

Навстречу покупателю!

Годовой отчет

2009

X5RETAILGROUP



Содержание

Операционные и финансовые показатели	3
Акционерный капитал	4
Обращение Председателя Наблюдательного совета	5
Обращение Главного исполнительного директора	6
Исполнительный комитет	9
Наша стратегия	10
Фокус на потребителя	12
Операционная эффективность	21
Сбалансированный рост	29
Финансовые результаты 2009 года	34
X5 и общество	40
Мы работаем на благо людей	40
Управление персоналом	42
Безопасность и качество продукции	45

Операционные и финансовые показатели

Навстречу покупателю

«Прошедший 2009 год оказался непростым для большинства россиян и, как следствие, для потребительского рынка страны в целом. В сложившейся ситуации мы оперативно отреагировали на изменения в предпочтениях покупателей и предложили самые привлекательные цены на продукты первой необходимости. Это позволило не только не потерять лояльных покупателей, но и привлечь новых. Мы также преуспели в решении стратегических задач, таких как укрепление долгосрочных конкурентных преимуществ, а также использование изначально высокого потенциала российского рынка».

Лев Хасис, Главный исполнительный директор

Х5 в 2009 году

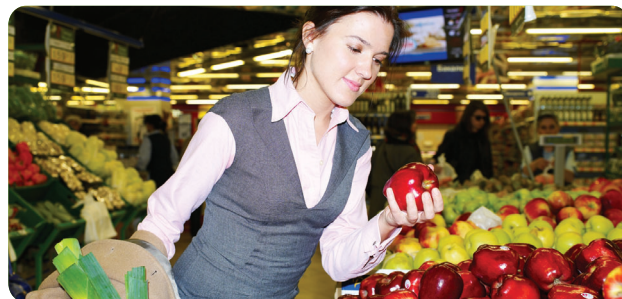
Около 1 млрд. покупателей
8,7 млрд. долл. США чистая выручка
25% рост чистой выручки по проформе в рублях
33% рост чистой выручки на основе консолидации в рублях

В 2009 году, откликнувшись на нужды покупателей, **Х5 смогла опередить конкурентов**, продемонстрировав самый высокий в отрасли рост продаж сопоставимых магазинов (LFL):

- Рекордное **количество покупателей – 996 млн.**
- Самый высокий в отрасли **рост продаж LFL – 10%**
- **Трафик покупателей сопоставимых магазинов** вырос на **5%**, в том числе **дискаунтеров – на 10%**, что является самым высоким показателем в отрасли
- **Рост выручки** в рублях **по проформе** составил **25%**, что соответствует целевому показателю на 2009 год

Х5 на 31 декабря 2009 года

№ 1 на российском розничном рынке
1 372 магазина в России и на Украине
1,1 млн. м² торговая площадь
Присутствие в 45 городах России и Украины



Финансовые показатели

	2009	2008 ⁽¹⁾	% изменения
Чистая выручка, млн. долл. США	8 717	8 892	(2)
Валовая прибыль, млн. долл. США	2 108	2 279	(7)
Валовая маржа, %	24,2	25,6	
ЕБИТДА, млн. долл. США	736	803	(8)
ЕБИТДА маржа, %	8,4	9,0	

⁽¹⁾ В настоящем Годовом отчете показатели отчета о прибылях и убытках представлены по проформе, если не указано иное. Показатели по проформе включают в себя результаты деятельности приобретенной сети гипермаркетов «Карусель» начиная с 1 января 2008 года. Показатели по проформе позволяют читателям сравнивать результаты операционной и финансовой деятельности Х5 за различные периоды времени на более сопоставимой основе. Эти данные являются дополнением и не должны использоваться вместо консолидированной финансовой отчетности (которая включает результаты работы приобретенной сети гипермаркетов «Карусель» только с 30 июня 2008 года, когда было завершено ее приобретение), представленной в отдельном разделе настоящего Годового отчета.

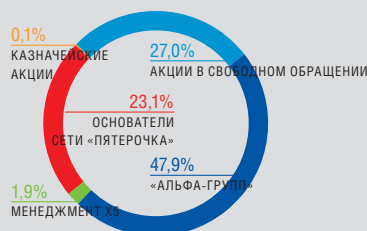
Акционерный капитал

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 2009 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 2009 года структура владения акционерным капиталом X5 выглядела следующим образом: «Альфа-Групп» – 47,9%, основатели сети «Пятерочка» – 23,1%, менеджмент X5 – 1,9%, казначейские акции – 0,1%, акции в свободном обращении – 27,0%.

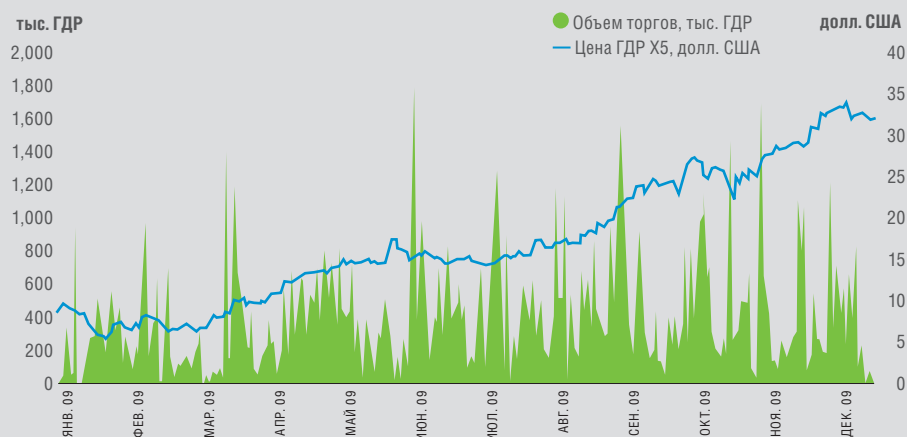
В 2009 году цена ГДР X5 возросла на 271% – до 31,90 долл. США за ГДР на конец года. Этот почти четырехкратный рост был обусловлен общим восстановлением мировых фондовых рынков и высокой оценкой инвесторами деятельности и финансовой устойчивости Компании, а также ее сильных значительных результатов в течение года. На 31 декабря 2009 года рыночная капитализация X5 составила 8,7 млрд. долл. США.

Структура акционерного капитала X5 по состоянию на 31 декабря 2009 г.



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

Динамика цены ГДР X5 в 2009 г.



Обращение Председателя Наблюдательного совета

В непростом 2009 году X5 стала образцом стабильности не только для потребителей, но и для российской розничной торговли в целом. Несмотря на экономическую ситуацию, мы продолжали открывать новые магазины, создавать новые рабочие места, инвестировать в инфраструктуру и поддерживать тысячи наших поставщиков, пострадавших из-за кризиса. Наши цены для покупателей остались наиболее привлекательными на рынке. Я хотел бы поблагодарить сотрудников и менеджмент X5 за их эффективную и самоотверженную работу в трудных макроэкономических условиях, за их вклад в высокие финансовые и операционные результаты Компании.

Мировой экономический кризис оказал сильное негативное влияние на экономику России. Кризис кредитно-финансовой системы и последовавшее за ним резкое падение спроса спровоцировали серьезные проблемы целых секторов экономики и регионов. Простые россияне, чьи доходы и уровень жизни устойчиво росли в течение почти десяти лет, стали потреблять меньше, выбирая наиболее низкие цены.

Я особенно горжусь тем, как наша Компания действовала в этих резко изменившихся условиях. Рекордное число покупателей – почти миллиард – стало ответом на нашу ценовую политику, скидки и промо-акции. Результаты Компании свидетельствуют также об успехе нашей стратегии мультиформатного развития.

После падения российского рынка акций в конце 2008 года Компания упорно работала над восстановлением стоимости для акционеров. Мы сделали четкие заявления о наших стратегических приоритетах и финансовой дисциплине, а также повысили прозрачность информации о ликвидности X5. Мы постоянно поддерживаем диалог с инвесторами и аналитиками, информируем их о текущих событиях и наших планах на будущее. Инвесторы дали высокую оценку бизнесу X5: ГДР Компании подорожали более чем в четыре раза – с 8,60 долл. США в конце 2008 года до 31,90 долл. США за ГДР по состоянию на 31 декабря 2009 года.

Говоря о перспективах, мы считаем, что тенденция к росту потребления в России сохраняется. Российская экономика быстро развивается, и в ней все еще формируется основа для современного, эффективного рынка продуктовой розницы. Мы видим значительные возможности для усиления позиций X5 как современного канала розничной торговли.

Наша цель – расти значительно быстрее рынка, а для этого нам надо стать еще сильнее и эффективнее. В этом отчете мы показали, как реализуются три главных элемента нашей стратегии: ориентация на клиента, повышение операционной эффективности и сбалансированный рост. Я уверен в том, что Компания использует процесс восстановления российской экономики для достижения целей, намеченных на 2010 год, увеличит производительность и создаст конкурентные преимущества, необходимые для закрепления успеха в будущем.

Эрве Деффоре



Эрве Деффоре
Председатель
Наблюдательного совета

Обращение Главного исполнительного директора

2009 год был непростым для российских потребителей и экономики в целом. Несмотря на это, X5 Retail Group добилась внушительных результатов. Во-первых, мы более эффективно, чем наши конкуренты, отреагировали на трудности потребителей. Во-вторых, мы последовательно реализовывали нашу стратегию роста и долгосрочного лидерства на российском розничном рынке.

Наши сотрудники могут гордиться успехами Компании. Мы выполнили свой план на 2009 год по росту выручки на уровне 25% по проформе и продемонстрировали самый высокий в отрасли рост продаж сопоставимых магазинов (LFL). В то время как спад в экономике ослабил многих ритейлеров, мы привлекали покупателей лучшими предложениями на рынке и укрепили свое лидерство в регионах. В 2010 году X5 активно готовится к ожидаемому восстановлению покупательской активности, располагая всеми возможностями для дальнейшего роста и повышения эффективности.

В начале прошлого года я изложил простой план действий Компании в условиях экономического кризиса: завоевание лояльности покупателей, взвешенный подход к экспансии и продуманная финансовая политика. Прежде чем перейти к обсуждению планов на будущее, я хотел бы рассказать о прогрессе, достигнутом в этих приоритетных направлениях.

Завоевание лояльности покупателей

В 2009 году наша стратегия мультиформатного развития полностью оправдала себя. Особенно востребованными оказались дискаунтеры. Магазины «Пятерочка» стали лидерами рынка по росту количества покупателей – наш слоган «*Самые близкие низкие цены на 100% ассортимента*» в короткие сроки завоевал популярность у покупателей.

После успешной интеграции сети «Карусель» мы перезапустили все наши гипермаркеты под единым брендом. Мы стремимся показать российским потребителям привлекательность гипермаркетов как центров семейного шопинга – на это нацелены проводимые нами масштабные рекламные кампании и акции под лозунгом «*Все под одной крышей по низким ценам*».

Из-за смещения потребительского спроса в сторону более дешевых товаров в наиболее трудном положении оказались супермаркеты, особенно за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Наша задача состояла в том, чтобы поддержать лояльность покупателей со средними и высокими доходами в тех регионах, где демографическая ситуация благоприятна для развития супермаркетов.

Взвешенный подход к экспансии

Ухудшение рыночных условий позволило X5 ускорить открытие новых магазинов, опережая план. В 2009 году мы открыли 271 новый магазин, в том числе 189 магазинов – путем органического роста. Учитывая экономическую ситуацию, мы открывали главным образом дискаунтеры, не требующие значительных инвестиций. Таким образом, по состоянию на 31 декабря под управлением X5 находилось 1 372 магазина. Открывая магазины, мы отдавали



Лев Хасис
Главный исполнительный директор,
Председатель Правления

предпочтение аренде, а не собственности, чтобы воспользоваться низкими арендными ставками и наличием свободных торговых площадей.

Кроме того, мы приобрели ряд активов по выгодным ценам и в рамках установленного инвестиционного лимита. Купив сеть «Патэрсон», мы получили привлекательно расположенные магазины в ключевых регионах с благоприятной демографической ситуацией. Этим приобретением мы укрепили свое лидерство в сегменте супермаркетов в преддверии ожидаемого экономического подъема. Мы считаем, что сможем значительно повысить объемы продаж и рентабельность приобретенных магазинов в результате ребрендинга, сбалансированной ассортиментной политики, реализации программы повышения эффективности, а также используя преимущества масштаба и единой инфраструктуры X5.

