проведена работа по совершенствованию системы управления качеством на основе результатов аудита магазинов и распределительных центров сети «Перекресток» на соответствие международному стандарту IFS Logistics и IFS Food Store v1. Аудит проведен в 2014 году с привлечением независимых аудиторов компании SGS Vostok Limited, которая входит в группу SGS Group, одного из мировых лидеров на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации. Первоочередной мерой, принятой по итогам аудита, стало внедрение системы мониторинга транспорта в реальном времени, позволяющей контролировать температуру хранения по всей цепочке поставок.

Контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции

Ввод товара в ассортимент

До заключения контракта на поставку поставщик предоставляет образцы продукции и документы, подтверждающие качество, безопасность и происхождение товара, уполномоченным специалистам (экспертам по качеству) компании для подтверждения соответствия продукции требованиям законодательства и внутренним требованиям компании.

Входной контроль на распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении в распределительный центр в обязательном порядке проходит контроль качества на соответствие по органолептическим показателям: внешнему виду, консистенции, вкусу, запаху, а также стандартам Таможенного союза и другим применимым федеральным стандартам. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с Национальными стандартами РФ; Европейскими стандартами (ЕЭК ООН); Каталогом качества X5 Retail Group, а также учрежденными критериями приемки товара по калибрам, размерам, степени зрелости.

В 2015 году в сети «Пятерочка» был запущен пилотный проект под названием «Доверительная приемка фруктов и овощей». Его результатом стало сокращение потерь в данной товарной категории на 1,5% и ускорение контрольных процедур. В 2016 году компания планирует установить во фрукто- и овощехранилищах аппараты для очистки воздуха, благодаря которым ожидается повышение уровня сохранности свежей продукции на 30% и дополнительное сокращение потерь в данной категории.

Контроль качества в магазинах

Во всех магазинах компании действует программа «Час качества». В рамках данной программы сотрудники магазинов ежедневно с 9:00 до 10:00 проводят контроль качества всей продукции, находящейся на полках в торговом зале. Кроме того, с октября 2013 года торговая сеть «Пятерочка» в рамках реализации программы «Новая Пятерочка» ввела индивидуальную ответственность директора за свежесть предлагаемой покупателям продукции. Таким образом, директор магазина является директором по свежести.

В каждой торговой сети функционируют службы контроля качества, которые проводят регулярные проверки магазинов на соответствие стандартам качества и безопасности пищевых продуктов, благодаря чему компания может быстро урегулировать любые вопросы, возникающие в отношении качества продукции, повышая таким образом уровень обслуживания в магазинах.

Работа с покупателями

В компании функционирует отдел по защите прав потребителей, который тщательно изучает каждую жалобу, полученную через многочисленные каналы связи. В отдельных случаях проводится отбор образцов продукции, которые затем направляются на экспертизу для проверки обоснованности жалобы. Помимо этого, на нашем корпоративном сайте в разделе «Качество» мы регулярно размещаем информацию о результатах мониторинга качества реализуемой продукции с целью информирования потребителей и пресечения распространения некачественной и фальсифицированной продукции. В рамках этой работы в 2015 году была проведена экспертиза 720 образцов продукции. В случае выявления некачественного товара он незамедлительно изымается из продажи и возвращается поставщику.

Каналы связи с покупателями:

В 2015 ГОДУ КОМПАНИЯ РАССМОТРЕЛА 5438 ОБРАЩЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПРЕДОСТАВИВ АРГУМЕНТИРОВАННЫЕ ОТВЕТЫ НА КАЖДОЕ ИЗ НИХ.



В магазине:

- книга жалоб и предложений
- начальник смены



В интернете:

- через формы связи с покупателями на сайте каждой из торговых сетей



По телефону:

- через специальные горячие линии каждой из торговых сетей



Мобильные приложения:

- WhatsApp
- Viber
- Telegram

Аудит производителей

В 2015 году было проведено 548 аудитов компаний-поставщиков, в том числе 344 аудита производителей собственных торговых марок и 174 аудита поставщиков основного ассортимента. Все аудиты проводились совместно с независимыми экспертами компаний SGS Vostok Limited, ControlUnion.

В течение года на экспертизу в независимые аккредитованные испытательные центры были направлены 1 065 наименований продукции, из которых 98 наименований продуктов собственных торговых марок и 246 наименований основного ассортимента (из 1 193 прошедших экспертизу) были признаны не соответствующими установленным требованиям к качеству и возвращены поставщикам.

Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продукта, но и, в некоторых случаях, достоверности указанной производителем информации о товаре, в частности — замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использование пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

В 2015 году в сети «Перекресток» было создано подразделение по контролю качества СТМ и соблюдения нормативно-правовых требований. В данной сети также были внедрены новые бизнес-процессы для разработки и ввода в ассортимент новых СТМ.

Помимо этого, компания распространила единые принципы оценки поставщиков на все форматы. Это означает, что результаты аудита, проведенного одной сетью, могут использоваться во всех форматах Х5 Retail Group. Также был организован процесс приема и обработки обращений покупателей по вопросам СТМ через колл-центры.

Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями

Сотрудники департамента контроля качества Х5 являются действующими членами Технических комитетов (ТК) при Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), которое находится в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

В 2015 году департаментом контроля качества подготовлено 106 предложений по совершенствованию действующего законодательства, а также внесению изменений и дополнений в отдельные нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы аккредитации и стандартизации, качества и безопасности пищевой продукции, технического регулирования, ветеринарного контроля и надзора, санитарных и фитосанитарных мер, защиты прав потребителей.

В сотрудничестве с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), Союзом участников потребительского рынка, Российским союзом промышленников и предпринимателей, общественным объединением «Опора России», Общественной палатой, Аппаратом Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Российской Федерации была сформирована позиция предприятий розничной торговли по ряду важных для отрасли вопросов, в том числе по вопросу объединения усилий предприятий розничной торговли в части предоставления гарантий качества, защиты прав потребителей, стимулирования применения производителями в РФ принципов «Анализа опасностей и контроля критических точек», обеспечения высокого уровня защиты общественного здоровья, повышения социальной ответственности всех участников, занятых в производстве и продаже продуктов питания.

Кроме того, вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 году потребовало гармонизации российского законодательства с международными правилами, нормами и стандартами. Департамент контроля качества Х5 Retail Group принимает активное участие в разработке проектов национальных стандартов качества пищевых продуктов, технических регламентов, законов, а также в подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей. В 2015 году было подготовлено 29 предложений о разработке проектов национальных стандартов, некоторые из которых гармонизированы с международными стандартами, в то время как другие соответствуют «российской системе качества».

В 2015 году руководителем Комитета по качеству Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) был вновь назначен действующий директор по качеству Х5 Retail Group. Комитет был создан в 2014 году в целях защиты интересов потребителей, формирования положительной репутации предприятий розничной торговли в Российской Федерации с точки зрения обеспечения качества продукции, выработки единой позиции и представления интересов розничных компаний по вопросам обеспечения качества продукции. За время работы Комитет заслужил доверие как других компаний — членов АКОРТ, так и регулирующих органов. В течение года Комитет провел 33 заседания, в том числе три собственных заседания, 22 совместных заседания с представителями союзов и ассоциаций производителей, на которых рассматривались актуальные вопросы отрасли, а также восемь заседаний с участием представителей регулирующих органов. По результатам заседаний было подготовлено 69 обращений в Евразийскую экономическую комиссию, Правительство Российской Федерации, Администрацию Президента и федеральные органы исполнительной власти; членами Комитета проведена экспертная оценка 37 проектов нормативных правовых актов, разослано 275 информационных сообщений, в том числе об изменениях в законодательстве.

Технические комитеты включают:

- ▶ ТК 226 «Мясо и мясная продукция»
- ▶ ТК 299 «Консервы из рыбы и нерыбных объектов, тара, методы контроля»
- ▶ ТК 300 «Рыбные продукты пищевые, кормовые, технические и упаковка»
- ▶ ТК 347 «Услуги торговли и общественного питания»
- ▶ ТК 116 «Продукты переработки птицы, яиц и сублимационной сушки»

СОЦИАЛЬНАЯ, КОРПОРАТИВНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная ответственность

Долгосрочный успех Х5 как одной из ведущих российских продовольственных розничных компаний определяется не только эффективностью и ростом прибыльности нашего бизнеса, но и ответственным подходом к ведению деятельности с учетом интересов местного населения и сотрудников, а также требований в области охраны окружающей среды.

Х5 и общество

Х5 вносит значительный вклад в развитие регионов присутствия, общества и экономики страны в целом. Наши магазины открыты в более чем 1 500 городах и располагаются как в мегаполисах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Нижний Новгород, так и в небольших городах с населением, не превышающим одну тысячу человек.

Мы предлагаем качественные продукты по разумным ценам и обслуживание, отвечающее современным требованиям, как в густонаселенных регионах страны, так и на периферии. В нашем штате тысячи сотрудников, и благополучие их семей зависит от нас и нашей стратегии, наших успехов и неудач.

Мы работаем со множеством поставщиков — как с крупными международными и российскими компаниями, так и с местными производителями. При формировании ассортимента мы уделяем особое внимание местной продукции и стремимся развивать сотрудничество с местными поставщиками. Мы наращиваем долю продукции местных производителей для того, чтобы максимально полно удовлетворять потребности покупателей с учетом их предпочтений, а также способствовать развитию экономики регионов.



Социальное сотрудничество

Благотворительный фонд «Линия жизни»

Ящики для сбора пожертвований

В наших магазинах установлены специальные ящики для сбора пожертвований в пользу благотворительного фонда «Линия жизни» для оказания помощи детям с тяжелыми заболеваниями. В 2015 году X5 помогла покупателям пожертвовать на лечение детей 16,7 млн рублей, которые впоследствии были потрачены на проведение 80 детских операций. Эта сумма составляет 54% от общей суммы пожертвований, полученных фондом в рамках соответствующей программы по сбору средств при участии всех партнеров.

