

# 2010

➤ X5 RETAIL GROUP  
Годовой отчет





**Пятерочка**

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2010 ГОД	АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ
<b>3</b>	<b>4</b>

**АКЦИЯ!**

**Перекресток**  
*Зеленый*

### Руководство Компании

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА	<b>6</b>
ОБРАЩЕНИЕ ГЛАВНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	<b>7</b>
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ	<b>9</b>

**КАРУСЕЛЬ** Ваш счетчик экономии

**НАША СТРАТЕГИЯ**

ФОКУС НА ПОТРЕБИТЕЛЯ	<b>11</b>
УСКОРЕННЫЙ РОСТ	<b>21</b>
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	<b>26</b>

Умно тратить - лучше жить! [www.karusel.ru](http://www.karusel.ru)

## РАЗГРОМ! ЦЕН

**Х5 И ОБЩЕСТВО**

Мы работаем на благо людей	43
Управление персоналом	45
Безопасность и качество продукции	48

**Пятерочка МАКСИ**

**Свежая рыба**

### Финансовые результаты 2010 года

Отчет о прибылях и убытках: основные тенденции и изменения	<b>35</b>
Движение денежных средств: основные тенденции и изменения	<b>39</b>
Долговое финансирование и управление ликвидностью	<b>40</b>

**Перекресток**  
СЕРВИС



**5 Пятёрочка**

КЛЮЧЕВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ  
ЗА 2010 ГОД

**3**

АКЦИОНЕРНЫЙ  
КАПИТАЛ

**4**

**АКЦИЯ!**





## Ключевые показатели за 2010 год

### В 2010 X5:

- Выполнила свой прогноз по выручке, продемонстрировав **рост чистой консолидированной выручки на 24% в рублевом выражении** (29% в долл. США)
- Добавила ~ **1 100 новых магазинов**, включая 437 магазинов за счет органического роста, остальные – за счет **приобретения розничной сети «Копейка»**
- Показала уверенный **рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) – 7%** в рублевом выражении
- Более **1,2 млрд. визитов** покупателей

### X5 в 2010 году



### X5 на 31 декабря 2010 года



### Финансовые показатели

	2010 <sup>(1)</sup>	2009	% изменения
Чистая выручка, млн. долл. США	11 280	8 717	29
Валовая прибыль, млн. долл. США	2 629	2 108	25
Валовая маржа, %	23,3	24,2	
ЕБИТДА, млн. долл. США	844	736	15
ЕБИТДА маржа, %	7,5	8,4	
Чистая прибыль, млн. долл. США	271	165	64
Чистая маржа, %	2,4	1,9	

<sup>(1)</sup> Результаты приобретенной сети магазинов «Копейка» консолидируются с 1 декабря 2010 г.



## Акционерный капитал

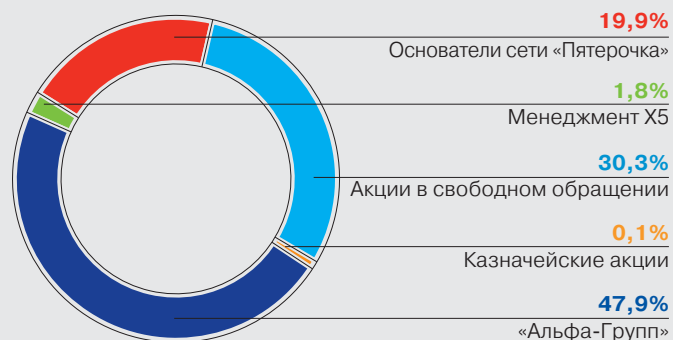
Акции Компании котируются на Лондонской фондовой бирже (LSE) в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) (тикер LSE: FIVE). Каждая ГДР соответствует 0,25% одной обыкновенной акции.

На 31 декабря 2010 года акционерный капитал X5 состоял из 67 893 218 выпущенных обыкновенных акций номинальной стоимостью 1,00 евро за акцию, что эквивалентно 271 572 872 ГДР. На 31 декабря 2010 года акционерный капитал X5 был распределен среди владельцев следующим образом: «Альфа-Групп» – 47,9%, основатели сети «Пятерочка» – 19,9%,

менеджмент X5 – 1,8%, казначейские акции – 0,1%, акции в свободном обращении – 30,3%

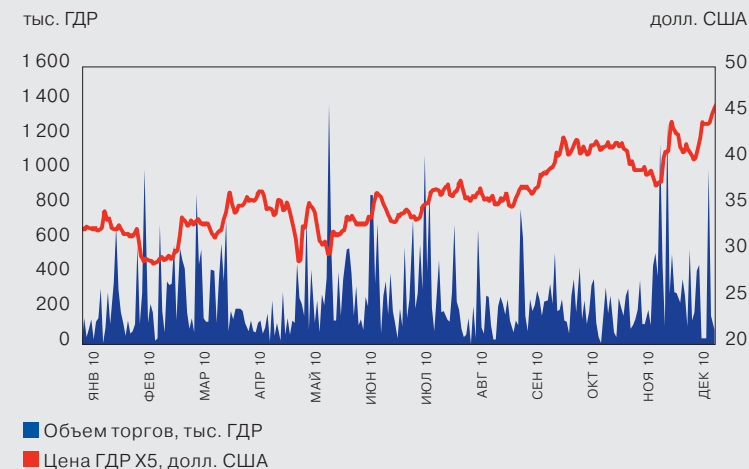
В 2010 году цена ГДР X5 возросла на 45% – до 46,25 долл. США за ГДР на конец года. На 31 декабря 2010 года рыночная капитализация X5 составила 12,6 млрд. долл. США.

**Структура акционерного капитала X5 по состоянию на 31 декабря 2010 г.**



Общее число акций – 67 893 218, что эквивалентно 271 572 872 ГДР

**Динамика цены ГДР X5 в 2010 г.**





 **Перекресток**  
*Зелёный*

ОБРАЩЕНИЕ  
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО  
СОВЕТА **6**

ОБРАЩЕНИЕ ГЛАВНОГО  
ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА **7**

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
КОМИТЕТ **9**



Эрве  
ДЕФФОРЕ

## Обращение Председателя Наблюдательного совета

Основными преимуществами X5 Retail Group являются не только ее приверженность к долгосрочной стратегии и способность демонстрировать устойчивые результаты, но и способность быстро и гибко реагировать на перемены. Все это Компания вновь продемонстрировала в прошедшем году, достигнув запланированных показателей роста и выйдя из экономического кризиса бесспорным лидером российского розничного рынка.

В период кризиса X5 продолжала инвестировать в цены, что в итоге получило высшую награду: вместе с восстановлением потребительской активности к концу 2010 года возросла и посещаемость наших магазинов, что в свою очередь отразилось на росте выручки. Для усиления своих конкурентных преимуществ и достижения еще лучших результатов X5 максимально сконцентрировалась на повышении операционной эффективности, укрепив логистику и IT-инфраструктуру, а также оптимизировав основные бизнес-процессы.

В 2010 году Наблюдательный совет внимательно следил за выполнением ускоренного плана роста Компании, включающего в себя открытие рекордного числа новых магазинов за счет органического роста, а также приобретение сети «Копейка» и ожидает, что эти инвестиции создадут дополнительную стоимость для акционеров. Наблюдательный совет также контролировал усилия, направленные на рефинансирование долга, соблюдение строгой финансовой дисциплины по использованию капитальных вложений и повышению эффективности.

В марте 2011 года Лев Хасис ушел с поста Главного исполнительного директора X5 после пяти лет успешного руководства, в течение которых Компания выросла более чем в четыре раза. Мы хотели бы поблагодарить Льва Хасиса за его самоотверженную работу

и выдающийся вклад в развитие Компании на благо ее акционеров и покупателей, а также пожелать ему успехов в будущих начинаниях.

Наблюдательный совет назначил Андрея Гусева Главным исполнительным директором с немедленным вступлением в должность и рекомендовал Годовому общему собранию акционеров утвердить это назначение. Андрей Гусев пять лет является членом исполнительного комитета X5, и мы уверены, что под его руководством X5 продолжит активно развиваться, укрепляя лидирующие позиции в российском розничном секторе.

Мы также рады приветствовать Кирана Балфа, утвержденного на посту Главного финансового директора в феврале 2011 года. Киран Балф привнесет в Компанию бесценный опыт работы в глобальном потребительском секторе и знание лучшей мировой практики, а также свой почти двадцатилетний опыт управленческой работы в России.

И наконец, я хотел бы выразить особую благодарность почти 90 000 сотрудникам X5, без профессионализма которых результаты прошлого года никогда не были бы достигнуты.

Российский потребительский рынок – один из наиболее перспективных в мире. Улучшение макроэкономических условий привело к повышению потребительской активности, хотя инфляция продолжает вызывать озабоченность. X5 успешно управляет бизнесом в сложных экономических условиях и сейчас обладает достаточным потенциалом для того, чтобы еще больше укрепить свои лидирующие позиции в российском розничном секторе.

**Эрве Деффоре**



Андрей  
ГУСЕВ

## Обращение Главного исполнительного директора

X5 реализует четко сформулированную долгосрочную стратегию, что подтверждается устойчивым развитием и стабильными годовыми результатами. 2010 год не стал для Компании исключением.

Мы увеличили чистую выручку за 2010 год на 24% в рублевом выражении, выполнив свой прогноз. Консолидированная чистая выручка по итогам года достигла 11,3 млрд. долларов США. Компания укрепила свое лидерство на рынке, добавив почти 1 100 новых магазинов и оставив далеко позади своего ближайшего конкурента.

«Фокус на потребителя» остается нашим стратегическим приоритетом и в трудное, и в благоприятное для развития бизнеса время. С началом восстановления российской экономики и покупательской активности к концу 2010 года мы еще раз убедились в правильности выбора мультиформатной бизнес-модели развития, что позволило завершить год с высокими результатами.

В 2010 году мы перевыполнили план по развитию Компании, ускорив темпы органического роста и открыв рекордное число новых магазинов. Без учета приобретенной сети «Копейка», мы открыли 437 магазинов, при этом оставшись в рамках лимита капитальных вложений.

Новые активы способствуют усилению стратегического потенциала роста Компании. Мы успешно интегрировали 75 магазинов сети «Патэрсон», приобретенных в декабре 2009 года, значительно увеличив их показатели выручки на квадратный метр торговой площади. В конце 2010 года мы приобрели сеть «Копейка», благодаря которой X5 стала

лидером в наиболее успешном для нас формате дискаунтер и укрепила платформу для дальнейшего роста. Сделка добавила более 650 дискаунтеров и позволила значительно расширить присутствие X5 в Москве и Московской области.

Компания вступает в новый 2011 год, располагая всем необходимым для дальнейшего укрепления своего лидерства в российском розничном секторе. Основная наша цель – сделать X5 еще более сильным и эффективным бизнесом, и я хотел бы перечислить наши приоритетные задачи на пути к этой цели.

**Близость к покупателю имеет первостепенное значение для всей нашей работы.** Стратегия Компании – быть лучшей на рынке. В условиях, когда расходы потребителей вновь начали расти на фоне экономического подъема, мы стремимся улучшать показатели всех наших форматов. Мультиформатный подход к сегментированному потребительскому рынку дает нам серьезные преимущества, позволяя нашим магазинам предложить ассортимент и обслуживание покупателям с любым уровнем достатка и образом жизни. Мы будем продолжать делать все возможное, чтобы наши покупатели были довольны, предлагая высокое качество обслуживания и доступные цены.

**Открытие рекордного числа новых магазинов за счет органического роста.** Мы планируем ускорить темпы открытия новых магазинов, особенно дискаунтеров, наиболее востребованных российскими потребителями с низким и средним доходом. Анализ экономических показателей и тщательный контроль за реализацией стратегии развития позволят нам открывать магазины в наиболее выгодных точках, что обеспечит быстрый прирост выручки.





**Ускоренная интеграция сети «Копейка».** Перед нами стоит серьезная амбициозная задача – провести интеграцию и ребрендинг приобретенной нами сети «Копейка» в максимально короткие сроки, завершив процесс к концу 2011 года, а не через два года как было заявлено ранее. В результате ребрендинга мы ожидаем увеличение выручки на кв. м и получение других синергий, что приведет к увеличению стоимости Компании. А покупателям ребрендерированные магазины предложат улучшенный ассортимент и более привлекательные цены.

**Дальнейшее повышение эффективности цепочки поставок.**

Одним из главных направлений стратегической программы повышения эффективности X5 является создание полностью интегрированной цепочки поставок и IT-платформы. Успешное внедрение SAP и рост централизации поставок увеличивает потенциал операционной эффективности Компании, способствуя дальнейшему повышению производительности труда.

**Ассортиментная политика – важный фактор роста выручки.**

Мы будем продолжать совершенствовать ассортимент за счет расширения сотрудничества с местными производителями, увеличения доли собственных торговых марок и улучшения ассортимента непродовольственных товаров.

**Строгая финансовая дисциплина остается одним из главных приоритетов.** Компания видит перед собой четкую цель: обеспечить сбалансированный рост путем продуманного распределения капитальных вложений, контроля затрат, максимизации операционного денежного потока и управления рабочим капиталом.