С целью повышения операционной эффективности и конкурентоспособности X5 проделала большую работу в области развития логистической инфраструктуры. В каждом регионе присутствия Компания имеет как минимум один распределительный центр. В 2009 году централизация поставок достигла 61%, значительно превысив прогноз (57%), и мы ожидаем, что в 2010 году этот показатель увеличится до 67%.

Продуманная финансовая политика

Кризисные условия 2009 года стали серьезной проверкой финансовой стабильности X5. Обеспечив достаточную краткосрочную ликвидность и увеличив денежные потоки, Компания смогла укрепить свое финансовое положение и основу для будущего роста.

Во-первых, мы максимизировали денежные потоки благодаря увеличению выручки, жесткому контролю затрат и эффективному управлению рабочим капиталом. Во-вторых, мы ограничили капитальные затраты, отдав приоритет стратегически важным инвестиционным проектам с наиболее высокой доходностью. И наконец, мы уделяли особое внимание управлению ликвидностью, оптимизировав структуру долга и сроки погашения долговых обязательств.

За истекший год мы научились многому. Полученный опыт сделает X5 еще более сильной и эффективной компанией. Несомненно, сейчас X5 имеет уникальные возможности для укрепления своего лидерства на российском розничном рынке и для дальнейшего роста. Залогом будущего успеха является наша стратегия сбалансированного роста, повышения эффективности и финансовой дисциплины:

- Мы будем продолжать реализовывать нашу стратегию, ориентированную на покупателей, обеспечивая рост продаж LFL путем повышения привлекательности магазинов, улучшения ассортимента и развития собственных торговых марок.
- Мы будем реализовывать нашу Стратегическую программу повышения операционной эффективности, используя преимущества масштаба и единой сбытовой инфраструктуры, а также инвестируя в технологии, необходимые для поддержки более масштабной и эффективной операционной деятельности.
- И наконец, мы будем и далее реализовывать стратегию сбалансированного роста, используя позитивные долгосрочные тенденции российского рынка, а также управлять показателями рентабельности и капитальными затратами с целью увеличения денежных потоков и максимизации стоимости Компании для наших акционеров.

Новый закон о розничной торговле, который вступил в силу в 2010 году, налагает определенные ограничения на экспансию цивилизованной розничной торговли в России. Однако эти ограничения отразятся на деятельности Компании только в Санкт-Петербурге, где X5 является безусловным лидером рынка. Что касается новых правил работы с поставщиками, то мы считаем, что пока рано оценивать их влияние на розничную торговлю в целом и на наш бизнес в частности – мы сможем дать такую оценку лишь на основе опыта 2010 года. При этом X5, безусловно, будет и дальше предлагать покупателям лучшие цены и ассортимент, чтобы всегда оставаться впереди конкурентов.

В 2010 году мы намерены обеспечить значительный рост за счет увеличения продаж LFL и ускоренного открытия новых магазинов. Мы также будем искать привлекательные возможности в области слияний и поглощений, руководствуясь тенденцией к консолидации розничного сектора. Успешно завершив 2009 год, мы готовы к новому старту и к новым достижениям.

Лев Хасис

Исполнительный комитет



Лев Хасис
Главный исполнительный директор, Председатель Правления



Евгений Корнилов
Заместитель Главного исполнительного директора, Главный финансовый директор



Теймур Штерлиб
Заместитель Главного исполнительного директора по поддержке бизнеса



Олег Высоцкий
Генеральный директор формата дискаунтер



Михаил Сусов
Генеральный директор формата супермаркет



Татьяна Пономарева
Генеральный директор формата гипермаркет



Дмитрий Ишевский
Директор по управлению цепочками поставок



Екатерина Ишевская
Коммерческий директор



Екатерина Столыпина
Директор по управлению персоналом



Михаил Куприш
Директор по развитию



Карина Черникова
Директор по маркетингу



Андрей Гусев
Директор по слияниям, приобретениям и развитию бизнеса



Сергей Егоров
Директор по безопасности



Юрий Кобаладзе
Управляющий директор по корпоративным отношениям

Наша стратегия

X5 – крупнейший российский ритейлер, что дает ему уникальные возможности использовать долгосрочные тенденции роста потребительской активности. Наша цель – стать ритейлером № 1 для покупателей и укрепить лидерство X5 во всех наших форматах – дискаунтер, супермаркет и гипермаркет.

В 2009 году Россия, как и многие другие страны, подверглась сильному влиянию мирового финансового кризиса, ставшего причиной глубокого экономического спада. Высокий рост безработицы привел к снижению покупательской активности до самого низкого уровня с 1998 года. Кризис стал хорошей проверкой на прочность стратегии X5 Retail Group. Мы многому научились, извлекая из сложившейся ситуации максимум пользы, что сделало X5 еще более сильной и эффективной компанией.

Прежде всего, мы оперативно отреагировали на смещение потребления в сторону более дешевых товаров. Предложив покупателям лучшие цены на рынке, особенно в дискаунтерах, Компания обеспечила самый высокий рост продаж LFL на российском рынке продуктовой розницы в 2009 году. Мы постоянно работали над повышением эффективности управления затратами, чтобы компенсировать реинвестиции в цены, и таким образом поддержать уровень операционной маржи. Наконец, мы сократили программу капитальных затрат в дорогостоящие долгосрочные проекты, чтобы сохранить финансовую устойчивость.

При этом Компания продолжала работать над укреплением долгосрочных конкурентных преимуществ:

Фокус на потребителя

Развивая сразу три формата – дискаунтеры, супермаркеты и гипермаркеты, мы удовлетворяем потребности покупателей с разным достатком и образом жизни. Мы стремимся к тому, чтобы каждый из наших форматов лидировал в своем рыночном сегменте, предлагая востребованные товары по лучшим ценам. Чтобы сохранить лояльность наших постоянных покупателей и привлечь новых, мы продолжаем инвестировать как в повышение привлекательности наших магазинов, так и в качество обслуживания. Одновременно мы развиваем новые направления, такие как предложение товаров под собственными торговыми марками и расширение ассортимента непродовольственных товаров.

Повышение операционной эффективности

Наше лидерство стало возможным благодаря непрерывной работе над повышением эффективности. Мы убеждены в том, что по мере развития российского рынка розничной торговли операционная эффективность будет приобретать все большее значение для сохранения лидерства и доходности акционеров, и намерены сделать ее своим конкурентным преимуществом. Стратегия роста эффективности операционной деятельности Компании подразумевает внедрение лучшего международного опыта, повышение производительности труда, модернизацию инфраструктуры сбыта и информационных систем с целью оптимизации управления цепочками поставок и лучшего использования преимуществ масштаба.



Сбалансированный рост

Третья составляющая нашей стратегии – сбалансированный рост и продуманная финансовая политика – призвана обеспечить высокую долгосрочную доходность для акционеров Компании. В то время как многие ритейлеры были ослаблены кризисом, X5 активно укрепляла лидерство во всех регионах присутствия путем органического открытия новых магазинов, а также выборочной консолидации менее крупных розничных сетей. Мы отдаем приоритет инвестиционным проектам с наиболее высокой доходностью, параллельно работая над максимизацией операционного денежного потока и укреплением финансового положения X5, чтобы обеспечить высокие темпы роста в последующие годы.

Фокус на потребителя

МУЛЬТИФОРМАТНОСТЬ – ФАКТОР УСТОЙЧИВЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

X5 управляет тремя основными форматами российской розницы – «мягкими» дискаунтерами, супермаркетами и гипермаркетами – это позволяет Компании отвечать требованиям самых широких слоев населения России с любым уровнем достатка и создавать уникальные предложения для каждого покупателя по самым привлекательным ценам. Кроме того, мультиформатность – одно из ключевых преимуществ, позволяющее эффективно развиваться в регионах.

В тяжелых экономических условиях 2009 года X5 приложила максимум усилий, чтобы сделать товары доступнее для потребителей, уделяя особое внимание своевременности поставок и сдерживанию роста цен. В результате, количество наших покупателей в 2009 году достигло почти миллиарда, а рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) составил 10%, что стало рекордом для российского сектора розничной торговли. Лояльность наших покупателей в любых рыночных условиях – свидетельство успешности использования мультиформатной модели бизнеса X5:



- Формат дискаунтеров признан неоспоримым победителем года: продажи LFL возросли на 17% на фоне увеличения числа покупателей на 10%, которые положительно отреагировали на новую ценовую политику «Пятерочки» – предложение самых низких цен на рынке на весь ассортимент.



- X5 также укрепила лидерство «Перекрестка» в сегменте супермаркетов, продолжая поддерживать самые конкурентные среди супермаркетов цены и подготовив формат к ожидаемому экономическому подъему и восстановлению активности покупателей с высоким и средним доходом.



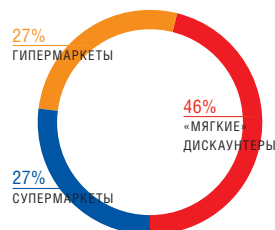
- В 2009 году мы изменили позиционирование гипермаркетов «Карусель», представив их как идеальное место для шопинга всей семьей. Мы усовершенствовали ценовую политику, расширили ассортимент формата, одновременно формируя положительный имидж и повышая осведомленность покупателей о бренде «Карусель».

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ – ЗАЛОГ НАШЕГО УСПЕХА

В основе нашего бизнеса лежит клиентоориентированный подход, что позволяет еще больше укрепить конкурентные преимущества наших форматов. Мы предлагаем покупателям не только лучшие товары, но и создаем мощные стимулы для покупок:

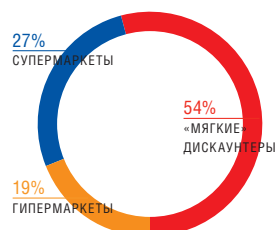
- Самые низкие цены
- Качественный ассортимент
- Акцент на свежие продукты
- Программы лояльности
- Компетентное обслуживание
- Инновации и удовольствие от покупок

Чистая торговая площадь по форматам, 2009 г.



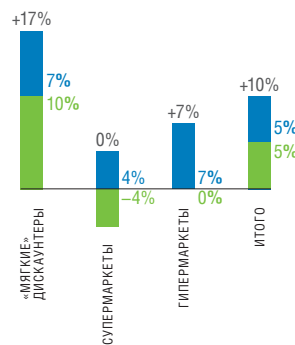
На 31 декабря 2009 г. чистая торговая площадь составила 1 063 тыс. кв. м.

Чистая розничная выручка по форматам, 2009 г.



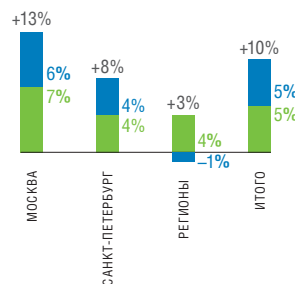
Чистая розничная выручка за 2009 г. составила 8 675 млн. долл. США

Рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) по форматам, 2009 г.



● Средний чек ● Приток покупателей
На основе валовой выручки в рублях

Рост продаж сопоставимых магазинов (LFL) по регионам, 2009 г.



● Средний чек ● Приток покупателей
На основе валовой выручки в рублях

Предложение лучших цен во всех форматах имеет первостепенное значение для удержания покупателей и обеспечения лидерства на рынке в целом. X5 постоянно реинвестирует в цены, проводит масштабные рекламные кампании и поощрительные акции для постоянных покупателей, что способствует увеличению количества посетителей, росту среднего чека, а также выручки на квадратный метр торговой площади – трех ключевых факторов роста продаж LFL.

В условиях экономического кризиса покупатели оказались наиболее чувствительны к цене товаров, и X5, отвечая их needs, предоставила самые привлекательные цены на рынке. В результате за прошедший год число покупателей в сетях, управляемых X5, достигло рекордного показателя, составив 996 млн. человек. Мы уверены, что наши инвестиции в повышение лояльности посетителей магазинов окупятся с восстановлением российской экономики.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ АССОРТИМЕНТ, СОБСТВЕННАЯ ТОРГОВАЯ МАРКА И ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

X5 продолжает дифференцировать свои предложения как по стоимости, так и по ассортименту, чтобы обеспечить четкое позиционирование каждого формата и успешное обслуживание всех целевых потребительских сегментов.

Одной из ключевых задач, стоящих перед X5, является развитие собственных торговых марок. Мы разработали новую стратегию СТМ и начали ее активное внедрение, чтобы предложить покупателям уникальные цены на продукты и товары, равные по качеству лучшим брендам рынка и обеспечивающие при этом такую же или даже более высокую рентабельность. В среднесрочной перспективе X5 планирует повысить долю СТМ в ассортименте «мягких» дискаунтеров – до 50%, супермаркетов – до 30%, и гипермаркетов – до 10%.