Благотворительный проект «Конфетка доброты»

Начиная с 2014 года X5 совместно с благотворительным фондом «Линия жизни» реализует благотворительный проект «Конфетка доброты». В рамках проекта во всех магазинах торговых сетей «Перекресток», «Пятерочка» и «Карусель» покупатели могут приобрести на кассовой зоне леденец «Конфетка доброты» по цене 15 рублей. Пять рублей от продажи каждой конфеты перечисляются на операции подопечным благотворительного фонда. В 2015 году за счет продажи «Конфетки доброты» в магазинах X5 было собрано 6,5 млн рублей и прооперировано 19 детей.

Благотворительный забег «Беги ради жизни»

Команда X5 ежегодно участвует в благотворительном забеге «Беги ради жизни», который организован фондом спасения тяжелобольных детей «Линия жизни» и фондом «Дорога вместе». В 2015 году в марафоне «Беги ради жизни» приняли участие более 250 сотрудников компании. Все собранные средства были направлены на благотворительные цели фондов «Линия жизни» и «Дорога вместе».

Акция «Роща жизни»

В июне 2015 года фонд «Линия жизни» и X5 совместно с Научным центром здоровья детей организовали мероприятие по сбору средств для тяжелобольных детей в рамках благотворительной экологической акции «Роща жизни», приуроченной к Международному дню защиты детей.

Дополнительная информация о фонде «Линия жизни» и об акции «Роща жизни» представлена на сайтах

<http://www.life-line.ru/eng/>
<http://1000serdec.ru/index.php?route=common/home>



Благотворительный забег «Беги ради жизни»

Продовольственная помощь

В августе 2015 года X5 совместно с фондом продовольствия «Русь» запустила федеральный проект «Корзина доброты» по передаче продовольственной помощи нуждающимся. С августа по декабрь 2015 года более 2500 покупателей 23 магазинов X5, участвовавших в проекте, пожертвовали более 5 тонн продуктов в пользу свыше тысячи малообеспеченных семей Москвы, Санкт-Петербурга, Перми, Тюмени и других регионов России.

X5 стала первым среди розничных сетей партнером фонда продовольствия «Русь», принявшим участие в сборе и передаче продовольственной помощи. В 2016 году компания намерена продолжить сотрудничество с фондом продовольствия «Русь» в рамках проекта по оказанию помощи малообеспеченным семьям. С февраля по декабрь 2016 года на базе сетей «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» в Москве, Санкт-Петербурге, Липецке, Ростове, Краснодаре, Самаре, Казани, Екатеринбурге, Сочи и Нижнем Новгороде будет проведено 12 акций «Корзина доброты» продолжительностью от нескольких дней до одного месяца.



Помощь ветеранам

В 2015 году Х5 Retail Group организовала адресные поздравления более 6 000 ветеранов войны и труда, проживающих в Москве, Санкт-Петербурге и других регионах России.



В Москве и Подмоскowie торговая сеть «Пятерочка» в сотрудничестве с компанией «Военторг» вручили подарочные наборы более чем 500 ветеранам в ходе торжественных приемов и праздничных концертов, организованных общественными ветеранскими организациями.

В честь 70-летия победы в Великой Отечественной войне торговые сети Х5 подготовили масштабные программы скидок. В частности, в магазинах «Пятерочка» на более чем 200 товаров действовала скидка до 50%. В магазинах сетей «Карусель» и «Перекресток» при покупке двух одинаковых товаров, участвующих в акции, скидка на второй составила 70%.

Торговая сеть «Пятерочка» также приняла участие в акции Общественной палаты Ростовской области «Никто не забыт!», выпустив более 2000 дисконтных карт для ветеранов и их родственников.

В Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде для ветеранов было выпущено более 400 специальных карт с привилегиями для покупок в супермаркетах «Перекресток».

Поддержка социально незащищенных слоев населения

Как одна из ведущих российских продовольственных компаний Х5 считает необходимым обеспечивать незащищенные слои населения базовым набором продуктов питания по доступным ценам. Уже несколько лет в наших магазинах предоставляются скидки покупателям пожилого возраста, и мы планируем придерживаться этой практики и в дальнейшем. В магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» пенсионерам предоставляется скидка в размере 5% на покупки в будние дни с 9:00 до 13:00 (с некоторыми различиями в условиях акции в зависимости от региона).



Электронные социальные карты

В октябре 2013 года правительство Москвы запустило программу электронных карт для малообеспеченных слоев населения — пенсионеров, многодетных семей, инвалидов и лиц, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации. Карты дают владельцам возможность приобрести любые продовольственные товары на общую сумму 500 рублей и действуют в ряде магазинов сетей «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». В 2015 году программа выдачи электронных карт социальной помощи была расширена и на данный момент насчитывает около 200 тыс. участников.