**Расширение деятельности в регионах приобретает все большее значение.** X5 занимает лидирующие позиции в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах с высокими доходами и плотностью населения. Мы будем продолжать укреплять

свои позиции на этих рынках и одновременно расширять географию нашего присутствия, базируясь на построенной нами региональной логистической инфраструктуре, привлекая покупателей в регионах, недостаточно охваченных конкурентами.

**Формирование профессиональной команды – еще одно конкурентное преимущество X5.** Стратегический подход Компании к управлению персоналом, привлечение лучших профессионалов отрасли, возможность развития внутри Компании – все это делает нашу организацию сильнейшей в розничном секторе.

Я искренне рад возможности возглавить высокопрофессиональную команду X5 в то время, когда Компания вступает в новый этап своего развития. Россия – один из самых привлекательных мировых потребительских рынков, и стратегия X5, как крупнейшего игрока на этом рынке, направлена на укрепление принципов современной торговли в стране, а также повышение эффективности бизнеса, что в конечном итоге ведет к созданию превосходного потенциала и росту стоимости Компании для акционеров.

**Андрей Гусев**



## Исполнительный комитет



**Антон  
Мироненков**

Директор по слияниям, приобретениям и развитию бизнеса

**Екатерина  
Столыпина**

Генеральный директор форматов супермаркет и гипермаркет

**Теймур  
Штернлиб**

Заместитель Главного исполнительного директора по поддержке бизнеса

**Екатерина  
Ишевская**

Коммерческий директор

**Андрей  
Гусев**

Главный исполнительный директор

**Олег  
Высоцкий**

Генеральный директор формата дискаунтер

**Киран  
Балф**

Главный финансовый директор

**Игорь  
Плетнёв**

Директор по управлению филиалами и органическому развитию

**Дмитрий  
Ишевский**

Директор по логистике



 **КАРУСЕЛЬ** Ваш счетчик экономии



ФОКУС НА ПОТРЕБИТЕЛЯ **11**

УСКОРЕННЫЙ РОСТ **21**

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ  
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ  
ОПЕРАЦИОННОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ **26**

Умно тратить - лучше жить!

[www.karusel.ru](http://www.karusel.ru)



Наша  
стратегия



## Фокус на потребителя

X5 – крупнейший российский ритейлер, имеющий уникальные возможности развития в долгосрочной перспективе за счет удовлетворения растущего потребительского спроса. Наша цель – быть № 1 для покупателей и укрепить лидерство X5 на российском розничном рынке. Развивая сразу три формата – дискаунтеры, супермаркеты и гипермаркеты, мы удовлетворяем потребности покупателей с различным достатком и образом жизни.

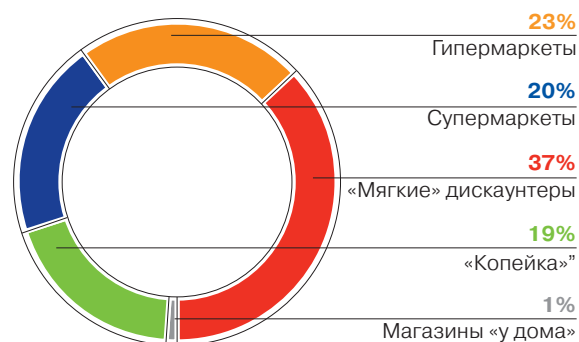
Ориентируясь на потребности покупателей, мы стремимся к тому, чтобы каждый из наших форматов лидировал в своем рыночном сегменте, предлагая востребованные товары по лучшим ценам. Чтобы укрепить лояльность наших постоянных покупателей

и привлечь новых, мы продолжаем инвестировать в повышение привлекательности наших магазинов и качество обслуживания. Одновременно мы развиваем такие направления, как *инновации в торговле*, *расширение ассортимента товаров под собственными торговыми марками (СТМ)* и прочие.

В 2010 году X5 увеличила чистую выручку в рублях на 24% (или на 22% без учета приобретенной розничной сети «Копейка»). Росту выручки способствовало открытие новых магазинов, увеличение LFL продаж на 7% в рублевом выражении, а также увеличение числа покупателей и среднего чека на 3% и 4% соответственно.

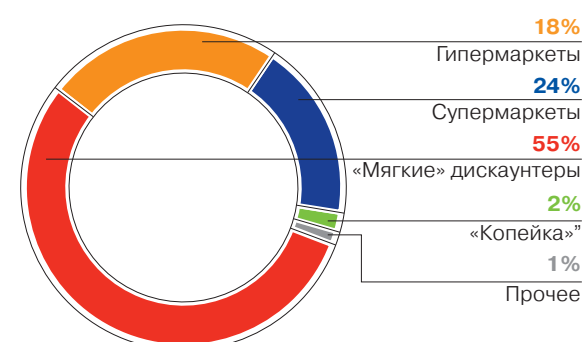
### Чистая торговая площадь по форматам, 2010 г.

На 31 декабря 2010 г. чистая торговая площадь составила 1 555 тыс. кв. м



### Чистая розничная выручка по форматам, 2010 г.

Чистая розничная выручка за 2010 г. составила 11 248 млн. долл. США





## Пятёрочка

Дискаунтеры «Пятёрочка» вновь продемонстрировали высокие темпы роста выручки, LFL продаж и выручки на квадратный метр торговой площади. Сеть опередила конкурентов, привлекла новых покупателей и укрепила свою рыночную позицию в ключевых регионах. В конце 2010 года X5 приобрела розничную сеть дискаунтеров «Копейка», став безусловным лидером в этом сегменте рынка. В 2011 году мы планируем ускорить рост дискаунтеров и уделить основное внимание интеграции и ребрендингу магазинов «Копейка».



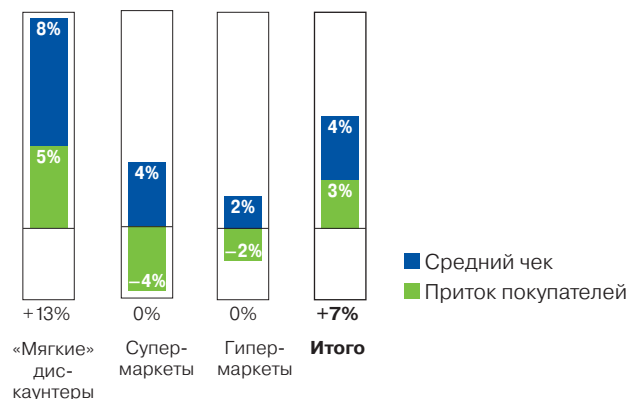
Супермаркеты «Перекресток» значительно улучшили свои показатели к концу года на фоне восстановления покупательской активности. Макроэкономическая ситуация в первой половине 2010 года была непростой, однако в третьем и четвертом кварталах супермаркеты добились роста LFL продаж, чему способствовали промо-акции, работа над улучшением ассортимента, успешная интеграция магазинов «Патэрсон», а также общее восстановление российской экономики. В 2011 году мы намерены поддерживать заданный темп, увеличить выручку и долю рынка за счет инвестиций в открытие новых и обновление существующих супермаркетов.



Гипермаркеты увеличили объемы LFL продаж в Москве и регионах, но общий показатель остался на уровне предыдущего года из-за резкого снижения LFL продаж на высококонкурентном рынке Санкт-Петербурга. В настоящее время мы принимаем меры по улучшению ассортимента непродовольственных товаров, что является важнейшим фактором успеха в этом формате. В 2011 году X5 продолжит выборочное открытие новых магазинов, развивая потенциал формата гипермаркетов на российском рынке в соответствии с тенденциями, которые наблюдаются в других странах.

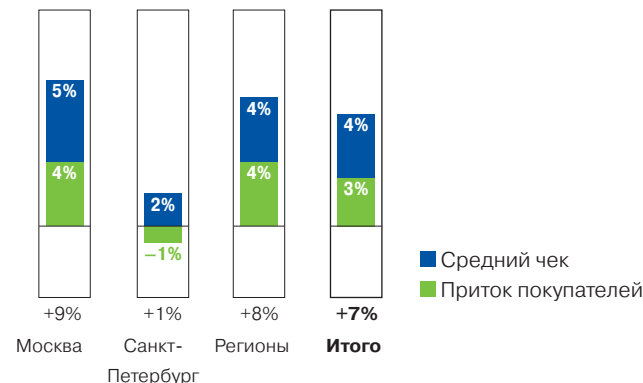
### Рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) по форматам, 2010 г.

На основе валовой выручки в рублях



### Рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) по регионам, 2010 г.

На основе валовой выручки в рублях





## «Мягкие» дискаунтеры «Пятерочка» – лучшие цены в России



### Преимущества

- › Самые низкие на рынке цены на весь ассортимент
- › Шаговая доступность

### Потребительский сегмент

- › Более 100 млн. россиян – 70% населения страны
- › Со средним и низким доходом
- › Чувствительных к ценам
- › Совершающих покупки рядом с домом
- › Несколько раз в неделю

### «Пятерочка». Основные факты

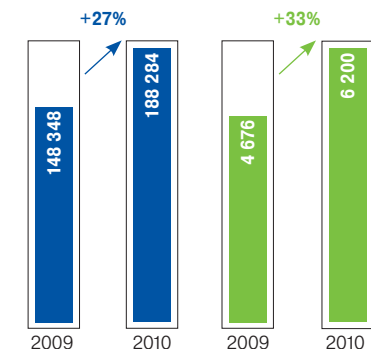
На 31 декабря 2010 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	586 331	421
Количество магазинов		1 392
Ассортимент, количество наименований		от 2 200 до 3 900
Количество чековых транзакций в день	более 2,2 млн	~ 1 900
2010 год	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек <sup>(1)</sup> , руб.	266	271
Продажи на кв. м <sup>(1)(2)</sup> , руб./год	424 110	471 310

<sup>(1)</sup> На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

<sup>(2)</sup> В 2010 году X5 изменила методику расчета на более точную. Если пересчитать выручку на кв. м в 2009 году по новой методике, то получится: 438 869 руб. по всем магазинам и 445 123 руб. по LFL магазинам.



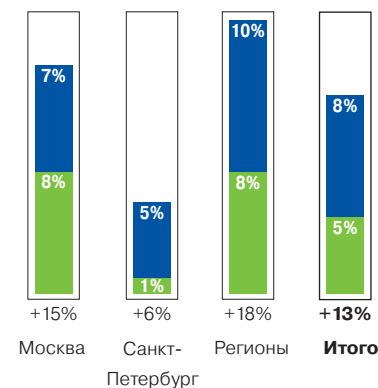
**Чистая розничная выручка «мягких» дискаунтеров, 2010 г.**



■ млн. руб.  
■ млн. долл. США

**Рост продаж сопоставимых «мягких» дискаунтеров (LFL), 2010 г.**

На основе валовой выручки в рублях



■ Средний чек  
■ Приток покупателей

**Результаты за 2010 год**

В 2010 году чистая розничная выручка «мягких» дискаунтеров составила 188 284 млн. рублей, увеличившись на 27% по сравнению с предыдущим годом в рублевом выражении. Выручка «Пятерочки» составила 55% от совокупной чистой выручки X5.

Дискаунтеры показали внушительный рост выручки, LFL продаж и продаж на квадратный метр торговой площади. Рост LFL продаж составил 13% несмотря на сильную базу прошлого года, когда в условиях спада в экономике был достигнут 17% рост LFL продаж благодаря политике «самые низкие цены на рынке на весь ассортимент». Наиболее высокие темпы роста LFL (18%) показали магазины в регионах, где «Пятерочка» увеличила свою долю рынка.

Благодаря агрессивной ценовой политике дискаунтеры опередили конкурентов, привлекли новых покупателей и укрепили свои рыночные позиции. Кроме того, популярность сети увеличила рекламная кампания, позиционировавшая «Пятерочку» как бренд для простых россиян, а также тот факт, что сеть является спонсором сборной России по футболу.

Мы повышаем привлекательность дискаунтеров не только за счет ценовой политики, но и другими способами, позволяющими одновременно увеличивать операционную эффективность и прибыльность. Например, мы расширили ассортимент

продукции местного производства, пользующейся большим спросом у покупателей в регионах. Мы совершенствуем выкладку товаров, упаковку и ценники, делаем их более удобными и визуально привлекательными для покупателей и, тем самым, упрощая работу персонала магазинов. В рамках проекта усовершенствования IT-систем мы модернизировали IT-платформу региональных магазинов, открыв возможности для дальнейшей оптимизации их операционных процессов.

В 2010 году X5 открыла рекордное число дискаунтеров. Мы открыли 353 новых магазина за счет органического роста и приобрели сеть «Копейка», которая включает 660 магазинов. Почти все дискаунтеры «Копейка» будут ребрендированы в «Пятерочки».

**Планы на 2011 год**

В 2011 году Компания планирует открыть еще больше дискаунтеров и ребрендировать магазины «Копейка»<sup>(1)</sup>. Помимо открытия магазинов в Москве и других больших городах, мы видим возможности для роста в менее крупных городах, в регионах с высокой узнаваемостью бренда «Пятерочка» и достаточно низкой конкуренцией на данный момент. Мы продолжим инвестировать в укрепление позиций «Пятерочки» как ценового лидера российского рынка и будем активно развивать ассортимент недорогих товаров и товаров под собственными торговыми марками.