Компания также намерена вывести на новый уровень программы лояльности покупателей. Бонусно-накопительные и дисконтные карты уже сейчас популярны среди посетителей супермаркетов и гипермаркетов X5. К концу 2011 года Компания планирует создать современную систему управления взаимоотношениями с клиентами, которая позволит усовершенствовать программы лояльности и повысить привлекательность каждого формата за счет целевых промо-акций и персонализированных услуг.

И наконец, Компания начала внедрение передовых методов розничной торговли. Эта работа включает стратегические проекты по развитию мерчандайзинга и управления различными группами товаров, а также взаимодействие с поставщиками с целью улучшения ассортимента и цен и увеличения объемов продаж в целом.

РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ

Розничная интернет-торговля в России находится на начальном этапе развития. Используя свою сеть магазинов, сбытовую инфраструктуру и инструменты маркетинга, X5 способна создать ведущий розничный онлайн-бренд. В октябре 2009 года Компания создала совместное предприятие с основателями онлайн-ритейлеров www.bolero.ru и www.003.ru с целью развития платформы для торговли в Интернете. X5 получила 51% акций СП и опцион на покупку остальных акций в течение пяти лет.





«Мягкие» дискаунтеры «Пятёрочка» – 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
- Хотят экономить
- Совершающих покупки рядом с домом
- Несколько раз в неделю

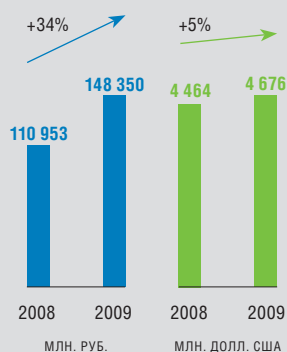
«ПЯТЕРОЧКА». ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

На 31 декабря 2009 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	493 016	475
Количество магазинов	1 039	
Ассортимент, количество наименований	от 2 200 до 3 900	
Количество чековых транзакций в день	более 1,8 млн	более 1 700

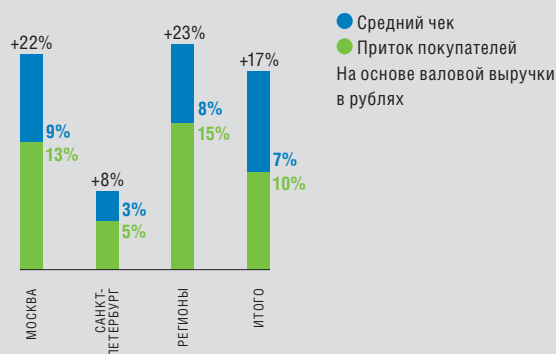
2009 г.	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек ⁽¹⁾ , руб.	254	260
Продажи на кв. м ⁽¹⁾ , руб./год	378 349	399 154

⁽¹⁾ На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

Чистая розничная выручка «мягких» дискаунтеров, 2009 г.



Рост продаж сопоставимых «мягких» дискаунтеров (LFL), 2009 г.



РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2009 ГОД

Чистая розничная выручка наших дискаунтеров за 2009 год составила 148 350 млн. рублей, увеличившись по сравнению с 2008 годом на 34% в рублевом выражении. Доля магазинов «Пятерочка» в совокупной чистой розничной выручке X5 составила 54%.

Высокие темпы роста продаж LFL Компании в 2009 году обусловлены необыкновенным успехом «мягких» дискаунтеров в условиях кризиса. Рост объема продаж сопоставимых дискаунтеров достиг самого высокого уровня в отрасли – 17% на фоне значительного

притока покупателей и положительной динамики среднего чека.

«Пятерочка» превзошла конкурентов, привлекая новых покупателей и укрепляя свои позиции в регионах благодаря своему девизу «Самые низкие цены на рынке на весь ассортимент». 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.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ

«Мягкие» дискаунтеры перспективны в любых экономических условиях. В 2010 году Компания планирует открыть 200–250 новых магазинов этого формата, тем самым ускорить свою экспансию и укрепить лидерство в сегменте дискаунтеров. Мы

продолжим инвестировать в укрепление позиций «Пятерочки» как ценового лидера российского рынка, а также планируем активно развивать ассортимент товаров под собственными торговыми марками.



Супермаркеты «Перекресток» – повышение качества вашей жизни

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Лучший ассортимент свежих продуктов
- Высокий уровень обслуживания

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕГМЕНТ

- ~30 миллионов россиян
- С высоким и средним доходом
- Ценищих качество товаров и обслуживания
- Совершающих покупки несколько раз в неделю
- Удобное расположение магазинов

«ПЕРЕКРЕСТОК». ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

На 31 декабря 2009 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	284 359	1 034
Количество магазинов	275	
Ассортимент, количество наименований	от 6 000 до 16 000	
Количество чековых транзакций в день	более 600 000	~2 500

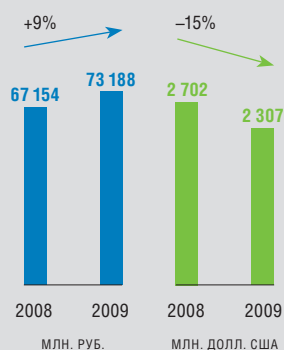
2009 г.	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек ⁽¹⁾ , руб.	361	367
Продажи на кв. м ⁽¹⁾ , руб./год	360 446	388 642

Лояльность покупателей

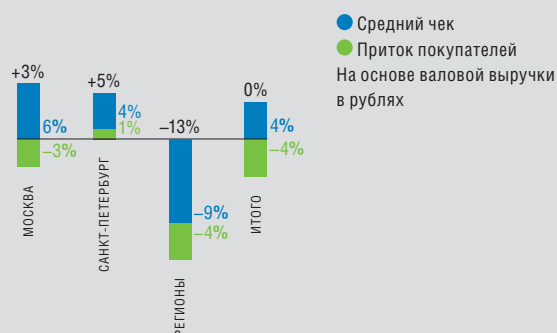
Более **1,1 млн. человек** являются членами **Клуба «Перекресток»**, персональной программы лояльности покупателей. Покупки по клубным картам составляют почти **30% от общего объема продаж** супермаркетов «Перекресток», а средний размер покупки члена Клуба на **60% больше** обычной покупки.

⁽¹⁾ На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

Чистая розничная выручка супермаркетов, 2009 г.



Рост продаж сопоставимых супермаркетов (LFL), 2009 г.



РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2009 ГОД

Чистая розничная выручка наших супермаркетов за 2009 год составила 73 188 млн. рублей, увеличившись по сравнению с 2008 годом на 9% в рублевом выражении. Таким образом, доля супермаркетов «Перекресток» в совокупной чистой розничной выручке X5 составила 27%.

На результаты деятельности супермаркетов повлияло снижение покупательской активности и смещение потребления в сторону более дешевых товаров и форматов, особенно в регионах. В целом, объемы продаж сопоставимых магазинов (LFL) не изменились, поскольку эффект от увеличения среднего чека на 4% был нивелирован эквивалентным сокращением числа покупателей. В Москве и Санкт-Петербурге в сопоставимых супермаркетах наблюдался незначительный рост продаж, тогда как в регионах продажи LFL снизились на 13%.

Тем не менее, в условиях экономического кризиса мы укрепили позиции «Перекрестка», преуспев в привлечении новых покупателей у ослабленных конкурентов, сделав упор на улучшении ассортимента и качестве обслуживания, а также поддерживая конкурентные среди супермаркетов цены.

В декабре 2009 года Компания завершила приобретение сети супермаркетов «Патэрсон», упрочив свое лидерство в этом рыночном сегменте. Мы добавили к существующим «Перекресткам» качественные магазины с хорошим местоположением в стратегически важных для X5 регионах, включая Москву и Санкт-Петербург. К середине 2010 года около 57 приобретенных магазинов начнут работать под брендом «Перекресток».

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ

В 2010 году основная цель Компании в сегменте супермаркетов – увеличить долю рынка и опередить конкурентов, одновременно подготовив формат к ожидаемому восстановлению покупательской активности. В результате ребрендинга «Патэрсона» и внедрения ассортиментной и ценовой политики X5, мы планируем не только сохранить существующую клиентскую базу, но и привлечь новых покупателей, повысив продажи приобретаемых магазинов. Кроме того, Компания планирует органическое открытие примерно 15 супермаркетов.

Мы будем продолжать позиционировать «Перекресток» как современный магазин с широким ассортиментом группы товаров «фреш» и первоклассным обслуживанием, одновременно поддерживая его ценовое лидерство среди супермаркетов, в том числе за счет проведения регулярных промо-акций. Мы также планируем внедрять в супермаркеты новые стандарты зонирования торгового пространства и мерчандайзинга, 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
- Пользующихся автомобилем
- Совершающих покупки преимущественно в выходной день
- Ориентированных на широкий ассортимент и полезные продукты
- Ценящих комфорт и приятное времяпрепровождение

«КАРУСЕЛЬ». ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

На 31 декабря 2009 г.	Итого	В среднем на магазин
Торговая площадь, кв. м	285 581	4 924
Количество магазинов		58
Ассортимент, количество наименований		от 20 000 до 50 000
Количество чековых транзакций в день	более 280 000	~5 000

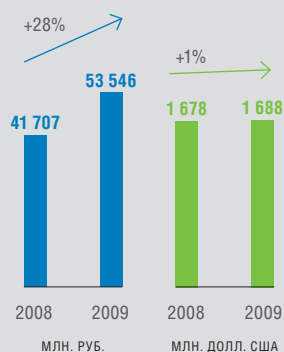
2009 г.	Все магазины	Магазины LFL
Средний чек ⁽¹⁾ , руб.	616	635
Продажи на кв. м ⁽¹⁾ , руб./год	230 747	243 957

Лояльность покупателей

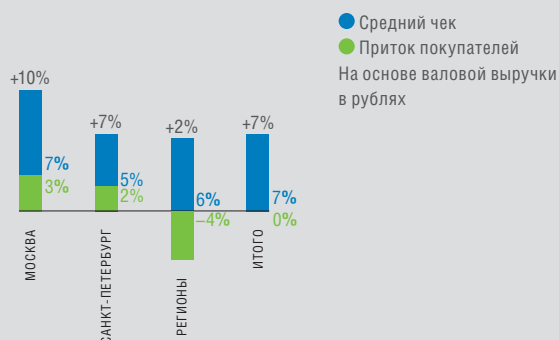
Около **1,7 миллиона человек** имеют карту постоянного покупателя сети гипермаркетов «Карусель». Ежемесячно приобретается 27 000 карт. Покупки по картам постоянного покупателя составляют **80% от общего числа покупок**, совершаемых в магазинах данного формата.

⁽¹⁾ На основе валовой розничной выручки, включая НДС.

Чистая розничная выручка гипермаркетов, 2009 г.



Рост продаж сопоставимых гипермаркетов (LFL), 2009 г.



РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2009 ГОД

Чистая розничная выручка наших гипермаркетов за 2009 год составила 53 546 млн. рублей, увеличившись по сравнению с 2008 годом на 28% в рублевом выражении. Доля гипермаркетов «Карусель» в совокупной чистой розничной выручке X5 составила 19%.

В 2009 году в формате гипермаркет произошли большие перемены. В первом квартале, завершив интеграцию приобретенной сети «Карусель», Компания провела ребрендинг 16 гипермаркетов «Перекресток» и перезапустила все свои гипермаркеты под единым брендом «Карусель».

Компания скорректировала ценовую политику и ассортимент гипермаркетов «Карусель» в рамках программы репозиционирования приобретенных магазинов с целью удержания и завоевания новых покупателей. Мы ожидаем, что популярность «Карусели» как магазина с лозунгом «Все под одной крышей по низким ценам» значительно возрастет благодаря широкомасштабным рекламным кампаниям и акциям, направленным на повышение осведомленности покупателей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ

«Карусель» обладает огромным потенциалом роста, учитывая слабое проникновение современного формата гипермаркет в России. Наша цель – ориентироваться на потребности обычных российских семей, привлекая их широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров, а также интересными ценовыми предложениями. Мы постоянно работаем над совершенствованием ассортимента, развиваем предложение товаров СТМ, а также продукцию собственного

производства, включая готовые блюда, салаты и выпечку. Кроме того, мы планируем начать выпуск персональных бонусно-накопительных карт для покупателей в рамках развития программы лояльности гипермаркетов «Карусель». В 2010 году Компания намерена открыть 7–10 новых гипермаркетов, используя благоприятные условия на рынке: низкие арендные ставки и наличие свободных торговых площадей.