Финансирование благотворительных проектов

«Лес Победы»

В 2015 году Х5 Retail Group в партнерстве с «Комсомольской правдой» поддержала проект «Лес Победы», организованный общероссийским экологическим общественным движением «Зеленая Россия». В рамках проекта в честь каждого из 27 миллионов наших соотечественников, погибших в Великой Отечественной войне, было посажено именное дерево. В акции приняли участие ветераны, главы администраций регионов, а также сотрудники корпоративного центра и торговых сетей Х5 Retail Group. В ходе торжественных мероприятий проекта «Лес Победы» Х5 вручила праздничные продуктовые корзины ветеранам Москвы, Санкт-Петербурга, Ярославля, Казани, Екатеринбурга, Самары и Нижнего Новгорода.

Конкурс «Живая классика»

В апреле 2014 году Х5 подписала соглашение о стратегическом партнерстве с Фондом Международного конкурса юных чтецов «Живая классика». «Живая классика» — уникальный масштабный проект по популяризации чтения среди детей 11–12 лет. В 2015 году Х5 обеспечивала поддержку данного проекта, награждая участников и победителей конкурса призами, сладкими подарками и продуктами питания.



Кадры

Наши сотрудники

Наши сотрудники — один из наиболее ценных активов компании. Умело сочетая профессиональную квалификацию с практическим опытом работы в сфере розничной торговли и прочих областях, наши сотрудники стремятся к достижению общей стратегической цели X5 — завоеванию и удержанию лидерских позиций на российском рынке продуктовой розницы.



X5 успешно управляет масштабным розничным бизнесом в рамках мультиформатной модели благодаря тому, что в штате компании работают профессионалы, способные решать самые разнообразные задачи. В их числе руководители, следящие за реализацией стратегии X5 по достижению лидерства на рынке; рабочие, строящие наши новые магазины; водители, доставляющие в торговые сети свежайшую продукцию; ИТ-специалисты, занимающиеся вопросами обработки, анализа и защиты данных, и, конечно, сотрудники магазинов, напрямую взаимодействующие с покупателями и радующие их своей работой.

Благодаря динамичному росту бизнеса X5 предлагает привлекательные возможности карьерного роста. Наши сотрудники решают амбициозные задачи, имея перед собой четкие цели и ориентируясь на достижение результата.

Конкурентоспособный уровень заработной платы и льгот

X5 поддерживает конкурентоспособный уровень заработной платы и льгот, предлагаемых сотрудникам. Для большей прозрачности принципов оплаты труда компания ввела четкую систему должностных окладов для каждого сетевого формата.

Основные показатели за 2015 год

25,7%

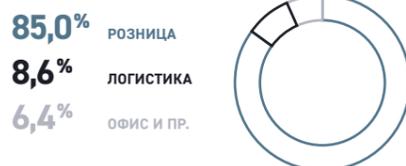
Прирост штата

Увеличение торговых площадей на 29,6%

147 498

Сотрудников

Структура персонала по видам деятельности



Структура персонала в разрезе форматов



Компенсационный пакет работника зависит от формата магазина и занимаемой должности и включает конкурентоспособную заработную плату (фиксированную и переменную часть), медицинскую страховку, страховку от несчастных случаев, а также оплату услуг мобильной связи.

Новые сотрудники

Быстрый и качественный процесс подбора персонала чрезвычайно важен для растущей компании такого масштаба, как наша. Для эффективного поиска подходящих кандидатов с необходимыми знаниями и навыками X5 разделила функции подбора кадров между центральным офисом и кадровыми подразделениями розничных сетей в регионах.

X5 провела исследование привлекательности своего бренда как работодателя среди своих сотрудников и кандидатов на должности в компании, а также специалистов по рынку труда. Результаты исследования легли в основу оптимизации конкурентного предложения компании и ее розничных сетей в качестве работодателей.

В 2015 году X5 разработала обновленную программу вводного инструктажа для новых сотрудников, ознакомление с которой начинается еще до их прихода в компанию. Для каждого нового сотрудника разрабатывается индивидуальный план, представляющий собой ряд определенных задач, подлежащих выполнению в течение испытательного срока. Частью данного плана является программа вводного инструктажа, состоящая из онлайн-курса, деловой игры по стратегии X5, посещения распределительного центра, а также стажировки в одном из магазинов сети. Непосредственные руководители занимаются постановкой задач для новых сотрудников, а специалисты по подбору персонала регулярно проводят с каждым из них встречи для обсуждения процесса адаптации.



Команда, способная добиваться высоких результатов

Мы стремимся работать с профессионалами, обладающими обширными знаниями и готовыми добиваться высоких результатов, помогая Х5 стать лидером российского рынка продуктовой розницы. В 2015 году команда высшего руководства компании была усилена новыми специалистами, пришедшими на должности директора по корпоративным коммуникациям, директора по взаимодействию с органами государственной власти, директора по управлению недвижимостью крупных форматов и директора по организационному развитию.

Мы убеждены, что наилучших результатов можно добиться, работая с вовлеченными и мотивированными людьми, которые хорошо понимают стоящие перед ними задачи и осознают свой вклад в общее дело. По этой причине при формировании команды, способной добиваться высоких результатов, мы уделяли особое внимание вопросам вовлеченности персонала и эффективности внутренних коммуникаций.