<sup>(1)</sup> Более подробная информация об интеграции сети «Копейка» содержится в разделе «Стратегические приобретения» данного Годового отчета.



## Супермаркеты «Перекресток» – повышение качества Вашей жизни



### Преимущества

- › Лучший ассортимент свежих продуктов
- › Высокий уровень обслуживания

### Потребительский сегмент

- › ~30 миллионов россиян
- › С высоким и средним доходом
- › Ценящих качество товаров и обслуживания
- › А также удобное расположение магазинов и свое время
- › Совершающих покупки несколько раз в неделю

### «Перекресток». Основные факты

На 31 декабря 2010 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	313 024	1 040
Количество магазинов		301
Ассортимент, количество наименований		от 6 000 до 16 000
Количество чековых транзакций в день	~ 720 000	более 2 500
2010 год	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек <sup>(1)</sup> , руб.	364	378
Продажи на кв. м <sup>(1)(2)</sup> , руб./год	332 585	370 793

### Лояльность покупателей

В 2010 году количество участников программы лояльности «Клуб Перекресток» выросло более чем в два раза с 1,1 миллиона участников до 2,4 миллиона. Покупки участников этой программы составляют почти 40% от выручки «Перекрестка», а средний чек обычно выше примерно на 50%, чем у покупателей, еще не вступивших в «Клуб Перекресток».

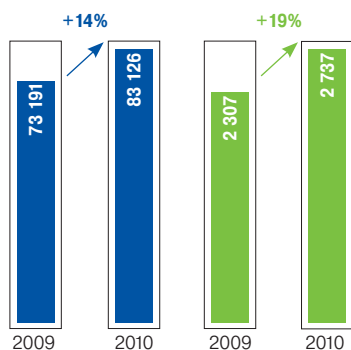
<sup>(1)</sup> На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

<sup>(2)</sup> В 2010 году X5 изменила методику расчета на более точную. Если пересчитать выручку на кв. м в 2009 году по новой методике, то получится: 364 661 руб. по всем магазинам и 370 930 руб. по LFL магазинам.





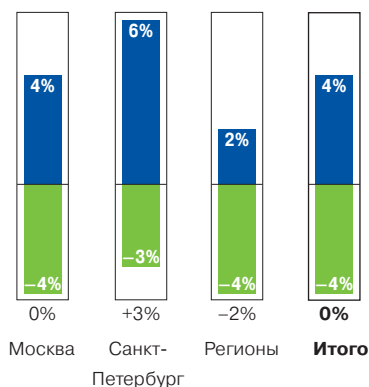
**Чистая розничная выручка супермаркетов, 2010 г.**



■ млн. руб.  
■ млн. долл. США

**Рост продаж сопоставимых супермаркетов (LFL), 2010 г.**

На основе валовой выручки в рублях



■ Средний чек  
■ Приток покупателей

**Результаты за 2010 год**

В 2010 году чистая розничная выручка супермаркетов составила 83 126 млн. рублей, увеличившись на 14% по сравнению с предыдущим годом в рублевом выражении. Супермаркеты значительно улучшили свои показатели к концу года благодаря восстановлению потребительской активности. В результате, годовая выручка магазинов «Перекресток» составила 24% от чистой розничной выручки X5.

В первой половине года экономический спад стал причиной снижения объемов LFL продаж в формате супермаркет. В июне 2010 года мы снизили цены более чем на 3 500 товаров в среднем на 20%, чтобы покупатели имели возможность вернуться в супермаркеты. Следуя нашей клиентоориентированной политике, мы инвестировали в цены, используя экономию, достигнутую за счет повышения операционной эффективности и улучшения условий закупок. Одновременно мы работали с поставщиками над формированием оптимального ассортимента для покупателей с любым уровнем достатка.

Благодаря принятым мерам и общему улучшению макроэкономических условий в третьем квартале LFL продажи выросли на 2%, а в четвертом квартале – на 11% на фоне увеличения притока покупателей и среднего чека, в результате чего годовые LFL продажи остались на уровне предыдущего года. Следует отметить, что приток покупателей в супермаркеты не сопровождался их оттоком из дискаунтеров, а был обусловлен увеличением рыночной доли «Перекрестка» среди конкурентов.

На конец 2010 года X5 управляла семью магазинами премиум-класса «Зеленый Перекресток». Они завоевали популярность у состоятельных покупателей благодаря высокому уровню

обслуживания и конкурентоспособным ценам на товары премиального ассортимента.

Магазины «Патэрсон», приобретенные в конце 2009 года, были успешно интегрированы и перезапущены под новым брендом в мае 2010 года. К концу года 53 бывших магазина «Патэрсон» работали под брендом «Перекресток» и 22 – под брендом «Пятерочка». После интеграции показатели этих магазинов существенно улучшились: в четвертом квартале LFL продажи выросли более чем на 40% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

**Планы на 2011 год**

В 2011 году нашей главной целью в сегменте супермаркетов является увеличение доли рынка, прежде всего, за счет открытия новых магазинов. Мы также намерены продолжить реструктуризацию и модернизацию магазинов, включая обновление не только бренда «Перекресток», но и превращение этих супермаркетов в магазины «нового поколения» с улучшенной выкладкой товаров, оптимизированным трафиком, более широким ассортиментом и более качественным обслуживанием. Пять пилотных магазинов, модернизированных в 2010 году, сразу же привлекли дополнительных покупателей и значительно повысили показатели продаж на квадратный метр торговой площади.

Мы будем продолжать позиционировать «Перекресток» как современный магазин с широким ассортиментом свежих продуктов и первоклассным обслуживанием, одновременно поддерживая его ценовое лидерство среди супермаркетов, в том числе за счет проведения регулярных промо-акций. Мы также планируем развивать мерчандайзинг, расширять ассортимент товаров СТМ и совершенствовать программу лояльности покупателей.



## Гипермаркеты «Карусель» – все под одной крышей



### Преимущества

- › Все под одной крышей
- › По низким ценам
- › Место семейного шопинга

### Потребительский сегмент

- › ~ 120 миллионов россиян
- › С самым разным семейным бюджетом
- › Приезжающих в магазин на машине, в основном в выходные
- › Им нужен широкий выбор продовольственных и непродовольственных товаров по низким ценам
- › И они хотят получать удовольствие от покупок

### «Карусель». Основные факты

На 31 декабря 2010 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	351 753	4 954
Количество магазинов		71
Ассортимент, количество наименований		от 20 000 до 50 000
Количество чековых транзакций в день	более 300 000	~ 4 900
2010 год	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек <sup>(1)</sup> , руб.	619	626
Продажи на кв. м <sup>(1)(2)</sup> , руб./год	219 653	230 606
Лояльность покупателей		

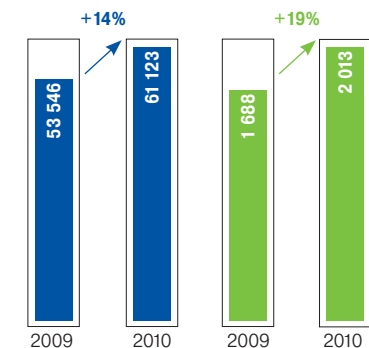
В 2010 году мы запустили новую программу лояльности для покупателей магазина «Карусель» – «Волшебная Карта», которая заменила прежнюю дисконтную карту. К концу 2010 года более чем 900 000 покупателей стали участниками новой программы. Покупки держателей карт составляют 35% от всех транзакций, а средний чек в среднем больше на 50%, чем у покупателей без карт.

<sup>(1)</sup> На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

<sup>(2)</sup> В 2010 году X5 изменила методику расчета на более точную. Если пересчитать выручку на кв. м в 2009 году по новой методике, то получится: 231 912 руб. по всем магазинам и 232 151 руб. по LFL магазинам.



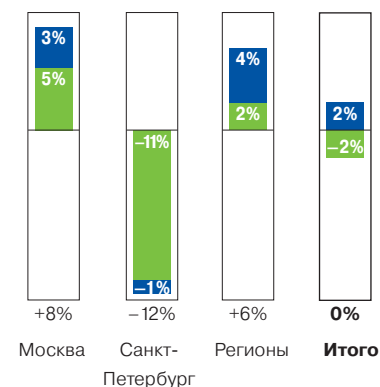
**Чистая розничная выручка гипермаркетов, 2010 г.**



■ млн. руб.  
■ млн. долл. США

**Рост продаж сопоставимых супермаркетов (LFL), 2010 г.**

На основе валовой выручки в рублях



■ Средний чек  
■ Приток покупателей

**Результаты за 2010 год**

В 2010 году чистая розничная выручка гипермаркетов «Карусель» составила 61 123 млн. рублей, что на 14% больше показателя предыдущего года. Гипермаркеты «Карусель» обеспечили 18% чистой розничной выручки Компании.

Результаты гипермаркетов за 2010 год оказались ниже наших ожиданий. В целом, продажи LFL остались на уровне предыдущего года из-за 2% оттока покупателей, который был компенсирован увеличением среднего чека на 2%. В течение года в Москве и регионах наблюдался рост продаж, однако он был нивелирован резким снижением показателей в Санкт-Петербурге, обусловленным конкурентным давлением и операционными затруднениями.

Важнейшим фактором успеха в сегменте гипермаркетов является эффективное управление непродовольственным ассортиментом, способность предложить востребованные товары по лучшим ценам. В прошлом году к нам в команду пришли опытные специалисты из международной розничной сети, которая является одним из лидеров мирового рынка непродовольственной розницы. Эти специалисты имеют большой опыт работы на российском рынке, поэтому мы рассчитываем на улучшение показателей в сегменте непродовольственных товаров, что требует времени, но уже сейчас наблюдается прогресс в ряде ключевых областей:

**Ассортимент:** Мы оптимизируем ассортимент непродовольственных товаров «Карусели» в рамках пяти стратегических категорий – товары для дома, парфюмерия и гигиена, электроника, товары для детей и сезонные товары, одновременно предлагая новые бренды с учетом потребительского спроса.

**Мерчандайзинг:** Мы улучшаем выкладку товаров с целью стимулирования продаж.

**Пополнение товарных запасов:** В 2010 году мы постоянно повышали уровень доступности товаров в магазинах, что позволяло нам предлагать полный ассортимент товаров в выходные дни, во время наибольшего притока покупателей.

**Эффективность логистики:** Уровень сервиса достиг 90–95%. Более тесное взаимодействие с поставщиками способствовало повышению договорной дисциплины и сокращению числа ошибок при поставках.

**Расчистка товарных запасов:** В течение года доля старых запасов была снижена за счет промо-акций и возврата товаров поставщикам.

**Трансформация IT-систем:** В 2010 году была полностью интегрирована система SAP for Retail, что создало платформу для более эффективного управления ассортиментом непродовольственных товаров.

**Планы на 2011 год**

Мы ожидаем, что проникновение гипермаркетов как формата на российском рынке будет расти в соответствии с общемировой тенденцией. Наша цель – развивать эффективные гипермаркеты с ассортиментом и ценами, ориентированными на типичную российскую семью, увеличивать их показатели продаж на квадратный метр торговой площади. Для этого мы будем постоянно улучшать ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, расширять предложение товаров СТМ, продукции собственного производства, готовых блюд и других категорий. В 2011 году мы продолжим выборочное открытие новых гипермаркетов.



## Развитие собственных торговых марок

В 2010 году мы значительно расширили ассортимент товаров под собственными торговыми марками: их доля в выручке Компании выросла почти вдвое. Развитие СТМ позволяет повышать привлекательность магазинов и одновременно поддерживать необходимый уровень рентабельности.

В России традиционно высок уровень доверия к известным торговым маркам, однако, в период экономического кризиса потребители проявили интерес к товарам СТМ. Сейчас экономика восстанавливается, но и интерес к брендам X5 продолжает расти. Кроме того, все большее число производителей видят в СТМ способ получить крупные, регулярные объемы заказов от ведущей розничной сети. X5 развивает СТМ, активно работая в трех основных направлениях:

- › Единый согласованный подход к СТМ во всех трех форматах
- › Сегментированное предложение СТМ с четким позиционированием бренда
- › Повышение качества товаров и проведение рекламных акций с целью повышения привлекательности СТМ для покупателей

В 2010 году Компания добилась внушительных результатов, увеличив долю СТМ в совокупной выручке почти вдвое: с 5 до 9%, в том числе в дискаунтерах – с 5 до 11%, в супермаркетах – с 5 до 6%, в гипермаркетах – с 2 до 5%.

X5 дорожит доверием покупателей и строго следит за тем, чтобы товары СТМ не уступали по качеству брендированным

товарам и даже превосходили их. Компания строго контролирует качество продукции СТМ на всех этапах разработки и серийного выпуска. Заводы производителей ежегодно проходят внешний аудит: в 2010 году мы провели аудит 123 производителей товаров СТМ. Образцы продукции проходят тестирование в независимых лабораториях, таким образом, в 2010 году было проверено более 3 000 образцов.