Развитие собственных торговых марок

Одной из ключевых задач, стоящих перед нами, является развитие собственных торговых марок (СТМ). Мы разработали новую стратегию СТМ и начали ее активное внедрение, чтобы предложить покупателям уникальные цены на продукты и товары, равные по качеству лучшим брендам рынка. Предложение СТМ повысит привлекательность наших магазинов и одновременно поддержит необходимый уровень рентабельности. В условиях, когда потребители вынуждены экономить на покупках, товары СТМ становятся лучшей альтернативой брендированным товарам, а для производителей развитие СТМ означает гарантированные крупные объемы поставок.

X5 поднимает развитие СТМ на новый уровень, действуя в трех направлениях:

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

В России традиционно наблюдается высокий уровень доверия потребителей к торговым маркам, поэтому гарантии качества товаров являются необходимым условием успеха СТМ. Компания строго контролирует качество продукции СТМ на этапах разработки и серийного выпуска, а также проводит регулярный аудит производителей.

Лидерство Компании на рынке, масштаб ее деятельности и эффективность цепочек поставок создают уникальные преимущества для разработки новых марок и увеличения объемов реализации товаров СТМ. В среднесрочной перспективе Компания намерена увеличить долю СТМ в ассортименте «мягких» дискаунтеров до 50%, супермаркетов до 30% и гипермаркетов до 10%.

Низкий ценовой сегмент:

бренд *Красная цена*, представленный широким спектром товаров, а также ряд брендов алкогольных напитков



Средний ценовой сегмент:

бренд *Пять плюсов*, охватывающий разнообразные товары, а также бренды алкогольных напитков, морепродуктов и детских товаров



Высокий ценовой сегмент:

ассортимент СТМ и бренды алкогольных напитков премиум-класса находятся на стадии разработки

Операционная эффективность

Ценовое лидерство X5 достигнуто благодаря постоянной работе над повышением эффективности. Мы убеждены в том, что по мере развития российского рынка розничной торговли операционная эффективность будет приобретать все большее значение для сохранения лидерства и доходности акционеров.

В 2009 году компания начала реализацию Стратегической программы повышения операционной эффективности. Контроль над затратами и повышение производительности имели первостепенное значение для поддержания прибыльности X5, поскольку мы реинвестировали полученную экономию в цены.

В России пока недостаточно развиты цепочки поставок и логистическая инфраструктура в целом. Мы продолжим инвестировать в развитие нашей логистической инфраструктуры и рассчитываем, что внедрение лучшего зарубежного опыта в этой сфере позволят нам значительно повысить производительность, добившись устойчивых конкурентных преимуществ перед другими компаниями.

Повышение эффективности выгодно и нашим покупателям, и нашим акционерам. Работая эффективнее, мы будем управлять более совершенным бизнесом, способным быстро развиваться, успешно конкурировать и обеспечивать прибыльность. В свою очередь, покупателям мы сможем предложить еще более привлекательные цены, еще более качественный и разнообразный ассортимент.

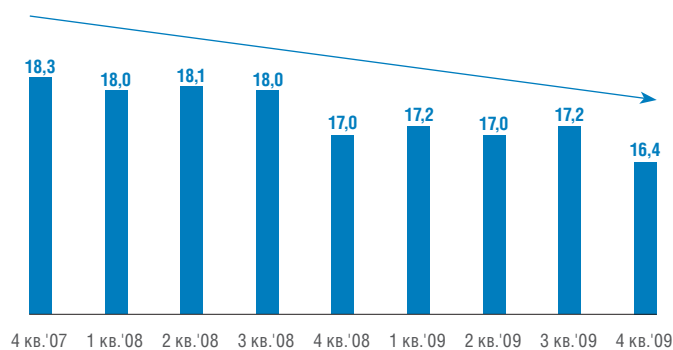
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В 2009 ГОДУ

Цель X5 – закрепить ценовое лидерство на розничном продовольственном рынке России. Для этого Компания использует не только мощную закупочную силу крупнейшего ритейлера, но и постоянно повышает операционную эффективность. Это позволяет ей регулярно реинвестировать в цены, оставаясь прибыльной.

Выбранная Компанией политика ценообразования оказалась особенно актуальна в кризисный для российской экономики год. Сумев предложить покупателям лучшие цены на рынке, X5 добилась самого высокого в отрасли роста продаж LFL. Однако клиентоориентированность Компании незначительно снизила валовую маржу магазинов – до 24,2% в 2009 году (этот показатель составлял 25,6% в 2008 году). Вместе с тем Компания обеспечила высокую прибыль для акционеров благодаря значительному росту выручки и улучшению ключевого показателя контроля затрат – операционных расходов за вычетом амортизации и неденежных статей в процентах от выручки. Мы снизили этот показатель до 16,9% за 2009 год, т. е. на 90 базисных пунктов по сравнению с предыдущим годом. Без учета затрат, связанных с опционной программой для сотрудников (ESOP), этот показатель составил бы 16,2% от выручки, что означает снижение на 160 базисных пунктов по сравнению с предыдущим годом.



Коммерческие, общие и административные расходы⁽¹⁾ в % от выручки



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В 2009 году X5 начала реализацию Стратегической программы повышения операционной эффективности. Это многолетняя программа, призванная вывести деятельность Компании на качественно новый уровень, соответствующий самым высоким международным стандартам, и охватывающая практически все направления деятельности Компании, включая:





















- создание интегрированной системы управления цепочками поставок;
- модернизацию IT-систем;
- повышение производительности труда;
- оптимизацию бизнес-процессов;
- повышение эффективности управления активами, в том числе в части потребления электроэнергии, управления недвижимостью и бизнес-портфелем.

Реализация программы обеспечит еще более динамичное развитие Компании, повысит ее способность увеличивать объемы продаж, достигать значительной экономии на затратах и максимизировать денежные потоки. Ключевые элементы программы находятся на стадии планирования и пилотного тестирования и будут внедряться поэтапно в течение следующих двух-трех лет.



⁽¹⁾ Исключая амортизацию и разовые неденежные статьи.

Стратегическая программа повышения операционной эффективности охватывает все направления деятельности X5

Проект	Поддержка динамичного развития	Рост продаж	Экономия на затратах	Эффективное управление рабочим капиталом
Создание интегрированной системы управления цепочками поставок				
Модернизация IT-систем				
Повышение производительности труда в магазинах				
Оптимизация бизнес-процессов				
Повышение эффективности управления активами				

Интегрированная система управления цепочками поставок: повышение эффективности логистической инфраструктуры

В быстро развивающейся российской экономике пока еще только формируется основа современной, эффективной логистической инфраструктуры продовольственной розницы. X5 вносит существенный вклад в этот процесс, совершенствуя управление цепочками поставок и тем самым укрепляя свои конкурентные преимущества.

Компания инвестировала в расширение складских площадей и развитие

оптимизированной логистической инфраструктуры на основе новейших методов повышения производительности. Мы ожидаем, что это положительно отразится на показателях операционных расходов, уровне обслуживания, качестве и наличии продуктов на полках, обороте товарных запасов и минимизирует недостатки.

Сеть распределительных центров

X5 значительно увеличила долю поставок, распределяемых посредством собственной логистической сети. Централизация поставок возросла с 51% до 61%, значительно превысив прогноз на 2009 год (57%), и мы ожидаем, что в 2010 году этот показатель достигнет 67%. Это откроет дополнительные возможности для повышения эффективности по мере открытия новых магазинов и увеличения объемов реализации.

На конец 2009 года под управлением Компании находились 23 распределительных центра

(РЦ) общей складской площадью 309,1 тыс. кв. м. В 2009 году Компания открыла шесть новых продовольственных РЦ – в Московской и Пермской областях, Санкт-Петербурге, Воронеже, Ростове-на-Дону и Казани, а также расширила площади ряда существующих РЦ. В 2009 году Компания открыла свой первый федеральный непродовольственный РЦ в Московской области, а также с целью оптимизации закрыла два небольших РЦ в Перми и один РЦ в Липецке.

Производительность распределительных центров

X5 внедряет современную систему управления складом Warehouse Management System (WMS). Новая система улучшит контроль движения и хранения товаров на складе и оптимизирует все связанные с этим процессы и операции, включая отгрузку, получение и комплектацию заказов. WMS будет дополнена голосовыми технологиями для повышения точности комплектации заказов и производительности труда складского персонала.

Переход от бумажной системы комплектации заказов к голосовой позволяет значительно уменьшить число ошибок, обеспечив точность комплектации на уровне одной ошибки на тысячу заказов. Кроме того, WMS и голосовая система комплектации заказов позволяют сократить время от размещения заказа до поставки как минимум на 50%. В результате внедрения новых технологий X5 рассчитывает увеличить производительность труда складского персонала на 10–15% к концу 2011 года.

Эффективность перевозок

На 31 декабря 2009 года автопарк Компании включал примерно 600 грузовых автомобилей – около 400 собственных и 200 арендованных. Компания также использует железнодорожные перевозки как более экономичное решение для поставок на большие расстояния. Мы считаем, что Компания сможет значительно повысить эффективность перевозок и, таким образом, обеспечить более эффективное использование автопарка, снижение расходов

на топливо и, в конечном итоге, – постоянное наличие большого выбора свежих товаров в магазинах. В 2009 году X5 начала внедрение новой Системы управления транспортом (Transportation Management System, TMS), которая позволит оптимизировать маршруты перевозок и сократить простои транспорта. Ожидается, что в течение двух лет новая Система управления транспортом позволит сэкономить до 15% транспортных расходов.

Регион	Общая площадь РЦ (тыс. кв. м)	Количество РЦ	Открыто в 2009	Функциональность РЦ				
				Сухой	Фрукты и овощи	Охлажденный	Замороженный	Непродуктовые товары
Центральный	153,9	8	2	v	v	v	v	v
Северо-Западный	65,1	5	1	v	v	v	v	
Волго-Вятский	17,5	1	-	v	v	v		
Урал	21,8	4	(1)	v	v	v		
Центрально-Черноземный	11,8	2	-	v	v	v		
Средне-Волжский	13,4	1	-	v	v	v		
Южный	12,6	1	1	v	v	v		
Приволжский	13,1	1	1	v	v	v		
X5 Retail Group Итого	309,1	23	4	v	v	v		

Модернизация IT-систем: повышение эффективности управленческих платформ

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

SAP вводится в эксплуатацию поэтапно. Первый этап – внедрение системы SAP for Retail, которая будет охватывать все операции, связанные с управлением магазинами, отношениями с поставщиками и логистикой. В 2009 году состоялся успешный пилотный запуск этой системы, а к концу 2010 года X5 планирует завершить развертывание SAP for Retail во всех регионах своего присутствия.

Следующие два этапа включают внедрение системы SAP HCM (SAP для HR) и SAP for Enterprise Management (SAP для управления предприятием). Система SAP HCM, включающая модули управления персоналом и расчета заработной платы, будет введена в эксплуатацию в 2010 году. SAP for Enterprise Management будет охватывать такие управленческие функции, как операционный и финансовый анализ, планирование и отчетность, управление недвижимостью и некоммерческие закупки. X5 планирует запустить эту систему в 2011 году, после прохождения этапов планирования, тестирования и пилотного запуска. Параллельно X5 проводит стандартизацию и модернизацию IT-систем магазинов всех своих форматов.

Существующая IT-инфраструктура

Магазины:

- Унифицированная IT-платформа в супермаркетах и гипермаркетах, отдельная платформа в дискаунтерах

Логистика:

- Несколько систем управления складом (WMS)

Головной офис:

- 1С для бухгалтерии и отдела кадров, несколько систем управления базами данных, Excel



IT-инфраструктура в 2012 году

Магазины:

- Унифицированная для всех форматов IT-платформа, динамичная и полностью совместимая с SAP

Логистика:

- Единая WMS, дополняемая голосовой системой комплектации заказов, полностью совместимая с SAP (Exceed)
- Система управления перевозками Oracle, полностью совместимая с SAP

Головной офис:

- SAP for Retail, SAP HCM, SAP for Enterprise Management

IT-инфраструктура в 2012 году



Повышение производительности труда в магазинах: совершенствование процессов и технологий управления

Несмотря на экономический кризис, X5 продолжала создавать новые рабочие места благодаря расширению своей деятельности. По состоянию на конец 2009 года общая численность сотрудников X5 составляла 68 457 человек – почти на 8 000 человек, или на 13%, больше, чем на конец 2008 года (60 467 человек). Чтобы обеспечить качество обслуживания покупателей, Компания уделяет большое внимание обучению и развитию персонала и предоставляет сотрудникам и менеджерам возможности для карьерного роста.