В 2015 году Х5 провела опрос своих сотрудников для понимания уровня их вовлеченности в работу. До этого момента подобные опросы не проводились в компании с 2012 года. Благодаря данному опросу мы не только получили представление об уровне вовлеченности сотрудников в деятельность Х5, но и смогли оценить степень их удовлетворенности работой на основании ряда параметров (оценка работы Правления, удовлетворенность компенсационным пакетом, проводимыми тренингами, возможностями развития и т. д.). Результаты опроса легли в основу планов мероприятий для каждого департамента, направленных на удовлетворение потребностей и интересов сотрудников и достижение ими более высоких результатов.

В 2015 году мы работали над совершенствованием систем внутренней коммуникации для повышения осведомленности сотрудников о стратегических целях компании, основных мероприятиях и проектах, политиках, кодексах и т. д. В связи с необходимостью периодически адаптировать нашу операционную модель к потребностям быстрорастущего бизнеса мы регулярно проводим пересмотр внутренних политик и информируем персонал обо всех затрагивающих их изменениях.

Мы стремимся к тому, чтобы сотрудники Х5 были максимально осведомлены обо всех аспектах нашей деятельности для повышения эффективности принимаемых ими решений. В 2015 году возобновили работу усовершенствованные каналы внутренних коммуникаций компании — почтовая и новостная рассылки, а также внутренний портал. Кроме того, заработала новая система информирования сотрудников о финансовых и операционных результатах компании и начал вещание корпоративный телеканал.



67%
Уровень вовлеченности персонала Х5

59%
Стандартный уровень вовлеченности персонала на мировом рынке продуктовой розницы

ИСТОЧНИК: AON PLC

Залог успеха в долгосрочной перспективе

В 2015 году мы продолжили работу по формированию кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях, и внедрили новую систему аттестации руководителей среднего звена. Была проведена оценка результатов работы и кадрового потенциала всех кандидатов на руководящие должности с учетом соответствия их профессиональных навыков стратегии и ценностям компании. В 2015 году была проведена оценка примерно 2800 сотрудников и представлены ее результаты.

Компания продолжила развивать систему ежегодной индивидуальной оценки и постановки задач сотрудникам «Компас Х5». Ежегодная постановка задач

позволяет оценить вклад сотрудников в достижение приоритетных целей деятельности компании и обеспечить выплату премий в строгом соответствии с достигнутыми результатами, независимо от пола и возраста сотрудника, а также продолжительности работы в Х5.

В целях содействия развитию персонала компания проводит обучение сотрудников в рамках специальных программ. Обучение проходит в формате учебных курсов, разработанных силами компании или внешних специалистов, лекций, деловых игр, дистанционного обучения по интернету, видеоуроков и в других форматах. В 2015 году мы возобновили работу портала электронного обучения. Данный ресурс быстро завоевал популярность среди сотрудников.



Деловая этика и контроль за соблюдением этических норм

Х5 стремится поддерживать высокие стандарты деловой этики в отношении своих сотрудников и с уважением относится к их правам. Положения Кодекса делового поведения и этики Х5 содержат основные принципы реализуемой в компании политики заботы о сотрудниках, в том числе принципы равных возможностей, охраны труда и соблюдения техники безопасности на рабочем месте, а также принцип соблюдения норм служебной этики.

В компании работает «горячая линия» по этическим вопросам, которая предоставляет сотрудникам возможность обращения по телефону или электронной почте для сообщения о случаях нарушения этических

норм и прочих несоответствиях, в том числе нарушениях трудового законодательства. Мы внимательно изучаем каждую жалобу, содержащую достаточный объем информации для проведения расследования. Кроме того, в компании работает специальная комиссия по рассмотрению и урегулированию конфликтных ситуаций. Департамент по комплаенсу Х5, являющийся частью дирекции Х5 Retail Group по аудиту, рискам и комплаенсу, отвечает за обработку сообщений, поступивших на «горячую линию».

Разные люди — одна команда!

Согласно кадровой политике Х5, на работу в компании могут претендовать разные люди вне зависимости от их происхождения, расовой, национальной или этнической принадлежности, пола и возраста, а также лица с ограниченными возможностями. Мы поддерживаем наших сотрудников в поиске разумного баланса между работой и свободным временем, предоставляя студентам и работникам с детьми возможность работать по гибкому графику.



Состав руководства высшего звена по полу / возрасту



Охрана здоровья и безопасность труда

Обзор

Охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда наших сотрудников является для компании первоочередной задачей, и руководство уделяет этому вопросу особое внимание. Мы создали централизованный департамент охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ), расположенный в Москве и отвечающий за укрепление политики и стандартов в области охраны труда, разработку необходимых внутренних требований и нормативов, а также контроль соблюдения компанией всех действующих российских нормативно-правовых требований в данной сфере и координацию деятельности по охране труда и технике безопасности по всей компании.