Наша работа в области развития СТМ получила признание в отрасли:

- › X5 стала победителем в четырех из шести номинаций конкурса СТМ розничных сетей Retail TM AWARDS 2010, проведенного в рамках Международного агропродовольственного форума. Награды присуждались на основе оценки вкусовых качеств и дизайна продукции.
- › X5 удостоена премии Homey Awards от кинокомпании 20th Century Fox Consumer Products в категории «Розничная торговля» за вклад в успех мультфильма «Ледниковый период 3» на российских экранах.
- › X5 удостоена ежегодной премии «Права потребителей 2010» в номинации «Собственная торговая марка», учрежденной Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) и Фондом «Социальные проекты и программы». Система контроля качества товаров СТМ X5 Retail Group была признана лучшей. Эта награда присуждается в России за достижения в области защиты прав потребителей и повышение качества обслуживания.



## Инновации в торговле

X5 является лидером российского рынка в области инновационного обслуживания покупателей. С помощью инноваций мы стремимся еще больше опередить конкурентов, повысить привлекательность наших магазинов и укрепить лояльность покупателей.

- › Магазины «у дома» – это привлекательная ниша, практически не освоенная современными российскими ритейлерами. Делая главный упор на развитие трех ключевых форматов, Компания в то же время точно развивает деятельность в этом сегменте. Во втором квартале 2010 года X5 получила операционный контроль над компанией «Экспресс-Ритейл», управляющей магазинами формата «у дома» в Москве и Московской области, и к концу 2010 года мы управляли 45 магазинами «Перекресток-Экспресс» и «Пятерочка-Мини».
- › X5 также продолжает развивать интернет-торговлю. Поскольку этот вид торговли только начинает развиваться в России, X5 имеет возможность создать розничного онлайн-оператора и использовать нашу сеть магазинов, логистическую инфраструктуру и возможности маркетинга для наращивания объемов продаж через Интернет.

Мы предлагаем покупателям ряд дополнительных услуг, обеспечивающих удобство, выгоду и бонусные баллы, которые можно использовать для оплаты товаров на кассе.

- › В декабре 2010 года X5 и Альфа-Банк выпустили две кобрендовые пластиковые карты: «Перекресток-MasterCard-Альфа-Банк» и «Волшебная карта-Visa-Альфа-Банк». При оплате любых покупок и услуг этими картами по всему миру покупатели получают бонусные баллы, которые они могут затем потратить в магазинах «Карусель» и «Перекресток».

- › Также, в декабре 2010 года X5 и Альфа-Банк разработали страховую программу для частных клиентов «Хоть потоп!». Программа позволяет застраховать жилье и имущество от пожара, наводнения, кражи и других рисков в пределах страхового покрытия и предусматривает упрощенную процедуру оформления полиса.

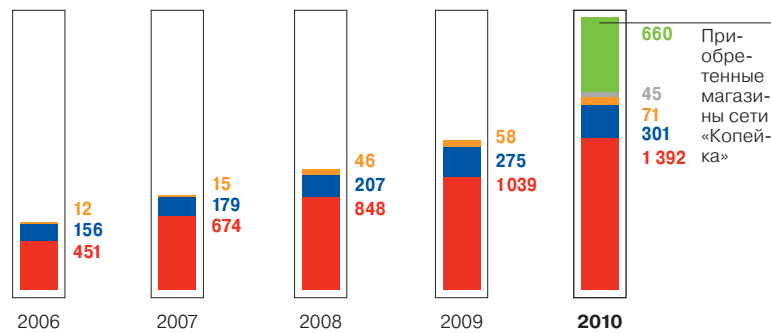
Все эти предложения доступны в большинстве наших супермаркетов и гипермаркетов, а также в некоторых дискаунтерах. Наши консультанты помогают покупателям выбрать наиболее подходящие продукты и услуги с учетом их потребностей. Эти услуги не только являются дополнительным источником дохода для Компании, но и обеспечивают ощутимую поддержку нашим программам лояльности, поскольку позволяют накапливать и тратить бонусные баллы.

- › В 2010 году мы запустили уникальную бонусную программу «Особое отношение» и приложение для iPhone специально для посетителей магазинов «Зеленый Перекресток». Владельцы iPhone могут больше не носить с собой пластиковую бонусную карту «Особое отношение», а вместо этого использовать на кассе свой iPhone (iPad или iPod Touch) для получения бонусных баллов. С помощью нового приложения можно легко найти ближайший «Зеленый Перекресток», определить кратчайший путь к нему по электронной карте, получить информацию о часах работы магазина, парковке и специальных предложениях. Кроме того, с помощью приложения «Особое отношение» можно находить рецепты и составлять списки покупок.



## Ускоренный рост

Количество магазинов

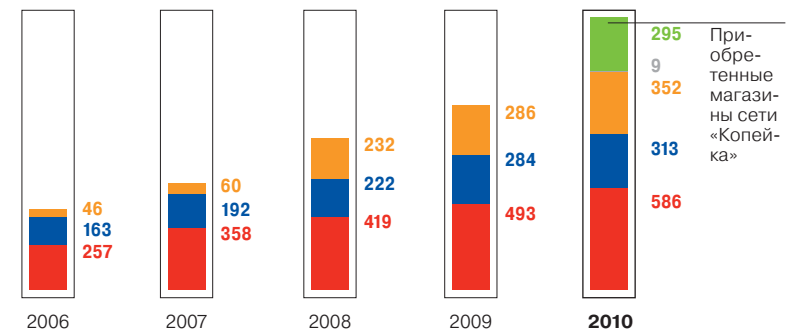


- «Мягкие» дискаунтеры
- Супермаркеты
- Гипермаркеты
- Магазины «у дома»
- «Копейка»

Для Компании 2010 год стал годом уверенного роста. Мы увеличили чистую выручку на 24% в рублевом выражении и открыли **рекордное количество новых магазинов**.

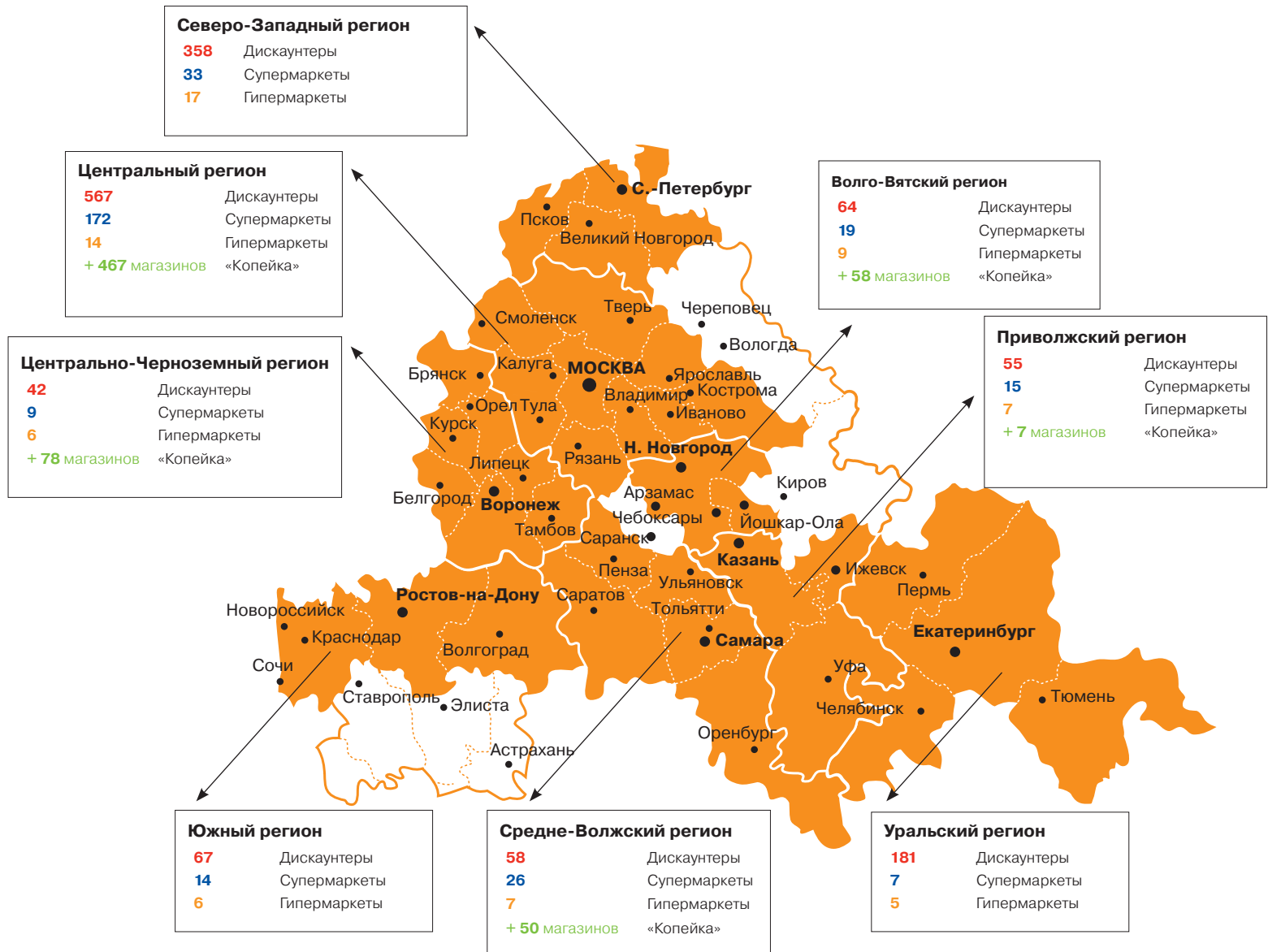
Чистая торговая площадь

ТЫС. КВ.М



- «Мягкие» дискаунтеры
- Супермаркеты
- Гипермаркеты
- Магазины «у дома»
- «Копейка»

**Новые приобретения** усилили наш потенциал органического роста. В 2010 году мы успешно интегрировали приобретенные магазины сети «Патэрсон», и осуществили стратегическую сделку по покупке сети «Копейка», чтобы еще больше ускорить рост и укрепить лидерство X5 в формате дискаунтеров.





## Рекордный органический рост

Открытие рекордного числа новых магазинов было важным фактором, повлиявшим на рост выручки в 2010 году. Чистая выручка в рублях выросла на 24%, в том числе на 15% – за счет органического прироста торговых площадей, на 7% – за счет роста сопоставимых продаж и на 2% – за счет набирающего обороты вклада от приобретенных магазинов «Копейка».

В течение года мы открыли 437 новых магазинов, перевыполнив план, но не превысив лимит капитальных вложений (18 млрд. руб.). Нетто-прирост торговых площадей составил 197 354 кв. м, или 19% по сравнению с предыдущим годом. С учетом 660 приобретенных магазинов «Копейка» число магазинов X5 в 2010 году выросло почти на 1 100, а нетто-прирост торговых площадей составил 492 122 кв. м.

За счет органического роста Компания открыла 353 «мягких» дискаунтера, 26 супермаркетов, 13 гипермаркетов и 45 магазинов «у дома». Лишь 12 магазинов были закрыты из-за плохих показателей.

На конец года под управлением X5 находились 2 469 магазинов в 52 крупных городах европейской части России, Урала и Украины (1 555 тыс. кв. м торговой площади), в том числе 1 392 «мягких» дискаунтера, 301 супермаркет, 71 гипермаркет, 45 магазинов «у дома» и 660 магазинов «Копейка». Сеть франчайзи включала 665 магазинов по всей России, в том числе 618 магазинов «Пятерочка», 19 магазинов «Патэрсон», 27 магазинов формата «у дома» и один «Перекресток».





## Стратегические приобретения

### Успешная интеграция сети «Патэрсон»

X5 стратегически заинтересована как в органическом развитии, так и в наращивании потенциала за счет приобретения новых активов. В 2010 году мы успешно интегрировали 75 магазинов розничной сети «Патэрсон», приобретенной в конце 2009 года, чтобы укрепить лидерство Компании в сегменте супермаркетов, используя выгодное географическое расположение магазинов этой сети и одновременно повышая показатели их работы до уровня магазинов X5. В первой половине 2010 года мы осуществили масштабную программу реконструкции и ребрендинга, в рамках которой магазины «Патэрсон» были переведены на единые стандарты, действующие в X5, и смогли использовать наши преимущества в области закупок, информационных технологий и логистики. Эффект мы увидели уже в четвертом квартале: сопоставимые продажи интегрированных магазинов выросли более чем на 40% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, т. е. с уровнем, предшествовавшим приобретению.

### Приобретение сети «Копейка»

В декабре 2010 года X5 объявила о завершении стратегически важной сделки по покупке сети магазинов «Копейка» за 35 млрд. руб. с чистым долгом в размере не более 16,5 млрд. руб. Благодаря этой сделке X5 стала лидером в формате «мягких» дискаунтеров, наиболее популярном среди российских потребителей. Наши «мягкие» дискаунтеры «Пятерочка» демонстрируют самые высокие в отрасли показатели и являются

ключевым фактором роста в рамках нашей мультиформатной стратегии. «Копейка» – сильный розничный оператор, занимающий третье место в сегменте «мягких» дискаунтеров. Более 50% его бизнеса сосредоточено в Москве и Московской области. Чистая выручка сети «Копейка» за 2010 год составила 61,6 млрд. руб., EBITDA – 3,0 млрд. руб. X5 приобрела 660 магазинов «Копейка» с общей торговой площадью свыше 290 000 кв. м.