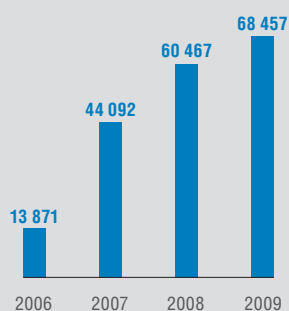
X5 уже опережает большинство своих российских конкурентов по показателю продаж на одного сотрудника и обладает потенциалом для того, чтобы достичь уровня западных ритейлеров. В 2009 году Компания начала искать пути повышения производительности труда персонала магазинов (составляющего более 80% от штата Компании) до международного уровня.

Мы проанализировали, насколько эффективно сотрудники магазинов выполняют свои задачи

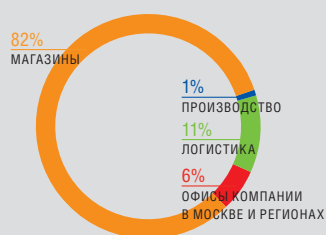
и как различные бизнес-процессы влияют на производительность их труда, и пришли к выводу, что производительность можно существенно повысить путем внедрения новых технологий и процессов, обучения и развития кадров. Например, только за счет реорганизации отдела хлебобулочных изделий можно втрое повысить производительность труда продавцов. Мы ожидаем, что со временем потребность магазинов в кадрах будет уменьшаться по мере дальнейшей автоматизации процессов и централизации функций обеспечения поставок и ценообразования. К концу 2011 года мы планируем повысить производительность труда сотрудников магазинов на 10–12%.

Вместе с тем, мы ожидаем, что в ближайшие годы общая численность сотрудников Компании будет расти за счет открытия новых магазинов. Благодаря мерам по повышению производительности труда Компания будет располагать достаточными финансовыми и человеческими ресурсами для поддержания этого роста.

Численность работников на конец года



Разбивка персонала по функциям, 2009 г.



Сбалансированный рост

БЛАГОПРИЯТНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА ДЛЯ РОССИЙСКОГО РОЗНИЧНОГО СЕКТОРА

Несмотря на экономический кризис, в 2009 году российские потребители продолжали покупать товары первой необходимости и другую продукцию, необходимую для поддержания здорового и комфортного образа жизни. Мы считаем, что потребление товаров на российском рынке будет расти и видим значительный потенциал для укрепления позиций X5 и роста уровня проникновения современных розничных форматов на российском рынке.

Открытие привлекательных с точки зрения местоположения магазинов с большим выбором товаров и доступными ценами стало одним из самых наглядных признаков трансформации российской экономики и способствовало значительному повышению качества жизни россиян. Вместе с тем, российский розничный рынок остается крайне слабо концентрированным. На современные форматы розничной торговли продовольственными товарами приходится лишь треть рынка, а десять ведущих ритейлеров обеспечивают всего 15% продаж. Несмотря на лидерство, рыночная доля X5 составляет примерно 4%.

Трудные экономические условия 2009 года стали для X5 не только проверкой на прочность, но и открыли перед ней новые возможности. В то время как многие ритейлеры были ослаблены кризисом, X5 сделала все возможное, чтобы укрепить свое лидерство. Компания повысила уровень инвестиционной дисциплины, строго ограничив капитальные вложения, и вместе с тем смогла значительно превысить намеченные цели по расширению деятельности.

В 2010 году X5 намерена поддерживать высокие темпы роста путем увеличения продаж LFL и ускоренного открытия новых магазинов. Исходя из прогноза стабилизации макроэкономических условий, Компания ожидает, что рост ее чистой выручки за 2010 год будет сопоставимым с аналогичным показателем 2009 года по форме.

ВЗВЕШЕННАЯ ЭКСПАНСИЯ И УКРЕПЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА В 2009 ГОДУ

Финансовый и экономический кризис отрицательно сказался на небольших и слабых розничных сетях, но открыл новые возможности для более крупных участников рынка. X5 использовала эту уникальную ситуацию, чтобы увеличить свою рыночную долю, получить новые качественные объекты недвижимости в стратегически важных регионах и приобрести небольшие розничные сети по привлекательной цене.

В 2009 году X5 продолжала увеличивать торговые площади как путем органического роста, так и за счет приобретений. В результате открытия 271 магазина общее число магазинов под управлением Компании достигло 1 372. Мы скорректировали стратегию в области недвижимости, отдав предпочтение аренде, а не собственности, чтобы воспользоваться низкими арендными ставками и наличием свободных торговых площадей. Кроме того, используя благоприятные рыночные условия, мы ускорили развитие распределительных центров.



ПРОДУМАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА И СБАЛАНСИРОВАННЫЙ РОСТ

X5 стремится максимизировать денежные потоки за счет увеличения выручки, жесткого контроля над затратами и эффективного управления оборотным капиталом. В области инвестиций мы отдаем приоритет стратегически важным проектам с наиболее высокой доходностью. Мы не отказываемся от приобретений, но совершаем их на основе выборочного подхода, согласовывая выгодные цены и избегая риска.

В 2009 году мы установили лимит капитальных вложений в размере 14 млрд. руб. (около 450 млн. долл. США). Оставаясь в рамках этого лимита, мы смогли значительно перевыполнить план по открытию новых магазинов: за год мы открыли 189 магазинов путем органического роста, а также приобрели по выгодной цене 82 магазина сети «Патэрсон».

Мы уделили особое внимание управлению ликвидностью, чтобы сгладить влияние краткосрочной волатильности и оптимизировать структуру долга в части сроков погашения. И наконец, мы достигли договоренности со Сбербанком о предоставлении X5 гарантированной кредитной линии для рефинансирования синдицированного кредита в объеме 1,1 млрд. долл. США с погашением в 2010 году. Эта сделка, организованная по принципу «forward start» (когда предоставление финансирования гарантируется банком задолго до погашения рефинансируемого обязательства), дает Компании дополнительную гибкость в отношении инвестиционных планов и стратегических целей.

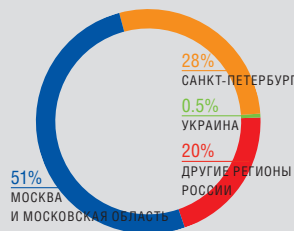
В 2010 году X5 намерена ускорить открытие новых магазинов, в основном, в сегменте «мягких» дискаунтеров и выборочно – в сегментах гипермаркетов и супермаркетов. Мы планируем открыть 200–250 «мягких» дискаунтеров, около 15 супермаркетов и 7–10 гипермаркетов. Мы также продолжим инвестировать в развитие логистических и других инфраструктурных проектов. Установленный нами лимит капитальных вложений на 2010 год в размере 18 млрд. руб. (около 600 млн. долл. США) согласуется с возможностями Компании в области генерирования денежных потоков.



Сбалансированное присутствие в регионах

Основная деятельность X5 сосредоточена в европейской части России и на Урале, где наиболее высокая плотность населения и уровень располагаемых доходов. Компания является бесспорным лидером по объему продаж в Москве и Санкт-Петербурге, а также занимает ведущие позиции в пяти региональных центрах: Нижнем Новгороде, Липецке, Самаре, Челябинске и Перми. По состоянию на конец 2009 года X5 была представлена в 45 крупных городах западной части России и Урала, а также Украины. В период экономического спада Компания сохранила высокий уровень продаж на основных рынках своего присутствия, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге, что обеспечило ее финансовую стабильность.

Чистая розничная выручка по регионам, 2009 г.



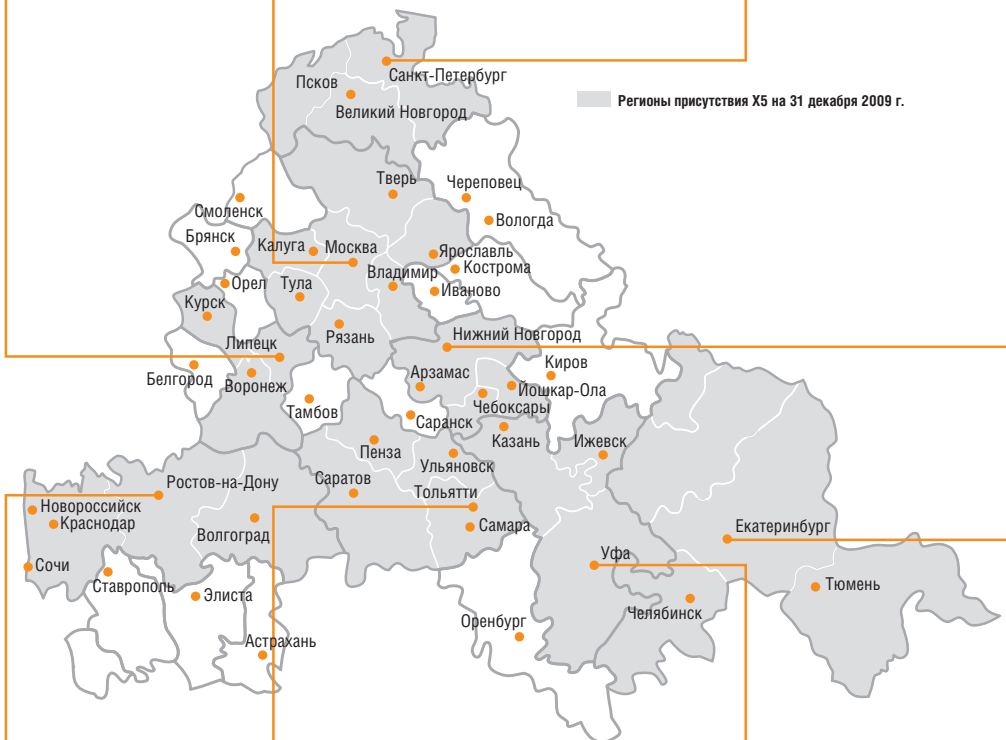
Чистая розничная выручка за 2009 г. составила 8 675 млн. долл. США

Центрально-Черноземный регион
 ● 46% Дискаунтеры
 ● 22% Супермаркеты
 ● 32% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 256 млн. долл. США

Москва и Московская область
 ● 53% Дискаунтеры
 ● 36% Супермаркеты
 ● 11% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 4 460 млн. долл. США

Северо-Западный регион
 ● 65% Дискаунтеры
 ● 8% Супермаркеты
 ● 27% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 2 433 млн. долл. США

Средне-Волжский регион
 ● 16% Дискаунтеры
 ● 52% Супермаркеты
 ● 32% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 255 млн. долл. США



Южный регион
 ● 23% Дискаунтеры
 ● 44% Супермаркеты
 ● 33% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 210 млн. долл. США

Волго-Вятский регион
 ● 26% Дискаунтеры
 ● 35% Супермаркеты
 ● 39% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 387 млн. долл. США

Приволжский регион
 ● 14% Дискаунтеры
 ● 25% Супермаркеты
 ● 61% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 181 млн. долл. США

Уральский регион
 ● 87% Дискаунтеры
 ● 1% Супермаркеты
 ● 12% Гипермаркеты
 Чистая розничная выручка за 2009 г.: 451 млн. долл. США

Открытие новых магазинов

В 2009 году Х5 увеличила количество своих магазинов на 271, включая приобретение магазинов «Патэрсон». В результате торговая площадь Компании выросла на 189 тыс. кв. м.

На конец года под управлением Х5 находились 1 372 магазина (1 063 тыс. кв. м торговой площади), в том числе 1 039 дискаунтеров, 275 супермаркетов и 58 гипермаркетов.