В целях эффективного управления деятельностью в сфере ОТ и ТБ и контроля за соблюдением требований российского законодательства и корпоративной политики Х5 соответствующие подразделения действуют во всех розничных сетях компании.

В должностные обязанности наших специалистов по охране труда и технике безопасности входит:

- ▶ оптимизация условий труда в соответствии с действующими требованиями;
- ▶ участие в создании современной системы по охране труда и технике безопасности;
- ▶ разработка мероприятий по контролю состояния рабочих мест и обучению персонала;
- ▶ проведение мероприятий, направленных на снижение травматизма и общей заболеваемости сотрудников компании.

Медицинские осмотры

Медицинские осмотры — эффективное средство наблюдения за здоровьем наших сотрудников и диагностики профессиональных заболеваний на ранней стадии. Они помогают своевременно выявлять и предупреждать заболевания, в том числе инфекционные, а также принимать необходимые меры по снижению рисков для здоровья и обеспечению необходимого лечения. Все сотрудники розничных сетей, а также логистического и транспортного подразделений компании проходят ежегодный медицинский осмотр.

Обучение персонала

Все руководители (директора магазинов, РЦ, логистических и транспортных подразделений, руководители отделов магазинов, служб безопасности, а также прочие сотрудники, занимающие руководящие должности) и специалисты Х5 обязаны время от времени проходить обучение по охране труда и технике безопасности в учебных центрах или дистанционно. Благодаря данным мерам руководство компании совершенствует свои знания в области охраны труда и техники безопасности. В 2015 году такое обучение прошло около 8000 сотрудников, занимающих руководящие должности. Все новые

сотрудники проходят инструктаж по технике безопасности при приеме на работу в компанию, а при необходимости и впоследствии. Кроме того, все сотрудники, работающие в условиях, сопряженных с риском (например, электротехники, операторы автопогрузчиков и грузовой автотехники), проходят специализированное обучение на постоянной основе. Сотрудники, не прошедшие соответствующий инструктаж, к работам, сопряженным с риском, не допускаются.

Контроль и мониторинг

Х5 проводит регулярный мониторинг и внутренний аудит состояния рабочих мест, контролирует их соответствие корпоративной политике в области охраны труда и техники безопасности и требованиям федерального законодательства, а также выявляет возможности для повышения эффективности своей деятельности в этой сфере. Специалисты, отвечающие за охрану труда и технику безопасности в каждой розничной сети компании, осуществляют постоянный контроль за выполнением действующих требований и проводят комплексные внутренние аудиты и внеплановые проверки рабочих мест. К примеру, в распределительных центрах контрольные мероприятия проводятся ежедневно перед началом каждой смены, а в магазинах регулярно проходит всесторонний аудит на предмет соблюдения санитарных норм и техники безопасности.

В 2015 году компания провела 1300 внутренних проверок, по итогам которых были составлены акты о выявленных нарушениях и даны рекомендации по их устранению. Благодаря своевременно принятым мерам более 90% выявленных нарушений были устранены в течение пяти дней (в 2014 году — в течение 10 дней), а оставшиеся 10% — в течение 10–14 дней.

В настоящее время специалисты компании вырабатывают и внедряют новые подходы к управлению охраной труда и техникой безопасности. К примеру, в распределительных центрах торговой сети «Перекресток» в дополнение к ежедневным процедурам контроля начата реализация пилотного проекта внутреннего аудита, проводимого силами самого РЦ. В рамках проекта все сотрудники РЦ задействованы в проверке рабочих мест на соответствие нормам и требованиям в области охраны труда и техники безопасности. Благодаря проекту компания смогла оперативно выявить и устранить имеющиеся недочеты в данной области, в результате чего в 2015 году в РЦ «Перекрестка» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом (в 2014 году зарегистрировано четыре таких случая). Ввиду успешности данного проекта в 2016 году компания планирует внедрить программу самостоятельного внутреннего аудита в РЦ «Пятерочки».

Также в настоящее время Х5 проводит комплексный анализ потенциальных рисков, которым подвергаются сотрудники компании на рабочем месте, при этом все возможные риски уже учтены, и специалисты заняты поиском возможностей их минимизации либо полного устранения. В конце 2015 года 90% принадлежащих компании объектов прошли проверку на соответствие действующим нормативам в области охраны труда и техники безопасности.

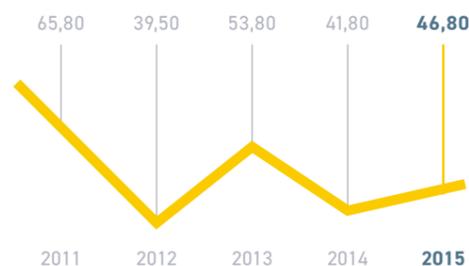
Статистика травматизма

Несмотря на все меры, принимаемые нами для минимизации рисков и предотвращения несчастных случаев, компаниям масштаба Х5 трудно полностью избежать производственных травм среди сотрудников. Мы тщательно расследуем каждый несчастный случай и принимаем все возможные меры для снижения рисков их возникновения и минимизации негативных последствий. В 2015 году произошло несколько несчастных случаев, повлекших за собой травмы легкой степени тяжести с минимальным количеством

дней нетрудоспособности. Коэффициент тяжести травматизма (среднее количество дней нетрудоспособности, приходящееся на один несчастный случай) вырос с 41,8 дней в 2014 году до 46,8 дней в 2015 году вследствие пересмотра методики учета несчастных случаев в сторону расширения самого понятия «несчастный случай». Показатель частоты несчастных случаев (количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников) повысился с 0,57 в 2014 году до 0,92 в 2015 году в связи с ростом бизнеса компании.