Магазины «Копейка» во многом отвечают стандартам «Пятерочки», при этом имея серьезный потенциал увеличения показателей их эффективности и выручки до уровня в магазинах X5, в том числе за счет выгодных закупочных условий крупнейшего ритейлера. Кроме того, X5 имеет возможность сократить административные расходы и повысить операционную эффективность, для реинвестирования части сэкономленных средств в цены, предлагаемые ребрендируемыми магазинами.

Приобретение сети «Копейка» – это выгодная сделка, отвечающая финансовым целям X5. Мы приняли решение ускорить выполнение плана интеграции и полностью завершить ребрендинг и перезапуск всех магазинов «Копейка» в 2011 году. Это будет выгодно и Компании, и потребителям, поскольку после ребрендинга интегрированные магазины предложат им улучшенный ассортимент по более привлекательным ценам.



### План интеграции сети «Копейка»

В результате сделки X5 получила контроль над сетью «Копейка» 6 декабря 2010 года. После тщательного анализа бизнеса Компания пересмотрела первоначальный план интеграции и приняла решение завершить интеграцию за год вместо ранее намеченных двух лет.

Основные направления интеграции:

- › **Закупки:** являясь крупнейшим российским ритейлером, X5 пользуется более выгодными условиями поставки товаров, и мы сразу же приняли необходимые меры для того, чтобы использовать синергетический эффект, связанный с более высокой закупочной силой X5. Ожидается, что все функции по закупке будут полностью интегрированы к концу 2011 года, после того как все магазины «Копейка» будут переведены на IT-платформу X5.
- › **Логистика:** на момент приобретения сеть «Копейка» имела семь распределительных центров (РЦ) и около 300 грузовиков. Мы сохраним наиболее эффективные РЦ «Копейки» и полностью интегрируем их в нашу систему управления цепочками поставок. К концу 2011 года мы установим в интегрированных РЦ единую систему управления складом Warehouse Management System (WMS).

› **Персонал:** переподготовка персонала магазинов проводится с января 2011 года поэтапно, от региона к региону, в соответствии с графиком ребрендинга магазинов. В процессе интеграции мы постепенно устраняем дублирующие управленческие функции. Вместе с тем, мы высоко ценим профессионализм менеджеров сети «Копейка» и будем рады предоставить лучшим профессионалам новую работу в X5.

› **Замена IT-систем и перезапуск магазинов:** в процессе ребрендинга магазины «Копейка» будут реструктурированы и переведены на единую IT-платформу X5. По нашим оценкам, ребрендинг и перезапуск каждого дискаунтера займет в среднем около 10 дней, а в случае конвертации в супермаркет «Перекресток» (таких магазинов менее 10) – около 45 дней.

› Все **финансовые функции**, включая бухгалтерский учет, управленческую отчетность и налоговое планирование, будут полностью интегрированы после запуска магазинов под новым брендом.

X5 намерена завершить интеграцию и ребрендинг магазинов «Копейка» к концу 2011 года.



## Стратегическая Программа повышения операционной эффективности

Программа повышения операционной эффективности X5 – это многолетняя программа, призванная вывести деятельность Компании на качественно новый уровень, соответствующий самым высоким международным стандартам. Эта программа охватывает практически все направления деятельности X5, и в 2010 году Компания достигла существенного прогресса в ее реализации:

**Создание интегрированной системы управления цепочками поставок:** развитая логистическая инфраструктура играет очень важную роль для поддержки эффективности и устойчивого роста розничного бизнеса. В 2010 году Компания достигла большого прогресса в модернизации системы управления цепочками поставок, повышении операционной эффективности и укреплении своих конкурентных преимуществ .

**Трансформация IT-систем:** X5 успешно установила и полностью интегрировала системы SAP for Retail и SAP for HR. Мы также протестировали систему SAP for Enterprise Management (SAP для управления предприятием), которая будет полностью запущена к концу 2011 года.

**Повышение производительности труда:** мы завершили большую работу по интеграции SAP и увеличению централизации поставок и готовы сосредоточить усилия на повышении производительности труда на уровне магазинов.

**Повышение эффективности управления активами:** Программа экономии электроэнергии является важной составляющей стратегических инициатив, направленных на повышение операционной эффективности. Ее выполнение – это вопрос не только экономической выгоды, но и корпоративной ответственности. К концу 2012 года X5 планирует снизить потребление электроэнергии на квадратный метр до уровня мировых стандартов.

**Оптимизация бизнес-процессов:** X5 стремится применять более скоординированный подход к управлению ключевыми бизнес-процессами. Оптимизация правовой структуры играет важную роль в построении эффективной и динамичной организации.



## Интегрированная система управления цепочками поставок

Развитая логистическая инфраструктура играет очень важную роль в обеспечении эффективности и устойчивого роста розничного бизнеса. В 2010 году Компания добилась серьезного прогресса в модернизации системы управления цепочками поставок, повышении операционной эффективности и укреплении своих конкурентных преимуществ.

### Сеть распределительных центров

В 2010 году X5 вложила значительные инвестиции в расширение складских площадей и развитие эффективной распределительной сети на основе новейших технологий, что оказало положительный эффект на уровне выполнения поставок, качестве и наличии продуктов на полках, обороте товарных запасов и минимизации недостач. Сегодня X5 достигла на российском розничном рынке одного из самых высоких показателей доступности товара на полке: за 2010 год он вырос с 88% до 92% для централизованных поставок и с 78% до 85% для прямых закупок.

В 2010 году X5 значительно повысила уровень централизации поставок, который превысил 70% против 61% в 2009 году и 67%,

запланированных на 2010 год. Этот показатель особенно важен при поддержке наших планов по открытию новых магазинов в 2011 году и последующие годы. В конце 2010 года под управлением Компании находились 24 распределительных центра (РЦ) общей площадью 406 000 кв. м (без учета РЦ приобретенной сети «Копейка»). В течение года Компания открыла три новых продовольственных РЦ в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге, и расширила складскую площадь нескольких существующих центров. X5 также открыла федеральный некоммерческий РЦ (для закупок IT-оборудования) и закрыла один небольшой РЦ в Липецке.

### Производительность распределительных центров

С начала 2011 года все РЦ Компании используют единую систему управления складом Warehouse Management System (WMS), которая обеспечивает эффективный контроль движения и хранения товаров на складе, оптимизирует все связанные с этим процессы и операции, включая отгрузку, получение и комплектацию заказов. Для еще большей точности выполнения поставленных задач к концу 2012 года WMS каждого РЦ будет дополнена технологией голосового управления.



### Планы на 2011 год

Наши планы на 2011 год включают дальнейшее расширение складских площадей и улучшение их функциональности. Мы планируем открыть первый федеральный РЦ для хранения алкогольной продукции и расширить функции большинства существующих РЦ, приспособив их для хранения свежих и замороженных продуктов.

В настоящее время наш автопарк насчитывает около 700 грузовых машин. Мы планируем увеличить их число до примерно 1 000 машин и существенно повысить долю перевозок, осуществляемых собственным транспортом (55% на конец 2009 года).

Регион	Общая площадь РЦ, тыс. кв. м		Кол-во РЦ		Функциональность РЦ			
	31 дек. 10	Добавлено в 2010 г.	31 дек. 10	Сухой	Фрукты и овощи	Охлажден- ный	Заморо- женный	Непродо- вольствен- ные товары
Центральный	217,8	63,9	9	v	v	v	v	v
Северо-Западный	70,4	5,3	5	v	v	v	v	
Волго-Вятский	17,5	0,0	1	v	v	v		
Уральский	34,7	13,0	5	v	v	v		
Центрально- Черноземный	23,5	11,7	1	v	v	v	v	
Средне-Волжский	13,4	0,0	1	v	v	v		
Южный	15,6	3,1	1	v	v	v		
Приволжский	13,1	0,0	1	v	v	v		
<b>X5 Retail Group Итого<sup>(1)</sup></b>	<b>406,0</b>	<b>96,9</b>	<b>24</b>					

<sup>(1)</sup> Без учета РЦ приобретенной сети «Копейка».



## Трансформация IT-систем

Компания внедряет систему управления предприятием на базе SAP. Это многолетний проект, предусматривающий трансформацию нашей IT-платформы для поддержки динамичного развития и повышения эффективности на всех уровнях управления – от магазинов до стратегического планирования работы всей Компании.

SAP вводится в эксплуатацию в три этапа – SAP for Retail, SAP HCM (SAP for HR) и SAP for Enterprise Management (SAP for EM).

В октябре 2010 года мы досрочно завершили внедрение SAP for Retail в рамках всей Компании. Система SAP for Retail охватывает все операции, связанные с управлением магазинами, отношениями с поставщиками и логистику. Мы создали надежную информационную систему для поддержки быстрого роста Компании – высокопродуктивную систему, полностью отвечающую отраслевым стандартам. С помощью SAP for Retail также можно стандартизировать и оптимизировать ключевые бизнес-процессы. Например, автоматизированная система заказов позволяет персоналу магазинов существенно экономить время. Сэкономленные ресурсы могут быть направлены, в том числе, и на улучшение уровня обслуживания покупателей.

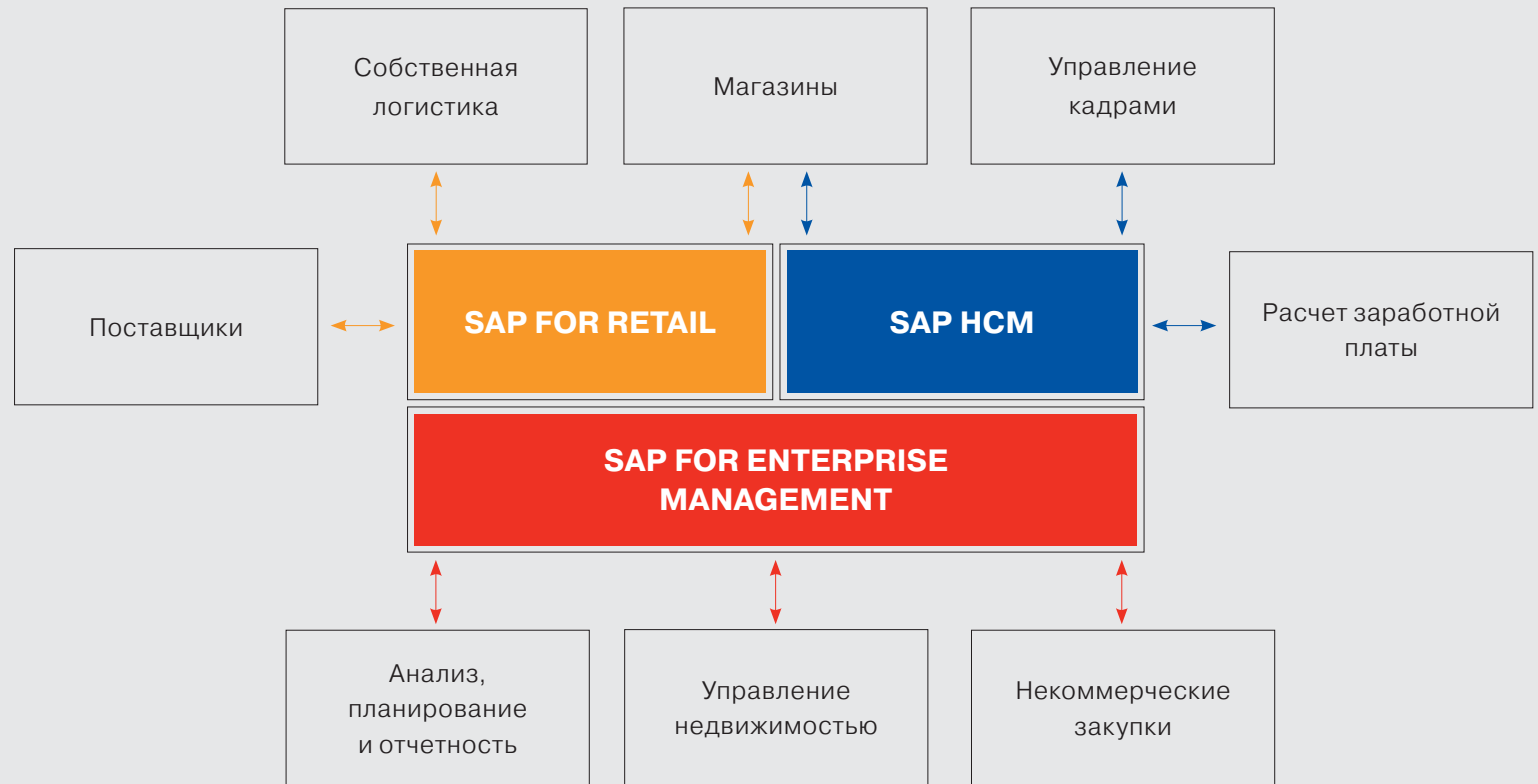
В 2010 году была полностью интегрирована система SAP for HR, включающая в себя модули управления персоналом и расчета заработной платы. Эта система автоматически создает аналитические отчеты о оборачиваемости персонала, укомплектованности штата, расходах на персонал и т. д. Прежде эти отчеты составлялись вручную, что требовало много времени. Внедрение электронного табеля учета рабочего времени позволяет ежедневно отслеживать его использование в магазинах и распределительных центрах.