	На		Ребрендинг 2009 г.	Закрыто 2009 г.	Приобретение «Патэрсона»	Всего добавлено 2009 г.	% изменения к 31 дек. 08
	31 дек. 08	31 дек. 09					
Торговая площадь, кв. м							
Гипермаркеты	232 462	285 581	–	–	–	53 119	23
Супермаркеты	222 362	284 359	(4 092)	(2 435)	50 027	61 996	28
«Мягкие» дискаунтеры	419 207	493 016	4 092	(6 065)	13 051	73 809	18
X5 Retail Group Итого	874 032	1 062 956	–	(8 500)	63 077	188 925	22
Количество магазинов							
Гипермаркеты	46	58	–	–	–	12	26
Супермаркеты	207	275	(5)	(3)	57	68	33
«Мягкие» дискаунтеры	848	1 039	5	(16)	25	191	23
X5 Retail Group Итого	1 101	1 372	–	(19)	82	271	25

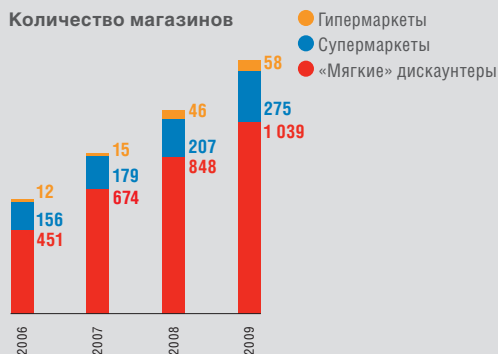
В 2010 году Х5 планирует открыть рекордное число дискаунтеров – 200–250. В краткосрочной перспективе экономические условия наиболее благоприятны для развития именно этого формата, имеющего явное конкурентное преимущество, когда потребителям приходится экономить. Кроме того, дискаунтеры не требуют значительных инвестиций и быстро окупаются.

В 2010 году Компания также планирует открыть около 15 новых супермаркетов в регионах, где проживает население со стабильными средними и высокими доходами – к ним относятся Москва, Санкт-Петербург и ряд других крупных городов.

В 2009 году Компания реализовала ряд мер по оптимизации работы супермаркетов и дискаунтеров с целью повышения их

доходности, в том числе конвертировала пять супермаркетов в дискаунтеры и закрыла 19 магазинов (три супермаркета и 16 дискаунтеров).

В сегменте гипермаркетов главная задача Компании – увеличить продажи LFL существующих магазинов за счет эффекта от репозиционирования гипермаркетов «Карусель». В 2010 году мы планируем открыть от 7 до 10 новых гипермаркетов на арендованных площадях, используя благоприятные условия на рынке аренды. Строительство гипермаркета – это многолетний процесс, требующий значительных инвестиций, поэтому Х5 будет рассматривать возможность строительства только в случае крайне привлекательных экономических характеристик проекта.



Приобретение сети супермаркетов «Патэрсон»

В декабре 2009 года X5 завершила сделку по приобретению сети супермаркетов «Патэрсон» за 189,5 млн. долл. США, приняв на себя чистый долг сети в размере 85 млн. долл. США. Сделка по приобретению сети «Патэрсон» соответствует стратегии мультиформатного развития X5 и способствует увеличению стоимости Компании для акционеров, укрепляя позиции X5 как игрока номер один в формате «супермаркет». Магазины сети привлекательно расположены в ключевых регионах с благоприятными демографическими характеристиками для развития данного формата.

Сеть «Патэрсон» управляла магазинами в Москве, Московской области, Санкт-

Петербурге, Казани и других городах европейской части России и Урала. В 2009 году чистая розничная выручка сети составила 10 415 млн. руб. (328 млн. долл. США). В результате ребрендинга и интеграции супермаркетов «Патэрсон» X5 планирует добиться значительных синергетических эффектов, увеличив продажи на единицу площади, рентабельность и денежные потоки.

X5 планирует интегрировать 57 магазинов «Патэрсон» в супермаркеты под брендом «Перекресток» и 25 магазинов в дискаунтеры «Пятерочка». Мы планируем полностью завершить интеграцию сети «Патэрсон» в середине 2010 года.

Финансовые результаты 2009 года

Кризис в 2009 году стал успешно пройденным испытанием для Х5 с точки зрения финансовой стабильности. Мы выполнили свой прогноз по росту выручки на уровне 25% по проформе благодаря самому высокому в отрасли росту продаж LFL (10%) и активному органическому открытию новых магазинов. По итогам года операционный денежный поток достиг 734 млн. долл. США благодаря высоким темпам роста, контролю затрат и эффективному управлению оборотным капиталом. Кроме того, мы сократили чистый долг на 250 млн. долл. США к концу 2009 года, оптимизировали сроки погашения долговых обязательств и минимизировали валютные риски, а также обеспечили себе ресурсы для рефинансирования своих обязательств в 2010 году.

Отчет о прибылях и убытках: основные тенденции и изменения

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ⁽¹⁾

Млн. долл. США	2009 г.	2008 г. ⁽²⁾	% изменения
Чистая выручка, в том числе	8 717,4	8 892,4	(2)
Чистая розничная выручка	8 674,5	8 843,8	(2)
Валовая прибыль	2 107,9	2 278,5	(7)
Валовая маржа, %	24,2	25,6	
ЕБИТДА	736,0	803,2	(8)
ЕБИТДА маржа, %	8,4	9,0	
Списание незавершенного строительства, основных средств и Goodwill ⁽³⁾	(48,3)	(2 257,0)	(98)
Операционная прибыль / (убыток)	467,8	(1 704,5)	-
Операционная маржа, %	5,4	-	
Чистая прибыль / (убыток)	165,4	(2 145,5)	-
Чистая маржа, %	1,9	-	

ВЛИЯНИЕ КУРСА РУБЛЯ К ДОЛЛАРУ США НА ДИНАМИКУ РЕЗУЛЬТАТОВ Х5

Функциональной валютой Х5 является национальная валюта Российской Федерации – российский рубль (руб.). Валюта представления отчетности – доллар США. За последние 12 месяцев курс рубля по отношению к доллару США значительно изменился, что существенно повлияло на сравнение финансовых результатов Компании с соответствующим периодом предыдущего года (в случае показателей Отчета о прибылях и убытках) и с началом года (в случае балансовых показателей). Подробнее об этом см. Примечание 2 к консолидированной финансовой отчетности по МСФО настоящего Годового отчета.

⁽¹⁾ Незначительные отклонения в расчете % изменения и итогов в этой и других таблицах настоящего Годового отчета объясняются округлением.

⁽²⁾ В настоящем Годовом отчете показатели Отчета о прибылях и убытках представлены по проформе, если не указано иное. Показатели по проформе включают в себя результаты деятельности приобретенной сети гипермаркетов «Карусель» начиная с 1 января 2008 года. Показатели по проформе позволяют читателям сравнивать результаты операционной и финансовой деятельности Х5 за различные периоды времени на более сопоставимой основе. Эти данные являются дополнением и не должны использоваться вместо консолидированной финансовой отчетности (которая включает результаты работы приобретенной сети гипермаркетов «Карусель» только с 30 июня 2008 года, когда было завершено ее приобретение), представленной в отдельном разделе настоящего Годового отчета.

⁽³⁾ Подробная информация о списаниях содержится в разделе «Списания стоимости незавершенного строительства и основных средств» настоящего Годового отчета.

ДИНАМИКА ЧИСТОЙ ВЫРУЧКИ И ВАЛОВОЙ МАРЖИ

Млн. долл. США	2009 г.	2008 г.	% изменения
Чистая выручка, в том числе	8 717,4	8 892,4	(2)
Чистая розничная выручка	8 674,5	8 843,8	(2)
Гипермаркеты	1 687,9	1 678,0	1
Супермаркеты	2 307,2	2 701,8	(15)
«Мягкие» дискаунтеры	4 676,3	4 464,0	5
Интернет-торговля	3,1	-	-
Валовая прибыль	2 107,9	2 278,5	(7)
Валовая маржа, %	24,2	25,6	

Чистая выручка Х5 за 2009 год составила 8 717 млн. долл. США. По сравнению с предыдущим годом этот показатель снизился на 2% в долларовом выражении и вырос на 25% в рублевом выражении по проформе. Значительный рост чистой выручки в рублевом выражении обусловлен самым высоким в отрасли ростом продаж LFL⁽¹⁾ (на 10% по сравнению с предыдущим годом) и открытием новых магазинов.

В 2009 году Х5 вышла на первое место среди российских ритейлеров по росту продаж LFL и притоку покупателей. Благодаря нашей политике реинвестирования валовой маржи в привлекательность наших магазинов, число наших покупателей достигло 1 млрд. человек. В результате, валовая маржа Х5 за 2009 год в размере 24,2% оказалась ниже показателя 2008 года (25,6%). Ее снижение на 140 базисных пунктов по сравнению с предыдущим годом в результате реинвестиций согласуется с ожиданиями менеджмента Компании.

КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Млн. долл. США	2009 г.	2008 г.	% изменения
Затраты на персонал, в том числе	(761,2)	(839,5)	(9)
% от чистой выручки	8,7	9,4	
Расходы на опционную программу	(59,3)	2,5	-
% от чистой выручки	0,7	0,0	
Расходы по операционной аренде	(264,2)	(271,3)	(3)
% от чистой выручки	3,0	3,1	
Прочие расходы на магазины	(110,8)	(129,5)	(14)
% от чистой выручки	1,3	1,5	
Амортизация основных средств и нематериальных активов, в том числе	(268,2)	(250,7)	7
% от чистой выручки	3,1	2,8	
Списание незавершенного строительства и основных средств	(48,3)	-	-
% от чистой выручки	0,6	0,0	
Коммунальные расходы	(154,6)	(149,0)	4
% от чистой выручки	1,8	1,7	
Расходы на услуги третьих сторон	(76,5)	(102,2)	(25)
% от чистой выручки	0,9	1,1	
Прочие расходы	(105,2)	(86,4)	22
% от чистой выручки	1,2	1,0	
Итого коммерческие, общие и административные расходы	(1 740,6)	(1 828,7)	(5)
% от чистой выручки	20,0	20,6	

⁽¹⁾ 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.

Доля в выручке коммерческих, общих и административных расходов за 2009 год снизилась до 20,0%, т. е. на 60 базисных пунктов по сравнению с предыдущим годом. До амортизации и разовых неденежных списаний эти расходы составили 16,9% от выручки, снизившись по сравнению с предыдущим годом почти на 90 базисных пунктов. Без учета расходов на опционную программу этот показатель снизился на 160 базисных пунктов по сравнению с предыдущим годом. Снижение коммерческих, общих и административных расходов как процента от выручки было достигнуто благодаря инициативам в области контроля над затратами и реализации Стратегической программы повышения операционной эффективности X5. Компания получила значительную экономию благодаря оптимизации административных расходов и расходов на персонал, согласованию более выгодных условий аренды и инициативам в области сбережения электроэнергии.

На 31 декабря 2009 года в Компании насчитывалось 68 457 сотрудников – по сравнению с 60 467 сотрудниками годом ранее. Рост штата был обусловлен главным образом за счет открытия 271 нового магазина. Вместе с тем, рост численности сотрудников в размере 13% оказался заметно ниже роста торговых площадей, составившего 22%, поскольку в 2009 году Компания начала реализацию программы повышения труда персонала магазинов. Достигнутое за 2009 год снижение расходов на персонал было частично нивелировано расходами на опционную программу в размере 59 млн. долл. США (для сравнения: 2,5 млн. долл. США в 2008 году). Расходы на опционную программу обусловлены ростом цены ГДР X5 более чем на 270% в 2009 году.

Списание незавершенного строительства и основных средств

По результатам теста на обесценение земельных участков, зданий и незавершенного строительства, проведенного X5 в конце 2009 года, Компания списала стоимость ряда объектов недвижимости и незавершенного строительства (приостановленного из-за кризиса либо обесценившегося по другим причинам) на общую сумму 48 млн. долл. США. Это списание отражено в Отчете о прибылях и убытках за 2009 год наряду с амортизацией. Соответствующее снижение стоимости основных средств также отражено в балансе. Данное списание является неденежным и единовременным и не отражается на стратегической стоимости активов Компании или на ее деятельности, а также не является показателем способности Компании генерировать денежные потоки.

НЕОПЕРАЦИОННЫЕ ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

Млн. долл. США	2009 г.	2008 г.	% изменения
Операционная прибыль / (убыток)	467,8	(1 704,5)	-
Финансовые расходы (чистые)	(154,1)	(163,7)	(6)
Чистый результат от курсовой разницы	(45,7)	(267,2)	(83)
Доля в убытке ассоциированных компаний	(4,0)	(0,6)	512
Прибыль / (убыток) до налога на прибыль	264,0	(2 136,0)	-
Налог на прибыль, в том числе	(98,6)	(9,4)	944
Текущие расходы по налогу на прибыль	(168,4)	(185,7)	(9)
Отложенные расходы по налогу на прибыль	69,8	176,3	(60)
Чистая прибыль / (убыток)	165,4	(2 145,5)	-
Чистая маржа, %	1,9	-	

Финансовые расходы

Чистые финансовые расходы за 2009 год по сравнению с предыдущим годом снизились на 6% в долларовом выражении и выросли на 20% в рублевом выражении из-за роста рублевых процентных ставок, который был особенно заметным в начале 2009 года и замедлился в течение года. Эффективная

процентная ставка по долговому портфелю X5 по итогам 2009 года составила примерно 8%.