Коэффициент тяжести травматизма

Количество дней нетрудоспособности, приходящееся на один несчастный случай



Коэффициент частоты несчастных случаев

Количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников



Компенсационные меры

С целью возмещения ущерба, нанесенному здоровью работника при несчастном случае на производстве, компания принимает следующие меры:

- ▶ страхование каждого работника от несчастных случаев на производстве и от профзаболеваний;
- ▶ осуществление страховых выплат (через федеральные органы по социальному страхованию) пострадавшим в результате несчастных случаев, повлекших за собой тяжелые травмы, а также иждивенцам погибшего в случае потери кормильца;
- ▶ направление работников, пострадавших при несчастных случаях на производстве, на реабилитацию и санаторно-курортное лечение (через федеральные органы по социальному страхованию);
- ▶ оказание материальной помощи пострадавшим при несчастных случаях, повлекших за собой тяжелые травмы, или родственникам погибших при несчастных случаях со смертельным исходом.



Обзор экологической программы

Бережное отношение к окружающей среде — залог устойчивого долгосрочного развития Х5. По мере роста нашего бизнеса увеличивается и масштаб его воздействия на окружающую среду. Отходы от промышленной упаковки, производства хлебобулочных изделий, мясной и рыбной продукции для продажи, отработанное масло для жарки, полиэтиленовые пакеты, а также потребление электричества холодильным оборудованием и лампами освещения магазинов и выхлопные газы транспортных средств — вот лишь малая часть воздействия, оказываемого современными розничными компаниями на окружающую среду.

В своей деятельности Х5 руководствуется требованиями российского законодательства и стремится соответствовать высоким международным стандартам в области охраны окружающей среды. Мы убеждены, что бережное отношение к природе — не просто часть социальных обязательств любой крупной компании, но и потенциальная возможность для повышения эффективности бизнеса и снижения издержек, а в некоторых случаях и для получения дополнительной прибыли.

Переработка и утилизация отходов

В настоящее время все отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Мы составили список перерабатываемых отходов для передачи сторонним организациям с целью последующей утилизации, что способствовало значительному снижению количества мусора, подлежащего захоронению. Это не только позволило уменьшить негативное воздействие, оказываемое свалками на окружающую среду, но и сократить отчисления за их использование и получить дополнительную прибыль от продажи перерабатываемых отходов. В 2015 году доход торговой сети «Пятерочка» от продажи перерабатываемых отходов вырос на 30% по сравнению с предыдущим годом и составил 682 млн рублей.

В 2015 году мы расширили перечень перерабатываемых отходов и повысили объемы их реализации. На сегодняшний день помимо переработки картонных коробок, полиэтилена, отработанных масел, пластиковых ящиков, стретч-пленок, пенопласта и коробок из-под бананов мы занимаемся реализацией сломанных магазинных тележек. Это не только приносит дополнительный доход, но и способствует снижению расходов на вывоз крупногабаритного мусора.

Компания реализует твердые бытовые отходы собственного производства, в частности, отработанные масла из грилей и жаровен сетей «Перекресток» и «Карусель», которые приобретаются специализированной компанией в качестве сырья для производства биотоплива.

Многоразовая тара

Для минимизации отходов, связанных с поставкой товаров от производителей и их транспортировкой из распределительных центров в магазины, мы используем многоразовую тару, которая возвращается поставщику после поступления товара на склад, а также деревянные паллеты и многоразовые поддоны для товара, возвращаемые в распределительные центры.

В 2015 году мы приступили к внедрению технологичного бережливого производства: так, «Пятерочка» начала реализацию программы по автоматизации учета и возврата транспортных паллет поставщикам. Благодаря данной программе поставщики смогут отслеживать движение паллет и организованно вывозить их из распределительных центров «Пятерочки».

Экологические программы в сфере логистики

Мы осуществляем раздельное управление экологическими рисками в распределительных центрах и транспортном подразделении компании. Распределительные центры передают на последующую переработку пластиковую термоусадочную пленку, картон и упаковочные материалы, а также твердые бытовые отходы. Транспортное подразделение осуществляет утилизацию автомобильных шин, камер, аккумуляторных батарей, черных и цветных и металлов, автомобильных масел и прочих материалов согласно российскому законодательству.