Система SAP for EM охватывает такие управленческие функции как операционный и финансовый анализ, планирование и отчетность, управление недвижимостью и некоммерческие закупки. Проведенный в 2010 году пилотный запуск SAP for EM продемонстрировал существенное упрощение бизнес-процессов: например, автоматизация бухгалтерских проводок позволила перечислять арендную плату автоматически в соответствии с условиями договора, сократив сроки платежей. Мы ожидаем, что SAP for EM будет полностью внедрена к концу 2011 года.

Параллельно Компания проводит стандартизацию и модернизацию IT-систем во всех форматах.

	IT-инфраструктура в 2009 году	IT-инфраструктура в 2012 году
<b>Магазины</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет унифицированной IT-платформы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Унифицированная для всех форматов IT-платформа, полностью совместимая с SAP</li> </ul>
<b>Логистика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Несколько систем управления складом (WMS)</li> <li>Нет единой системы управления транспортом (TMS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Единая WMS, дополняемая голосовой системой сборки заказов, полностью совместимая с SAP</li> <li>Единая TMS, полностью совместимая с SAP</li> </ul>
<b>Головной офис</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1С для бухгалтерии и отдела кадров, несколько систем управления базами данных, Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAP for Retail, SAP HCM, SAP for EM</li> </ul>

### IT-инфраструктура в 2012 году





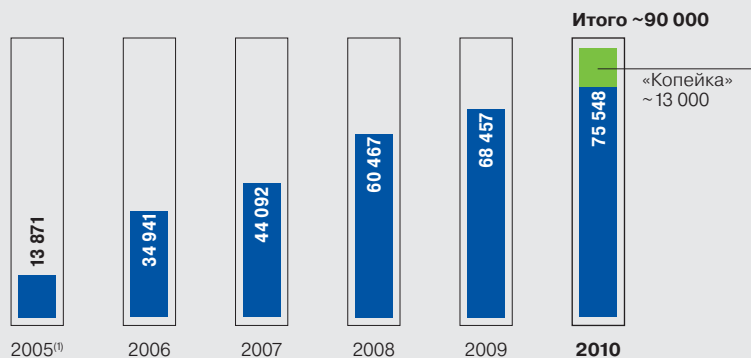
## Повышение производительности труда в магазинах

В 2010 году X5 активно нанимала новых сотрудников, для поддержания высоких темпов роста Компании. По состоянию на конец года общая численность сотрудников X5 составила 75 548 человек (без учета примерно 13 000 сотрудников приобретенной сети «Копейка»), что почти на 7 000 человек, или на 10% больше численности штата на конец 2009 года (68 457 человек).

Увеличение количества сотрудников в основном обусловлено необходимостью обслуживания покупателей при открытии новых магазинов: в 2010 году X5 добавила 437 новых магазинов, не считая приобретение сети «Копейка». Темпы роста количества сотрудников оказались заметно ниже темпов органического роста торговых площадей (19%) благодаря тому, что в X5 стартовала программа повышения производительности труда в магазинах.

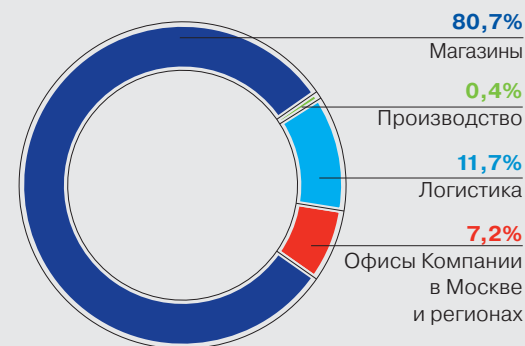
Несмотря на то, что X5 опережает большинство своих российских конкурентов по показателю продаж на одного сотрудника, ее цель – еще лучше использовать потенциал роста производительности труда и достичь показателей мирового уровня. Персонал магазинов составляет более 80% штата Компании. С 2009 года X5 начала оптимизировать штат сотрудников магазинов в соответствии с международными стандартами и уже достигла существенного прогресса в этом направлении. По состоянию на конец 2008 года средняя численность сотрудников магазина составляла 30 человек в формате дискаунтер, 80 человек в формате супермаркет и 275 человек в формате гипермаркет. На конец 2010 года средняя численность персонала в этих форматах снизилась до 22, 72 и 217 человек, соответственно.

Численность работников на конец года



<sup>(1)</sup> Только «Перекресток».

Персонал по функциям, 2010 г.<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Не включая торговую сеть «Копейка».





В перспективе мы видим дополнительные возможности для повышения производительности – это оптимизация процессов упаковки, организация рабочих мест и составление более точных графиков работы. Внедрение системы SAP for Retail создало хорошую платформу для дальнейшего повышения эффективности.

Мы ожидаем, что в ближайшие годы по мере открытия новых магазинов общая численность сотрудников Компании будет постепенно расти. Благодаря мерам по повышению производительности труда X5 сможет еще эффективнее использовать финансовые и человеческие ресурсы.



## Повышение эффективности управления активами – энергосбережение

Экономия электроэнергии является важной составляющей Стратегической Программы повышения операционной эффективности, направленной на повышение операционной эффективности. Ее выполнение – это вопрос не только экономической выгоды, но и корпоративной ответственности.

X5 планирует сократить потребление электроэнергии в следующих областях:

- › Системы охлаждения – установка современных систем охлаждения, регулирующих потребление электроэнергии в зависимости от внешней температуры, влажности и режима функционирования.
- › Осветительное оборудование – контроль за освещением торговых залов, подсобных помещений, витрин, рекламных щитов и парковок; использование более экономичных светодиодных и люминесцентных ламп.

- › Силовое оборудование – оптимизация использования электросилового оборудования: вентиляционного оборудования, кондиционеров, отопительных систем, оборудования, используемого в собственном кулинарном производстве.

- › Контроль и управление – координация всех энергопотребляющих компонентов с целью сбережения электроэнергии. Использование всех указанных выше систем в соответствии с утвержденным графиком, введение ключевых показателей эффективности энергопотребления, сокращение потерь электроэнергии, а также поддержание оборудования в хорошем рабочем состоянии.

В 2010 году X5 начала реализацию программы экономии электроэнергии, которая в 2011–2012 годах заработает в полную силу. Ожидается, что ощутимый эффект от этих мер будет получен к концу 2012 года.



Свежая рыба



Отчет о прибылях и убытках: основные тенденции и изменения 35

Движение денежных средств: основные тенденции и изменения 39

Долговое финансирование и управление ликвидностью 40



Финансовые  
результаты  
2010 года





## Отчет о прибылях и убытках: основные тенденции и изменения

### Основные показатели отчета о прибылях и убытках<sup>(1)</sup>

Млн. долл. США	2010	2009	% изменения
<b>Чистая выручка, в т.ч.</b>	<b>11 280,5</b>	<b>8 717,4</b>	<b>29</b>
Чистая розничная выручка	11 248,1	8 674,5	30
<b>Валовая прибыль</b>	<b>2 628,8</b>	<b>2 107,9</b>	<b>25</b>
Валовая маржа, %	23,3	24,2	
<b>ЕБИТДА</b>	<b>843,6</b>	<b>736,0</b>	<b>15</b>
ЕБИТДА маржа, %	7,5	8,4	
<b>Операционная прибыль</b>	<b>545,1</b>	<b>467,8</b>	<b>17</b>
Операционная маржа, %	4,8	5,4	
<b>Чистая прибыль/(убыток)</b>	<b>271,2</b>	<b>165,4</b>	<b>64</b>
Чистая маржа, %	2,4	1,9	

### Динамика чистой выручки и валовой маржи

Млн. долл. США	2010	2009	% изменения
<b>Чистая выручка, в т.ч.</b>	<b>11 280,5</b>	<b>8 717,4</b>	<b>29</b>
Чистая розничная выручка	11 248,1	8 674,5	30
Гипермаркеты	2 012,7	1 687,9	19
Супермаркеты	2 737,2	2 307,2	19
«Мягкие» дискаунтеры	6 199,8	4 676,3	33
Магазины у дома <sup>(2)</sup>	61,2	-	н/д
Интернет-торговля <sup>(3)</sup>	20,3	3,1	552
Копейка <sup>(4)</sup>	217,0	-	н/д
<b>Валовая прибыль</b>	<b>2 628,8</b>	<b>2 107,9</b>	<b>25</b>
Валовая маржа, %	23,3	24,2	

<sup>(1)</sup> Незначительные отклонения в расчете % изменения и итогов в этой и других таблицах настоящего Годового отчета объясняются округлением. Результаты «Копейки» консолидированы с 1 декабря 2010 года.

<sup>(2)</sup> Консолидировано с апреля 2010.

<sup>(3)</sup> Консолидировано с октября 2009.

<sup>(4)</sup> Консолидировано с декабря 2010.



Чистая выручка X5 за 2010 год составила 11 280 млн. долл. США, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 29% в долларовом выражении и на 24% в рублевом выражении. Значительный рост чистой выручки в рублевом выражении обусловлен ростом LFL продаж<sup>(1)</sup> (+7%), открытием новых магазинов (+15%) и приобретением сети «Копейка» (+2%).

В 2010 году рост LFL продаж составил 7%. Благодаря политике реинвестирования валовой маржи в улучшение качества работы наших магазинов, число покупателей превысило 1,2 млрд. человек. В течение 2010 года рост цен на полках X5 был ниже

темпов роста инфляции в стране, что позволяло гражданам сэкономить: так в декабре 2010 года цены в наших магазинах выросли в среднем на 8,7% по сравнению с предыдущим годом, в то время как официальный уровень продовольственной инфляции в России составил 12,9% за тот же период. В результате Компания продемонстрировала значительный рост показателя LFL, повысив давление на валовую и EBITDA маржу.

В результате валовая маржа в 2010 году составила 23,3%, снизившись на 90 базисных пунктов по сравнению с 2009 годом, что отражает продолжение политики инвестирования в цены.

### Коммерческие, общие и административные расходы

Млн. долл. США	2010	2009	% изменения
<b>Затраты на персонал, в т.ч.</b>	(1 002,1)	(761,2)	32
<i>% от чистой выручки</i>	8,9	8,7	
Расходы на опционную программу	(63,2)	(59,3)	6
<i>% от чистой выручки</i>	0,6	0,7	
<b>Расходы по операционной аренде</b>	(372,1)	(264,2)	41
<i>% от чистой выручки</i>	3,3	3,0	
<b>Прочие расходы на магазины</b>	(151,0)	(110,8)	36
<i>% от чистой выручки</i>	1,3	1,3	
<b>Амортизация основных средств и нематериальных активов, в т.ч.</b>	(298,5)	(268,2)	11
<i>% от чистой выручки</i>	2,6	3,1	
Списание незавершенного строительства и основных средств	-	(48,3)	н/д
<i>% от чистой выручки</i>	-	0,6	
<b>Коммунальные расходы</b>	(214,3)	(154,6)	39
<i>% от чистой выручки</i>	1,9	1,8	
<b>Расходы на услуги третьих сторон</b>	(99,7)	(76,5)	30
<i>% от чистой выручки</i>	0,9	0,9	
<b>Прочие расходы</b>	(86,6)	(105,2)	(18)
<i>% от чистой выручки</i>	0,8	1,2	
<b>Итого коммерческие, общие и административные расходы</b>	<b>(2 224,4)</b>	<b>(1 740,6)</b>	<b>28</b>
<i>% от чистой выручки</i>	<b>19,7</b>	<b>20,0</b>	

<sup>(1)</sup> Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете роста продаж LFL учитываются магазины, которые работали на протяжении не менее двенадцати полных месяцев до начала последнего месяца отчетного периода. Их выручка включается в сравнительный анализ с первого дня месяца, следующего за открытием магазина.



В 2010 году показатель EBITDA составил 844 млн. долл. США. EBITDA маржа составила 7,5%.

Коммерческие, общие и административные расходы в 2010 году составили 2 224 млн. долл. США и снизились на 30 базисных пунктов (по сравнению с предыдущим годом) в процентах от выручки до 19,7%. Инфляция расходов на персонал, аренда и коммунальные услуги оказали значительное давление на коммерческие, общие и административные расходы в 2010 году. На показатель также повлиял ускоренный темп открытий новых магазинов (с продажами в периоде раскрутки) во втором полугодии 2010 года.

Расходы на персонал как процент от выручки в 2010 году выросли на 20 базисных пунктов в процентах от выручки с 8,7% до 8,9%. Без учета расходов на опционную программу этот показатель

вырос с 8,0% до 8,3%. К концу года в Компании насчитывалось около 90 000 сотрудников (включая около 13 000 сотрудников приобретенной сети «Копейка»). Без учета «Копейки», которая была приобретена в декабре 2010 года, общая численность персонала X5 на конец года составила 75 548 сотрудников по сравнению с 68 457 сотрудниками годом ранее. Рост штата был обусловлен главным образом ростом числа новых магазинов и расширением логистической инфраструктуры. Вместе с тем 10% рост численности сотрудников оказался заметно ниже роста торговых площадей, составившего 19%, поскольку в 2010 году Компания продолжила реализацию программы повышения производительности труда персонала магазинов. Заработная плата сотрудников выросла в среднем на 10% в соответствии с тенденциями на рынке труда.