Прибыль / (убыток) от курсовой разницы

За 2009 год Компания отразила убыток от курсовой разницы в размере 46 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.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Сумма налога на прибыль за 2009 год составила 99 млн. долл. США. Эффективная ставка налога на прибыль составила 37%, что 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 не подлежат вычету из налогооблагаемой базы и в-третьих, убыток от курсовой разницы не полностью подлежал вычету из налогооблагаемой базы.

Движение денежных средств: основные тенденции и изменения

Млн. долл. США	2009 г.	2008 г.	% изменения
Чистая сумма денежных средств, полученная от операционной деятельности	733,7	629,3	17
<i>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности до изменения оборотного капитала</i>	<i>835,5</i>	<i>774,3</i>	<i>8</i>
<i>Изменение оборотного капитала</i>	<i>166,0</i>	<i>243,9</i>	<i>(32)</i>
<i>Проценты и налог на прибыль уплаченные</i>	<i>(267,9)</i>	<i>(388,9)</i>	<i>(31)</i>
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	(433,8)	(1 656,0)	(74)
Чистая сумма денежных средств (использованных в / полученных от финансовой деятельности)	(194,3)	1 194,2	-
Влияние изменения обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	29,3	(70,2)	-
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов	134,8	97,3	39

По итогам 2009 года чистая сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности, составила 734 млн. долл. США против 629 млн. долл. США годом ранее. Это увеличение обусловлено сильными операционными результатами и эффективным управлением оборотным капиталом.

Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, значительно снизилась: с 1 656 млн. долл. США в 2008 году до 434 млн. долл. США в 2009 году. По итогам 2009 года, органические капитальные вложения составили 245 млн. долл. США против 997 млн. долл. США в 2008 году, несмотря на то что X5 органически увеличила свою торговую площадь на 126 тыс. кв. м (против 127 тыс. кв. м годом ранее). Экономия капитальных вложений была достигнута благодаря тому, что Компания отдавала предпочтение аренде (свыше 70% торговой площади новых магазинов, открытых в 2009 году, были арендованы), а также благодаря улучшению ситуации на рынке недвижимости и снижению затрат на строительство и ремонт. Повысив эффективность капитальных вложений, Компания получила дополнительные возможности для консолидации и приобрела сеть супермаркетов «Патэрсон» за 189,5 млн. долл. США (стоимость акционерного капитала), добавив 82 магазина и тем самым увеличив свою чистую торговую площадь примерно на 63 тыс. кв. м. Сделка была осуществлена на выгодных условиях в рамках установленного на 2009 год лимита капитальных вложений и профинансирована за счет операционного денежного потока.

Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, по итогам 2009 года составила 194 млн. долл. США. Компания использовала свободный денежный поток для сокращения долга – в том числе, для погашения долга сети «Патэрсон» в объеме примерно 90 млн. долл. США (валовой долг).

Долговое финансирование и управление ликвидностью

Млн. долл. США	31 дек. 09	% от общей суммы	31 дек. 08	% от общей суммы	% изменения
Валовой долг	1 944,0		2 059,4		(6)
Краткосрочный долг	1 656,6	85	578,4	28	186
Долгосрочный долг	287,4	15	1 481,0	72	(81)
Чистый долг	1 532,3		1 782,6		(14)
Деноминированный в долларах США	1 162,8	76	1 170,0	66	(1)
Деноминированный в рублях	369,5	24	612,6	34	(40)
Чистый долг/EBITDA	2,08x		2,22x		

Благодаря продуманной финансовой политике и усилиям, направленным на сокращение долга, Компания смогла значительно укрепить свое положение и ликвидность. По состоянию на 31 декабря 2009 года валовой долг X5 составил 1 944 млн. долл. США, а чистый долг – 1 532 млн. долл. США, что на 250 млн. долл. США, или на 14%, меньше, чем годом ранее. На конец 2009 года коэффициент чистый долг/EBITDA снизился до 2,08 против 2,22 годом ранее.

Краткосрочный долг X5 увеличился с 578 млн. долл. США на 31 декабря 2008 года до 1 657 млн. долл. США на конец 2009 года в результате реклассификации некоторых обязательств из категории долгосрочных в категорию краткосрочных. Эти обязательства, срок погашения которых наступает в следующие 12 месяцев, включают корпоративные облигации в объеме 9 млрд. руб. с опционом пут, который может быть исполнен в июле 2010 года, и синдицированный кредит в объеме 1,1 млрд. долл. США со сроком погашения в декабре

2010 года. X5 уже согласовала со Сбербанком предоставление 5-летней рублевой кредитной линии эквивалентом 1,1 млрд. долл. США для рефинансирования этого синдицированного кредита. Гарантированная кредитная линия является первой на российском рынке сделкой по принципу «forward start». Она может быть использована несколькими траншами с различными сроками погашения. Данная сделка дает Компании дополнительную гибкость в управлении ликвидностью, минимизации валютных рисков и оптимизации долгового портфеля в части сроков погашения.

Помимо указанной выше договоренности со Сбербанком по состоянию на 31 декабря 2009 года Компания имела доступ к кредитным линиям в общем объеме примерно 25 млрд. руб. (примерно 812 млн. долл. США). Из этой суммы 17 млрд. руб. (примерно 555 млн. долл. США) составляли доступные невыбранные кредитные линии, предоставленные крупнейшими российскими и зарубежными банками.

X5 и общество

Мы работаем на благо людей

Основная цель X5 – постоянно улучшать жизнь россиян во всех регионах своего присутствия. Мы повышаем благосостояние населения страны, создавая новые рабочие места, предлагая товары, доступные покупателям с любым достатком, а также активно участвуя в различных социальных программах и благотворительных проектах. Этим Компания не только демонстрирует свое ответственное отношение к обществу, но и получает важное преимущество – долгосрочную лояльность покупателей.

ТОВАРЫ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ

Доступность продуктов имеет огромное значение для социального развития в нашей стране. В кризисных условиях 2009 года, когда многие россияне были вынуждены экономить на покупках, ценовое лидерство X5 сыграло как никогда важную роль. Компания своевременно откликнулась на трудное положение потребителей, предложив «Самые низкие цены на весь ассортимент» в магазинах «Пятерочка». Этот шаг позволил формату дискаунтер достичь рекордных годовых показателей. Кроме того, в течение года темпы роста цен во всех наших магазинах были ниже инфляции.

X5 уделяет особое внимание доступности по ценам товаров для особо чувствительных слоев населения. Мы предоставляем специальные скидки и различные льготы пенсионерам, ветеранам и инвалидам. В рамках программы «Время заботы» каждый день, кроме праздников и выходных, с 9.00 до 13.00 они получают дополнительную 5% скидку на покупки в гипермаркетах «Карусель» и супермаркетах «Перекресток».

В декабре 2008 года X5 открыла в Санкт-Петербурге свой первый магазин для людей с ограниченными возможностями. По оценке Всероссийского общества инвалидов, этот магазин, «Пятерочка», соответствует самым высоким международным стандартам.

ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ И ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В этом году исполняется пять лет нашей программе «Перекресток – школам!», стартовавшей в 2005 году при поддержке Департамента образования города Москвы и Правительства Москвы. За прошедшие годы программа значительно расширила свою географию. В 2009 году в ней приняло участие 199 магазинов сети «Перекресток» в более чем 40 городах России, победителями стали 659 школ, которые получили свыше 4 000 единиц современной компьютерной техники.

X5 также оказывает поддержку Фонду «Линия Жизни», главной целью которого является снижение показателей детской смертности от тяжелых заболеваний путем модернизации системы здравоохранения страны. В 2009 году наши покупатели оказали неоценимую поддержку этому проекту, пожертвовав в общей сложности 5 млн. руб., которые были собраны с помощью установленных в магазинах «Перекресток» специальных ящиков для сбора денежных средств.



ПОДДЕРЖКА РОССИЙСКОГО ФУТБОЛА

X5 является генеральным партнером Российского футбольного союза и официальным партнером сборной России по футболу. Компания оказывает финансовую поддержку российскому футболу в рамках своих усилий по пропаганде активного и здорового образа жизни. Эта поддержка включает в себя финансирование строительства новых футбольных полей и реализацию программ по образованию и спортивной подготовке талантливых молодых спортсменов.

Управление персоналом

Как крупнейший инвестор X5 играет огромную роль в развитии российской экономики. Наша основная задача – повышать благосостояние населения страны, развивая современную торговлю, инвестируя в инфраструктурные проекты и реализуя социальные программы. Компания также является одним из крупнейших работодателей страны. Численность персонала X5 к концу 2009 года достигла 68 457 человек, увеличившись на 8 000 человек, или на 13% по сравнению с 2008 годом. Даже в разгар кризиса мы продолжали открывать магазины и создавать новые рабочие места, при этом контролируя затраты и работая над повышением производительности труда.



В 2009 году мы четко разделили политику по управлению персоналом на стратегический и операционный HR, а также разработали план действий на 2010 год, в чем нам очень помогло первое исследование вовлеченности персонала X5, проведенное в конце 2009 года.



В течение 2009 года около 43 000 сотрудников прошли обучение в региональных мультиформатных учебных центрах X5 по сравнению с 26 000 в 2008 году. Компания уделяет большое внимание вопросам обучения и развития персонала, тем самым способствуя повышению лояльности сотрудников, улучшению производительности труда и развитию клиентоориентированности. Это также способствует развитию корпоративной культуры, которая построена на наших ключевых ценностях: уважение к личности, служение интересам покупателей и стремление к совершенству.



ПОЛИТИКА HR НАПРАВЛЕНА НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

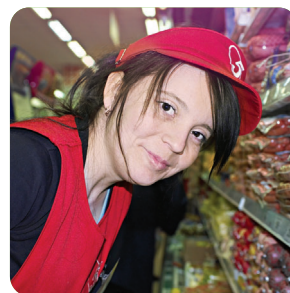
X5 продолжает совершенствовать политику управления персоналом с целью поддержания основного бизнеса Компании и достижения X5 своих стратегических целей. В 2009 году мы приняли решение о введении четкого разграничения между стратегическим и операционным HR.

Стратегический HR отвечает за разработку политики X5 в области управления персоналом и ее соответствие стратегическим целями Компании. Кроме того, для обеспечения долгосрочного успеха нашего бизнеса, стратегический HR отвечает за привлечение, вознаграждение, развитие топ-менеджмента, тесно сотрудничая с Комитетом по вознаграждениям и назначениям при Наблюдательном совете.

Операционный HR управляет потребностями растущего бизнеса Компании, поддерживая наши розничные форматы и логистику. Прошедший год, в том числе, был посвящен выявлению областей для усовершенствования операционного HR и разработке плана действий на 2010 год:

- **Дискаунтеры.** Формирование кадрового резерва на позиции менеджеров магазинов является основной задачей в связи с ускорением темпов открытия новых магазинов в 2010 году. Второй ключевой задачей является реализация программы улучшения условий и организации труда в магазинах.

- **Супермаркеты.** Формат сфокусирован на улучшении качества обслуживания покупателей и увеличении среднего чека. Для достижения этих целей HR сфокусировал свою работу на обучении и развитии менеджерского и базового состава магазинов с фокусом на знание потребительских свойств товаров и удовлетворение потребностей покупателей. В систему постановки целей и оценки деятельности сотрудников формата вносятся соответствующие изменения.
- **Гипермаркеты.** Ключевым достижением 2009 года стала оптимизация численности персонала магазинов, что позволило существенно повысить производительность труда после интеграции сети «Карусель» во второй половине 2008 года. План на 2010 год включает в себя развитие кадрового резерва и реализацию программы обучения и развития персонала с особым фокусом на воспитание управленческих навыков.
- **Логистика.** Развитие логистической инфраструктуры и совершенствование систем управления цепочками поставок является одной из стратегических задач X5, соответственно, политика по управлению персоналом в логистике играет очень важную роль. В 2009 году Компания провела оценку и классификацию должностей этого направления. В 2010 году планируется разработать типовые организационные структуры, оценить кадровый потенциал и сформировать кадровый резерв, а также запустить программу развития для ключевых менеджеров и кадрового резерва.



МНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ВАЖНО ДЛЯ НАС

В 2009 году мы ввели новый инструмент для оценки уровня вовлеченности и удовлетворенности наших сотрудников – ежегодный опрос X5. Ключевые результаты первого опроса, проведенного в конце 2009 года, нашли свое отражение в нашем HR плане на 2010 год. В частности, они включают в себя расширение социальных инициатив Компании и улучшение условий труда в магазинах.

Важной частью кадровой политики X5 является предоставление сотрудникам Компании социальных льгот, включая медицинское страхование, питание, социальные выплаты и прочее. В 2010 году социальный пакет будет расширен и включит в себя различные подарочные сертификаты, в том числе за стаж работы в Компании, дополнительные скидки на покупки в магазинах X5, а также выделение специального бюджета для празднования трудовыми коллективами дней рождения магазинов, распределительных центров, производственных подразделений и пр. Кроме того, будет сформирован фонд Директора магазина, средства которого могут быть использованы для улучшения условий труда сотрудников, в том числе на ремонт столовых и рабочих помещений, организацию транспортировки персонала в ночное время и другие нужды сотрудников.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ НАШИХ СОТРУДНИКОВ – КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО X5

X5 придает огромное значение вопросам профессиональной подготовки и развитию менеджмента и персонала магазинов. Талант топ-менеджеров и профессионализм сотрудников магазинов являются залогом операционных успехов Компании и достижения X5 своих стратегических целей. Только знающий и качественно подготовленный персонал сможет обеспечить достойный уровень обслуживания покупателей и способствовать росту продаж в наших магазинах.

Компания использует 14 региональных мультиформатных учебных центров и целый ряд обучающих программ, открывающих перед сотрудниками широкие возможности для профессионального развития. В 2009 году около

43 000 сотрудников прошли обучение в региональных мультиформатных учебных центрах Х5 по сравнению с 26 000 в 2008 году.

Х5 также уделяет много внимания уровню управленческих навыков руководителей среднего звена и топ-менеджмента. В 2008 году был создан Корпоративный университет Х5, задачей которого является развитие руководителей в соответствии с корпоративными целями, ценностями и правилами. В 2009 году мы начали дистанционное обучение, чтобы предоставить нашим сотрудникам дополнительные возможности обучения в удобное для них время и оптимизировать расходы Компании на подготовку кадров.

Для улучшения понимания бизнес-процессов магазинов сотрудниками центрального офиса (ЦО) Корпоративный университет Х5 проводит специальную недельную программу стажировки в магазинах всех трех форматов. Кроме того, на постоянной основе проходит программа «Шоппер», суть которой заключается в том, что каждому сотруднику ЦО поручают проводить проверки «подшефного» магазина на предмет качества продуктов, ассортимента, должного уровня сервиса и вежливости персонала. Обе программы обязательны для сотрудников главного офиса и подчеркивают стремление топ-менеджмента быть ближе к основам нашего бизнеса.

В 2010 году мы запускаем программу индивидуального развития топ-менеджеров – членов Исполнительного комитета Компании с акцентом на управление стратегическими проектами, коучинг и менторинг. Центральной задачей в развитии персонала магазинов в 2010 году становится обучение работе с покупателями и активным продажам.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЗАЛОГ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ И КАЧЕСТВА НАШЕЙ РАБОТЫ

В 2008 году Х5 ввела новый Кодекс корпоративных правил и этических норм Компании, одними из главных принципов которого являются строгое соблюдение законодательства, профессиональная этика, уважение к личности, служение интересам покупателей и стремление к совершенству в работе.

Все процессы и процедуры управления персоналом подчинены задаче развития корпоративной культуры Компании. Мы отбираем, обучаем, развиваем, продвигаем и удерживаем сотрудников, которые соответствуют нашим ценностям: демонстрируют в общении с коллегами и подчиненными уважительное отношение и следуют корпоративным правилам.

Мы продолжаем активно поддерживать практику награждения лучших работников корпоративными наградами и премиями, а личные таланты сотрудников раскрываются в различных юмористических и артистических конкурсах, проводимых в течение года.



Безопасность и качество продукции

X5 Retail Group стремится быть лидером в области безопасности и качества реализуемой продукции и позиционирует себя как компания, способствующая развитию здорового образа жизни населения. Мы подходим к вопросам здоровья и безопасности с позиции потребителей, сотрудников и поставщиков:

- Наша философия начинается с обеспечения безопасности и качества продукции, необходимых для роста доверия покупателей, сокращения рисков Компании и развития снабжения российских потребителей качественными продовольственными товарами.
- Мы удовлетворяем растущий потребительский спрос на свежие продукты и другие товары, способствующие активному, здоровому образу жизни.
- X5 требует от своих поставщиков и сотрудников соблюдения стандартов безопасности и качества продукции на всех этапах цепочек поставок и операционной деятельности.
- X5 не только соблюдает законодательство и нормативы в области защиты прав потребителей, а также принципы обеспечения безопасности и качества продуктов, но и активно участвует в их разработке.

Компания постоянно пересматривает и внедряет передовой опыт и стандарты, выходящие за рамки требований законодательства. Наше отношение к контролю качества основано на следующих принципах:

- Систематический подход, охватывающий все этапы жизненного цикла продукта
- Комплекс мер, направленных на предотвращение случаев отзыва (возврата) продукции и недостач
- Четкое определение ответственности производителей за качество и безопасность продукции
- Внешний аудит производителей сертифицированными специалистами в области контроля качества
- Независимое тестирование продукции сертифицированными центрами
- Документальное подтверждение качества и безопасности продукции производителями

В 2009 году X5 первой из российских продовольственных ритейлеров стала членом британского Королевского института обеспечения качества (Chartered Quality Institute, CQI). Этот институт со штаб-квартирой в Лондоне объединяет профессионалов в области оценки качества. Как член CQI, X5 получила доступ к информационным ресурсам о последних достижениях в области контроля качества. Эта информация поможет Компании выявить и снизить основные



риски, внедрить передовые практики, повысить эффективность, сократить потери товаров и еще лучше обслуживать покупателей.

ПОТРЕБИТЕЛИ

X5 придает первостепенное значение интересам потребителей, понимая, что качество и безопасность товаров, продаваемых в наших магазинах, являются неременным условием долгосрочного успеха Компании и ее высокой репутации на рынке. Применяемые Компанией принципы играют важную роль в развитии продовольственного снабжения в России.

Компания также стремится помогать всем своим покупателям, независимо от уровня их дохода, вести здоровый образ жизни. Акцент на свежие продукты – отличительная особенность форматов X5, являющейся лидером рынка по продажам фруктов и овощей, молочных продуктов, мяса и свежей рыбы.

В настоящее время спрос на органические продукты питания в России очень невысок, но X5 уже готовится к будущему изменению предпочтений потребителей. В июле 2008 года X5 запустила концепцию супермаркетов премиум-класса «Зеленый Перекресток», предлагающих покупателям широкий выбор органических продуктов питания. Кроме того, во всех наших магазинах продаются продукты с пометкой «Не содержит ГМО (генетически модифицированные организмы)», и мы проводим выборочный контроль соответствия этим стандартам.

ПЕРСОНАЛ

В X5 работает отдел контроля качества, который отвечает за соблюдение стандартов безопасности и качества продукции. В наших магазинах и распределительных центрах мы постоянно проверяем качество товаров, их соответствие санитарным нормам и требованиям, предъявляемым к пищевой ценности продуктов питания.

При получении товаров от поставщиков наши специалисты по контролю качества проверяют соответствие товаров российским и международным стандартам, техническим условиям и нашим внутренним нормам, которые часто являются более строгими, чем нормы законодательства. Мы обучаем работников магазинов и распределительных центров навыкам в области контроля качества с помощью специальных образовательных программ, информационных материалов и тренингов.

ПОСТАВЩИКИ

X5 – это надежный партнер для почти 4700 поставщиков. В 2009 году мы приняли дополнительные меры для обеспечения бесперебойных поставок и постоянно находимся в тесном контакте со всеми партнерами, чтобы обеспечить взаимопонимание в отношении наших стандартов.

Наши контракты с поставщиками содержат условие о необходимости соблюдения требований по безопасности и качеству продукции, санитарных норм и защиты прав потребителей в соответствии с Законом о защите прав потребителей и Гражданским кодексом Российской Федерации. Все поставщики X5 проходят строгий отбор, при этом поставщики небрендируемых товаров и товаров под собственными торговыми марками выбираются на открытых электронных торгах. Прозрачный подход к выбору поставщиков товаров отличает X5 от многих конкурентов.

Активное участие X5 в цепочке поставок можно проиллюстрировать на примере рыбной отрасли. X5 – первая компания из российских ритейлеров, организовавшая поставку рыбы непосредственно из портов. Внутренние



правила Компании включают углубленную проверку поставщиков рыбы, что существенно превышает требования Закона о защите прав потребителей, и разработаны с целью обеспечения покупателей рыбной продукцией самого высокого качества. Кроме того, X5 регулярно участвует в отраслевых конференциях и выставках, проводит консультации с государственными органами и федеральными агентствами по вопросам развития рыбной отрасли, проблем и путей их решения.

В рамках стратегии развития собственных торговых марок X5 определила четкий порядок отбора поставщиков, в основе которого лежит анализ не только цен, но и качества продукции. Помимо законодательно установленных требований в отношении СТМ, все поставщики должны соблюдать дополнительные требования, прописанные в контрактах с X5. Они включают предоставление дополнительных сертификатов, обеспечение соответствия продукции спецификациям Компании, санитарным нормам, требованиям к упаковке и маркировке. X5 контролирует качество на этапе внедрения продукта в производство и на протяжении всего жизненного цикла продукта. Заводы производителей регулярно проходят внешний аудит, и Компания получает сертификаты, подтверждающие качество производимой ими продукции и ее соответствие требованиям, предъявляемым к безопасности и пищевой ценности продуктов питания.

Награды X5, полученные в 2009 году

В 2009 году достижения и высокий профессионализм X5 Retail Group были отмечены рядом отраслевых наград:

- X5 возглавила рейтинг российских ритейлеров, составляемый Национальной торговой ассоциацией и информационным агентством INFOLine, в номинациях «Самая быстрорастущая торговая сеть гипермаркетов FMCG в 2009 году» и «M&A в сегменте FMCG».
- X5 стала обладателем учрежденной группой компаний РБК премии «Компания года 2009» в номинации «Торговая сеть».
- X5 получила звание «Компания года» на Саммите Retail Business Russia 2009, организованном ВВCG при поддержке World Retail Congress и российской Ассоциации компаний розничной торговли, а также стала одним из победителей в номинации «Маркетинговая кампания года» за акцию «Цена Премьера», проведенную супермаркетами «Перекресток».
- Лев Хасис, Главный исполнительный директор X5 Retail Group, включен в список «первой сотни» президентского резерва управленческих кадров, сформированного в рамках инициативы по созданию целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты страны.
- Лев Хасис, Главный исполнительный директор X5 Retail Group, получил Гран-при учрежденной РБК международной премии «Персона года – 2009» «за отстаивание интересов сектора розничной торговли и личный вклад в становление цивилизованного потребительского рынка», а также орден «Слава Отечества», включенный в государственный реестр общественных наград Российской Федерации.
- Лев Хасис также включен в рейтинг «ТОП-100 российских менеджеров десятилетия», учрежденный Ассоциацией менеджеров России.
- Евгений Корнилов, Главный финансовый директор Компании, признан «Лучшим финансовым директором в области связей с инвесторами» по результатам ежегодного исследования Thomson Reuters Extel Survey – Focus Russia 2009; Анна Карева, директор по связям с инвесторами X5, названа «Лучшим профессионалом по связям с инвесторами» потребительского сектора России.
- Юрий Кобаладзе, управляющий директор по корпоративным отношениям X5, и Теймур Штернлиб, директор по управлению информационными технологиями X5, признаны лучшими в различных номинациях согласно рейтингу Ассоциации менеджеров России.
- Северо-Западный филиал X5 Retail Group признан Правительством Санкт-Петербурга Лучшим налогоплательщиком в 2008 году.
- Южный филиал X5 стал победителем Ростовского областного конкурса «Социальное измерение–2009», проведенного областной газетой «Молот», в номинации «Самая социально-ориентированная компания года».
- «Пятерочка» стала брендом, заслуживающим наибольшее доверие в области охраны окружающей среды, по результатам опроса, проведенного российской версией Reader's Digest Magazine.