Распределительные центры

Деятельность логистической сети «Пятерочки» строится на принципах экологически безопасного развития. Они предполагают снижение потребления сырья и электроэнергии с одновременным повышением качества зданий и сокращением затрат на их эксплуатацию. По нашей оценке, данные меры будут способствовать снижению негативного воздействия строительства распределительных центров на окружающую среду.

Транспортное подразделение

Поскольку наибольший вред окружающей среде наносит работа транспортного подразделения Х5, мы прибегаем к различным способам сокращения негативного воздействия от перевозки грузов из распределительных центров в магазины. На сегодняшний день 60–70% грузов (в зависимости от сезона) перевозятся силами собственного автопарка Х5, при этом возраст нашего транспорта значительно меньше, чем у большинства внешних подрядчиков. Наши подрядчики несут ответственность за выполнение экологических требований, и заключаемые нами договоры на оказание транспортных услуг предусматривают полное соответствие автотранспорта подрядчика всем требованиям законодательства, в том числе экологическим.

Наш автотранспортный парк регулярно проходит техническое обслуживание на сертифицированных сервисных станциях согласно требованиям законодательства и установленным производителем грузовой автотехники нормативам (по пройденному километру или сроку эксплуатации). Должностные обязанности механиков и водителей компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния систем выхлопных газов. При обнаружении серьезных неисправностей транспортное средство изымается из эксплуатации и направляется в ремонт.

Кроме того, мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. По состоянию на конец 2015 года средний возраст автомобилей в парке компании составлял четыре года (по состоянию на конец 2014 года — пять лет).

90% транспортных средств Х5 соответствуют стандартам Евро-3 и Евро-4. С 2014 года мы закупаем исключительно автотехнику, соответствующую стандартам Евро-4 и выше, и используем высококачественное топливо от ведущих производителей.

Потребление энергии и энергоэффективность

В 2015 году коммунальные расходы составили 1,9% чистой выручки компании. Из них примерно 1,3% приходится непосредственно на коммунальные платежи, остальные 0,6% — затраты на уборку, услуги связи и прочие издержки. Именно поэтому реализуемая в Х5 программа энергоэффективности приносит наиболее ощутимые результаты по сравнению с другими экологическими проектами.

Подавляющая часть коммунальных платежей связана с потреблением электроэнергии (80–85% затрат), около 10–15% расходуется на отопление, 5% — на потребление воды. Таким образом, из всех проектов Х5 в области охраны окружающей среды программа энергоэффективности оказывает наибольшее влияние на формирование издержек.

В структуре энергопотребления около 40% приходится на холодильное оборудование, 20% — на освещение, а остальная часть расходов связана с прочим оборудованием, а также системами кондиционирования и другими источниками энергопотребления.

Осознавая значимость повышения энергоэффективности, мы приступили к внедрению энергосберегающих технологий еще в 2011 году. В 2015 году среди прочего были реализованы следующие меры:

- ▶ Примерно в 4 000 магазинах Х5 была проведена модернизация освещения холодильного оборудования с заменой ламп накаливания светодиодными. По нашим расчетам, проект оправдает вложенные в него средства к концу первой половины 2016 года.
- ▶ Мы внедрили системы автоматизированного контроля и учета объема и качества поставляемой электроэнергии, а в 2014 году ввели в эксплуатацию центр мониторинга и управления данными системами. Благодаря полученным результатам мы получили возможность оптимизировать расходы на оплату электроэнергии и сформулировать требования к энергопотреблению и теплоснабжению.
- ▶ На основе введенных нормативов по уровню энергопотребления в компании были установлены целевые показатели энергосбережения. В 2015 году уровень энергопотребления в Х5 Retail Group снизился на 15% по сравнению с предыдущим годом, и в 2016 году мы планируем сократить его еще на 3% с сохранением прежних темпов развития бизнеса.

▶ Энергосберегающие технологии применяются не только в новых и реконструированных магазинах «Пятерочка», но и в распределительных центрах сети, где проводится замена устаревших ламп накаливания современными светодиодными лампами.

▶ В I и II кварталах 2015 года на базе сетей «Пятерочка» и «Карусель» был открыт первый в России центр мониторинга холодильного оборудования. Благодаря работе центра мы получили возможность не только контролировать энергопотребление холодильного оборудования во всех магазинах обеих сетей, но и оптимизировать управление деятельностью сервисных компаний, обслуживающих магазины, а также вывести на качественно новый уровень контроль качества замороженной продукции согласно требованиям НАССР.

▶ Мы активно внедряем энергосберегающие технологии в рамках программы реконструкции магазинов «Пятерочка». В частности, современное холодильное оборудование и светильники позволяют снизить энергопотребление одновременно с повышением освещенности торгового зала. Как в новых, так и в реконструированных магазинах сети «Карусель» также используется энергосберегающее светодиодное освещение.

Энергосберегающие технологии применяются не только в магазинах Х5, но и в офисных помещениях. В 2013 году благодаря успешному запуску программы «Выключайте свет — экономьте деньги» в центральном офисе компании в Москве и переходу на высокоэффективное светодиодное освещение энергопотребление сократилось на 63%.



Designed by
Praxis Advance