## Неоперационные прибыли и убытки

Млн. долл. США	2010	2009	% изменения
<b>Операционная прибыль</b>	<b>545,1</b>	<b>467,8</b>	17
Финансовые расходы (чистые)	(146,2)	(154,1)	(5)
Чистый результат от курсовой разницы	(13,0)	(45,7)	(72)
Доля в убытке ассоциированных компаний	0,4	(4,0)	н/д
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	<b>386,3</b>	<b>264,0</b>	46
Налог на прибыль	(115,1)	(98,6)	17
<b>Чистая прибыль</b>	<b>271,2</b>	<b>165,4</b>	64
Чистая маржа, %	2,4	1,9	



Расходы на аренду выросли на 30 базисных пунктов в процентах от выручки в связи с ростом арендных ставок на фоне постепенного восстановления рынка коммерческой недвижимости и увеличения доли арендованных магазинов. В конце 2010 года X5 арендовала 52% от общей торговой площади всех магазинов против 43% годом ранее.

В 2010 году тарифы на электричество и тепло выросли в среднем на 20%, что привело к росту расходов на электроэнергию на 10 базисных пунктов в процентах от выручки по сравнению с 2009 годом.

#### Финансовые расходы

Чистые финансовые расходы за 2010 год по сравнению с предыдущим годом снизились на 5% в долларовом выражении и на 9% в рублевом выражении благодаря снижению процентных ставок. Эффективная процентная ставка по долговому портфелю X5 по итогам 2010 года составила примерно 7%.

#### Прибыль / (убыток) от курсовой разницы

За 2010 год Компания отразила убыток от курсовой разницы в размере 13 млн. долл. США, ставший следствием колебаний валютного курса в течение года. Этот убыток является преимущественно неденежным и отражает переоценку долга Компании, деноминированного в долларах США. Во второй половине 2010 года X5 значительно сократила степень валютного риска за счет сокращения долга в долларах США до 391 млн. долл. США с 1,1 млрд. долл. США годом ранее.

#### Налог на прибыль

Эффективная ставка налога на прибыль в 2010 году составила 30% против 37% в 2009 году. Эффективная ставка налога на прибыль выше официально установленной ставки по следующим причинам: во-первых, в России убытки от потери товарных запасов не подлежат вычету из налогооблагаемой базы, во-вторых, расходы на опционную программу и убыток от курсовой разницы не полностью подлежат вычету из налогооблагаемой базы. Снижение долга в долларах США в 2010 году, помимо



## Движение денежных средств: основные тенденции и изменения

Млн. долл. США	2010	2009	% изменения
Чистая сумма денежных средств, полученная от операционной деятельности	378,1	733,7	(48)
<i>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности до изменения оборотного капитала</i>	<i>900,2</i>	<i>835,5</i>	<i>8</i>
<i>Изменение оборотного капитала</i>	<i>(250,9)</i>	<i>166,0</i>	<i>н/д</i>
<i>Проценты и налог на прибыль уплаченные</i>	<i>(271,2)</i>	<i>(267,9)</i>	<i>1</i>
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	(1 548,2)	(433,8)	257
<i>вкл. приобретение Копейки</i>	<i>(1 090,1)</i>	<i>-</i>	<i>н/д</i>
Чистая сумма денежных средств полученных от/ (использованных в) финансовой деятельности	1 066,0	(194,3)	н/д
Влияние изменения обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(36,9)	29,3	н/д
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>(140,9)</b>	<b>134,8</b>	<b>н/д</b>

прочих факторов, оказало благоприятное влияние на эффективную ставку налога на прибыль.

По итогам 2010 года чистая сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности, составила 378 млн. долл. США против 734 млн. долл. США годом ранее. Это уменьшение обусловлено изменениями в оборотном капитале в связи со вступлением в полную силу закона «О торговле» с 1 августа 2010 года. Новый закон, помимо прочего, регулирует отношения между поставщиками и розничными сетями, что увеличило дни отсрочки платежа для последних. Наша реакция была недостаточно быстрой для решения вопроса, и негативный

эффект на оборотный капитал оказался более значительным, чем ожидалось.

Рост запасов – еще один фактор, повлиявший на изменение оборотного капитала. Данный рост обусловлен: (а) складированием запасов в связи с ускоренным темпом открытий новых магазинов ближе к концу года, и (б) продолжением политики по повышению уровня сервис-левела, который достиг 92% по централизованным поставкам и 85% по прямым поставкам на конец 2010 года.





## Долговое финансирование и управление ликвидностью

Млн. долл. США	31 дек. 10	% от общей суммы	31 дек. 09	% от общей суммы	% изменения
<b>Валовой долг</b>	<b>3 684,8</b>		<b>1 944,0</b>		<b>90</b>
Краткосрочный долг	508,0	14	1 656,6	85	(69)
Долгосрочный долг	3 176,8	86	287,4	15	1 005
<b>Чистый долг</b>	<b>3 414,0</b>		<b>1 532,3</b>		<b>123</b>
Деноминированный в долларах США	382,1	11	1 162,8	76	(67)
Деноминированный в рублях	3 031,9	89	369,5	24	720
Курс USD/RUR, конец периода	30,48		30,24		
<b>Чистый долг/EBITDA</b>	<b>3,69x<sup>(1)</sup></b>		<b>2,08x</b>		

<sup>(1)</sup> На основе EBITDA по проформе за 2010 год в размере 926 млн. долл. США, включая сеть «Копейка» с 1 января 2010 года.

Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, составила 1 548 млн. долл. США в 2010 году, включая платеж за приобретение торговой сети «Копейка» в размере 1 090 млн. долл. США. По итогам 2010 года капитальные затраты в органический рост Компании составили 458 млн. долл. США, или 14 млрд. руб., что существенно ниже установленного предельного лимита в 18 млрд. руб. В тоже время Компания превысила свой план по открытию новых магазинов и продолжила инвестировать в инфраструктурные проекты, включая логистику и ИТ. Без учета приобретенной сети «Копейка», X5 открыла 437 новых магазинов, добавила 97 тыс. кв. м складской площади и полностью запустила SAP for Retail и SAP for HR.

Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, по итогам 2010 года составила 1 066 млн. долл. США, так как Компания привлекала дополнительные денежные средства для приобретения сети «Копейка».

По состоянию на 31 декабря 2010 года общий долг X5 составил 3 685 млн. долл. США против 1 944 млн. долл. США на 31 декабря 2009 года. Прирост долга на 1 741 млн. долл. США обусловлен приобретением сети «Копейка» за счет долгового финансирования с учетом долга «Копейки» в размере 599 млн. долл. США (чистый долг сети «Копейка» составил 534 млн. долл. США). В консолидированном отчете о финансовом положении Компании долг представлен в долл. США, однако почти 90% долга на 31 декабря 2010 года было деноминировано в рублях, что является следствием реализации программы Компании по снижению валютных рисков. Сумма долга, деноминированного в долл. США, составила около 391 млн. долл. США, или примерно 11% от общей суммы долга.

Краткосрочный долг X5 снизился на 69%, с 1 657 млн. долл. США по состоянию на 31 декабря 2009 года до 508 млн. долл. США на 31 декабря 2010 года, в основном благодаря рефинансированию синдицированного кредита в размере



1,1 млрд. долл. США. В третьем квартале 2010 года синдицированный кредит был рефинансирован за счет нового трехлетнего бивалютного клубного кредита в размере 800 млн. долл. США, половина которого деноминирована в рублях, половина в долл. США, а также прочих доступных кредитных линий.

Кроме того, X5 привлекла финансирование для приобретения сети «Копейка» в рамках долгосрочных кредитных линий ОАО «Сбербанк России».

Таким образом, за счет нового долгосрочного рублевого финансирования Компания существенно увеличила долю долгосрочных обязательств в общей сумме долга (сроки погашения большей части обязательств Компании наступают в 2013–2015 годах) и снизила долю долга деноминированного в иностранной валюте почти на две трети.

Условия нового финансирования не предполагают залогового обеспечения.



X5  
и общество



# РАЗГРОМ! цен

Мы работаем на благо людей	43
Управление персоналом	45
Безопасность и качество продукции	48

5 Пятёрочка  
МАКСИ





## Мы работаем на благо людей

X5 осуществляет деятельность в соответствии с высоким уровнем своей социальной ответственности и постоянно стремится улучшить качество жизни как покупателей, так и своих сотрудников. В рамках наших социальных инициатив мы поддерживаем гуманитарные и благотворительные проекты, а также вносим существенный вклад в развитие рыночной экономики, поддерживая постоянный диалог со всеми заинтересованными сторонами – государственными структурами, регулирующими организациями, потребителями, партнерами, сотрудниками и инвесторами.

### Товары по доступным ценам

Товары по доступным ценам – один из главных приоритетов нашей Компании. Экономический кризис остался в прошлом, но его последствия продолжают сказываться на покупательской способности населения. В условиях роста цен на продовольствие в 2010 году X5 приложила все усилия к тому, чтобы минимизировать затраты, перекладываемые на покупателя. За счет повышения операционной эффективности мы смогли ослабить рост цен: в декабре 2010 года цены на товары в магазинах X5 выросли в среднем на 8,7% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, тогда как официальный показатель инфляции в российском продовольственном сегменте составил 12,9% к декабрю предыдущего года.

X5 уделяет особое внимание малообеспеченным слоям населения, снижая практически до нуля наценку на социально значимые товары. Мы также предоставляем специальные скидки и различные льготы пенсионерам, ветеранам и инвалидам. В рамках программы «Время заботы» каждый день, кроме

праздничных и выходных дней, с 9.00 до 13.00 они получают дополнительную 5% скидку на покупки в гипермаркетах «Карусель» и супермаркетах «Перекресток».

### Инициативы в области образования и здравоохранения

Пятилетний юбилей отпраздновала социальная благотворительная программа «Перекресток – школам!». Программа проводится совместно с Департаментом образования города Москвы при поддержке Правительства. Каждый год в период с 1 сентября по 31 октября покупатели «Перекрестка», совершая свои обычные покупки, могут проголосовать за любимую школу и помочь ей выиграть ценные призы. В 2010 году в программе участвовали 270 супермаркетов «Перекресток», расположенных более чем в 70 городах России. За призы и подарки от «Перекрестка» по всей стране соревновались 5 285 школ. Призовой фонд составил 19 млн. рублей. 860 школ, набравших больше всего голосов, получили в подарок современную компьютерную технику.

Основным направлением благотворительности Компании в сфере здравоохранения является стратегическое партнерство X5 с Фондом спасения тяжелобольных детей «Линия Жизни», главной целью которого является снижение показателей детской смертности от тяжелых заболеваний, поддающихся лечению. Наши покупатели оказывают неоценимую поддержку этому проекту, совершая пожертвования через специальные «боксы» для сбора денежных средств, уже несколько лет установленные в супермаркетах «Перекресток», а с 2010 года появившиеся в гипермаркетах «Карусель» и в головном офисе X5 в Москве. Всего в течение года было собрано 4,5 млн. рублей.



Эти средства переданы Фонду «Линия Жизни» и направлены на оплату операций для тяжелобольных детей. В 2010 году 19 детских жизней были спасены благодаря вовремя сделанным дорогостоящим операциям при поддержке Фонда.

В ноябре X5 и Фонд «Линия Жизни» провели совместную акцию по сбору средств в Ростове-на-Дону. Все желающие могли принести пожертвования в пункт приема «Линии жизни». За день было собрано 30 550 рублей, которые были переданы для оплаты лечения годовалой Анастасии Лестевой, страдающей от порока сердца.

В 2010 году X5 совместно с отделами опеки и попечительства Старого Оскола, Белгорода и Воронежа запустила проект «Чужих детей не бывает», призванный привлечь внимание к проблеме сиротства. Каждая семья, усыновившая ребенка, получила в подарок от сети «Карусель» накопительную карту с 300 тысячами баллов (30 000 рублей).

В марте 2010 года в сети «Карусель» стартовала еще одна благотворительная акция – «Волшебство новой жизни». В апреле и мае всем молодым родителям, совершившим покупку

в «Карусели», сеть подарила 5 000 баллов на накопительные карты.

### **Поддержка российского футбола**

X5 является генеральным партнером Российского футбольного союза и официальным партнером сборной России по футболу. Компания пропагандирует здоровый и активный образ жизни, выделяя финансирование на строительство новых футбольных площадок, детских футбольных школ, а также оказывая помощь в реализации программ по образованию и спортивной подготовке талантливых молодых спортсменов. В сентябре 2010 года X5 перечислила 10 млн. рублей на капитальный ремонт детского спортивного комплекса в Санкт-Петербурге.



## Управление персоналом

Свою главную социальную роль X5 видит в развитии современной сетевой торговли, созданию недискриминационных условий работы на рынке и, как следствие, содействию росту отечественной экономики в целом. Взаимодействие Компании и общества находит отражение в развитии инфраструктурных проектов и социальных программ, в которые мы инвестируем, а также в отношении к сотрудникам. Компания является одним из крупнейших работодателей страны, численность персонала X5 к концу 2010 года достигла почти 90 000 человек, с учетом 13 000 новых сотрудников присоединившихся к X5 благодаря приобретению сети «Копейка».

В течение 2010 года более 63 000 сотрудников прошли обучение в региональных мультиформатных учебных центрах X5 по сравнению с 43 000 в 2009 году. Компания уделяет большое внимание вопросам обучения и развития персонала, тем самым способствуя повышению лояльности сотрудников, росту производительности труда и улучшению обслуживания покупателей.

### Корпоративная культура

Для достижения амбициозных задач, поставленных Компанией на ближайшие годы, было принято решение обновить нашу ключевую систему координат: Миссию, Видение и Ценности, а также несколько изменить принципы Корпоративной культуры. Ожидается, что обновленная философия X5 поможет повысить вовлеченность сотрудников в достижение стратегических целей Компании.

Наша Миссия – «Довольный Клиент». Это главное условие процветания нашей Компании, а также благосостояния ее акционеров и сотрудников. Потребности клиента – основной ориентир, определяющий выборы Компании и каждого

сотрудника. Удовлетворение этих потребностей – наша ключевая задача.

Видение – наш образ организации в будущем: «Лучшие в своем деле». Каждый из нас стремится к совершенству, в том числе и быть лучшим в своей профессиональной деятельности, а Компания в целом – лучшей на рынке розничной торговли.

«Честность», «Эффективность» и «Партнерство» – наши Ценности. Эти критерии не придуманы, они скорее выделены в качестве ключевых основополагающих принципов, задающих нормы поведения и обеспечивающих успех любых долгосрочных отношений.

### Ключевая роль руководителя

От руководителей всех уровней зависит в первую очередь правильная трансляция всех изменений, происходящих в Компании, своим сотрудникам. Именно они являются основным инструментом и движущей силой развития бизнеса. Только вовлеченный в достижение стратегических целей и разделяющий корпоративные ценности руководитель способен вдохновить и повести за собой всю команду. В начале 2011 года мы запускаем проект по вовлечению руководителей в процесс трансляции целей и ценностей Компании.

В продолжение опроса, проведенного в 2009 году, для оценки уровня вовлеченности наших сотрудников, уже в начале 2011 года мы организуем первый опрос для оценки вовлеченности руководителей, чтобы можно было устранить узкие места, создав все необходимые условия для укрепления среди сотрудников корпоративных ценностей.



### **Политика HR направлена на достижение стратегических целей Компании**

Мы корректируем политику управления персоналом, чтобы еще больше содействовать Компании в достижении своих стратегических целей. В 2010 году мы приняли решение развивать ряд значимых проектов, реализация которых была упрощена благодаря внедрению SAP for HR.

### **Формирование кадрового резерва**

Кадровый резерв на менеджерские позиции в магазинах быстро исчерпывается в связи с высокими темпами роста Компании. Кроме того на рынке существует серьезная нехватка готовых кадров – директоров магазинов и заместителей. В связи с этим в X5 принято решение формировать внешний кадровый резерв путем привлечения на работу в Компанию выпускников профильных колледжей. Мы заключаем стратегические соглашения с колледжами, выбираем лучших студентов старших курсов и принимаем их на стажировку в нашей Компании. Мы также тщательно отбираем кадры для позиций специалистов: поваров, пекарей, кондитеров. В октябре 2010 года соответствующая программа стартовала в четырех городах России – в Екатеринбурге (Уральский филиал), Ярославле и Твери (Центральный филиал), а также в Нижнем Новгороде (Волго-Вятский филиал). Планируется, что в 2011-2012 она охватит все филиалы Компании.

### **Обучение и развитие персонала**

X5 придает огромное значение вопросам профессиональной подготовки и развитию менеджеров центрального офиса, персонала магазинов и работников распределительных центров.

Опыт топ-менеджеров и профессионализм сотрудников магазинов является залогом успешного роста операционных показателей Компании и достижения X5 своих стратегических целей. Только хорошо подготовленная сплоченная команда

сможет обеспечить достойный уровень обслуживания покупателей и способствовать росту продаж в наших магазинах.

### **Модернизация учебных центров**

Компания использует 15 региональных мультиформатных учебных центров, где можно пройти ряд обучающих программ, открывающих перед сотрудниками широкие возможности для профессионального развития. В 2010 году более 63 000 сотрудников прошли обучение в региональных мультиформатных учебных центрах X5 по сравнению с 43 000 в 2009 году.

В 2010 году мы начали активную перестройку учебных центров в соответствии с потребностями быстро растущего бизнеса. Мы обновляем инфраструктуру и пополняем штат профессиональных преподавателей, так как нагрузка на преподавателей с каждым днем растет. Одним из основных направлений развития всех учебных центров будет обновление программы повышения квалификации для сотрудников торговых объектов, с целью сокращения потерь в наших магазинах, улучшению обслуживания покупателей, а также ускоренному росту нашей Компании в целом.

### **Развитие обучения в магазинах**

Мы стали уделять больше внимания обучению персонала в наших магазинах. В 2011 году обучение базового персонала частично будет передано непосредственно торговым объектам. Экспансия «школ-магазинов» охватит все форматы и все филиалы. Кроме того, особое внимание будет уделяться пост-тренинговому сопровождению «новичков» в магазинах и на распределительных центрах, что позволит закреплять навыки и знания более эффективно благодаря контролю директоров и менеджеров объектов.



В связи с экспансией в новые регионы мы разработали специальные принципы обучения персонала: одному из пяти открытых магазинов в новом регионе мы будем присваивать статус «школы-магазина», оснащать этот магазин дополнительным оборудованием и принимать новых сотрудников на обучение.

#### **Обучение сотрудников распределительных центров**

Управление персоналом в логистике играет очень важную роль в развитии логистической инфраструктуры и совершенствовании системы управления цепочками поставок. В 2010 году мы запустили программу профессионального обучения для руководителей логистических подразделений и тренинги для сотрудников распределительных центров. В 2011 году мы планируем открытие учебных классов на базе РЦ, что позволит обучать персонал на местах.

#### **Модернизация системы вознаграждения сотрудников**

В 2010 году Компания достигла существенных результатов в повышении эффективности системы оплаты труда. В частности, летом 2010 г. были пересмотрены заработные платы сотрудников на основе рыночных данных и оценки результативности их работы. Мы также продолжали осуществлять регулярный мониторинг рынка оплаты труда на основе обзоров, проводимых независимыми экспертами. Для поддержания конкурентоспособности при формировании базовой величины заработной платы Компания ориентируется на средние по рынку показатели.

При этом мы понимаем, что существующую систему оплаты можно совершенствовать. В 2010 году были определены основные

направления, в рамках которых продолжится модернизация системы вознаграждения Компании.

Во-первых, мы продолжим работу над внедрением зарплатных диапазонов на основе грейдов, то есть ранжирования оплаты по должностям в зависимости от их значимости для Компании и вклада в бизнес, что позволит справедливо оценивать результаты труда сотрудников. Во-вторых, мы продолжим совершенствование системы переменной части вознаграждений, чтобы еще лучше мотивировать сотрудников к достижению целей, поставленных Компанией на следующий год. Эти меры позволят Компании предложить сотрудникам более прозрачные и стабильные условия оплаты, которые принесут и моральное и материальное удовлетворение, а Компании позволят повысить эффективность контроля над собственными затратами.

В 2010 году X5 расширила пакет социальных льгот, включив в него разного рода подарочные сертификаты, бонусные карты и скидки на покупки в магазинах X5 и у наших партнеров, в том числе скидки на непродовольственные товары, билеты на культурно-развлекательные мероприятия, услуги химчистки и транспортные услуги. Компания также выделила средства на проведение праздничных мероприятий для сотрудников, в том числе на празднование годовщин открытия магазинов и других профессиональных достижений. Мы также улучшаем условия труда наших сотрудников: организуем транспорт для работников ночной смены, ремонтируем столовые и помещения для персонала.





## Безопасность и качество продукции

Главной задачей в области управления качеством в Компании является обеспечение стабильного уровня качества поставляемой производителями серийной продукции, а также продукции под собственными торговыми марками. В связи с этим в X5 создан Департамент контроля качества, основные принципы которого – системность и внедрение современных методов контроля, включая лабораторные исследования, проведение внешнего аудита предприятий производителей, а также подготовку плана мероприятий, направленных на повышение уровня качества выпускаемой продукции.

Во всех филиалах Компании функционируют региональные департаменты контроля качества, в которые входят дипломированные специалисты: технологи по направлениям товарных групп, товароведы, аттестованные эксперты. Все руководители подразделений прошли подготовку и обучение по Международным стандартам качества серии ISO 9001:2008, ISO 22000:2005.

Деятельность управлений охватывает все стадии жизненного цикла продукции, начиная с контроля образцов при вводе товара в ассортимент магазинов, продолжая входным контролем качества на наших Распределительных центрах, заканчивая реализацией продукции в магазинах и контролем производителя в целях дальнейшего повышения уровня качества товара. Компания тратит миллионы рублей ежемесячно на лабораторные исследования пищевой продукции, чтобы наши покупатели были уверены в том, что у нас в магазинах качественные и безопасные продукты. Мы не экономим на здоровье наших потребителей!

### Контроль качества обеспечивается на всех стадиях жизненного цикла продукции

#### Ввод товара в ассортимент

До заключения контракта на поставку поставщик предоставляет образцы продукции в Департамент контроля качества, где эксперты проводят ее проверку на соответствие требованиям действующего законодательства. Чаще всего уже на этой стадии отбраковывается продукция, подозреваемая в фальсификации по несоответствию полной и достоверной информации для потребителя о товаре, отсутствию документации подтверждающей качество и безопасность: сертификатов соответствия, деклараций о соответствии, свидетельств о государственной регистрации на продукцию и т.п.

#### Входной контроль на Распределительных центрах Компании

Каждая партия продуктов питания при поступлении на РЦ в обязательном порядке проходит контроль качества на соответствие по органолептическим показателям: внешнему виду, консистенции, вкусу, запаху. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов, осуществляется в соответствии с Национальными стандартами РФ, Европейскими стандартами (ЕЭК ООН), Каталогом качества компании X5, а также утвержденными критериями приемки товара по калибрам/размерам, степени зрелости и т.д. В случае возникновения обоснованных подозрений в недоброкачественности продукта или фальсификации по органолептическим показателям в присутствии представителя поставщика оформляется Акт отказа в приемке, или при иногородних поставках от партии отбираются образцы продукции и направляются на исследования



в аккредитованные лаборатории, а сама партия принимается на ответственное хранение до получения результатов исследований.

#### **Контроль качества в процессе реализации товара магазинами**

В начале 2008 г. в X5 было издано Распоряжение о проведении «Часа качества» во всех магазинах сети. В соответствии с Распоряжением, ежедневно с 9:00 до 10:00 сотрудники магазинов обязаны проверить весь товар, находящийся на полках в торговом зале на наличие продукции с истекающими сроками годности, признаками развакуумации, внешними дефектами, произвести переборку и выбраковку плодоовощной продукции и т.д.

#### **Работа с покупателем по рекламациям**

В Компании функционирует Отдел по защите прав потребителей, который тщательно обрабатывает каждую жалобу. В отдельных случаях проводятся контрольные закупки, и с целью проверки достоверности полученных данных образцы направляются на экспертизу. После этого производителю предъявляются претензии или проводится работа с магазином.

#### **Контроль производства товаров под собственными торговыми марками**

По мере роста бизнеса, Компания пришла к выводу, что для проведения дегустационной и экспертной оценки определенных групп товаров СТМ необходимо привлекать внешних экспертов. До сих пор дегустацией занимались собственными силами – это менеджеры-технологи Департамента контроля качества, специалисты и менеджеры Коммерческой дирекции, представители Дирекции маркетинга. Из числа этих сотрудников формировались дегустационные группы, число участников которых варьировалось от 5 до 7 человек.

Но времена изменились. Если год назад к нам на дегустацию за неделю поступало 5-10 образцов-pretендентов на СТМ (Собственной Торговой Марки), то теперь, с момента внедрения «электронных торгов», их количество увеличилось до 300 образцов в неделю по разным товарным группам. Таким образом, более 3 000 наименований товаров в 2010 г. было направлено в аккредитованные испытательные центры и на внутреннюю дегустационную комиссию.

В состав дегустационной комиссии вошли сотрудники Компании, которые прошли предварительное анкетирование и тестирование, были ранжированы на группы по возрасту, полу, уровню дохода, вкусовым предпочтениям. Дегустации проводятся анонимно, все товары обезличены – лотам присваиваются только порядковые номера, для того, чтобы название фирмы или известный бренд не оказывали психологического давления на участников дегустации. Продукты оцениваются по вкусу, цвету, запаху, консистенции и внешнему виду.

Для дегустации товаров также привлекается целевая аудитория, то есть покупатели, которые приходят каждый день в наши магазины. Для изучения их вкусов мы привлекаем сторонние организации, например РОМИР, которая проводит дегустации непосредственно в торговых центрах. При проведении дегустаций учитывается много факторов: важен возраст дегустаторов (если люди 50-ти лет еще помнят «былые» вкусы сыров и колбас, то молодое поколение уже испорчено индустрией вкусовых добавок), уровень дохода (человек, не способный по финансовым обстоятельствам иметь на своем столе икру или дорогие сорта рыбы, не сможет дифференцировать их вкусы у разных поставщиков), и половая принадлежность, так как вкусы мужчин и женщин не совпадают.