

# День Инвестора Магнит



18 февраля 2021

# Ограничение ответственности



Данная презентация («Презентация Компании») содержит письменные материалы/ слайды, подготовленные Публичным акционерным обществом «Магнит» («Компания») исключительно с целью обсуждения и получения обратной связи от инвесторов и аналитиков.

Настоящая презентация не является предложением или частью предложения, или приглашением продать или выпустить ценные бумаги, предложением, побуждением или приглашением приобрести, или осуществить подписку на любые ценные бумаги Компании или иного лица, независимо от того, является или нет такое лицо частью Компании; факт распространения данной информации не может являться основанием для заключения договоров и не может быть использован для принятия инвестиционных решений в связи с ним.

Информация, содержащаяся в данной Презентации, является предварительной и справочной и не имеет целью содержать информацию, требующуюся для оценки Компании, ее финансового положения и/ или принятия любого инвестиционного решения.

Настоящий документ не предназначен для представления бухгалтерских, юридических, налоговых рекомендаций, и не должен использоваться в этих целях, а также не является рекомендацией приобретать ценные бумаги Компании.

Соответственно, посещая любую презентацию, на которой настоящий документ предоставляется, или получая этот документ любым другим способом, вы заявляете, что можете получить этот документ без нарушения каких-либо правовых или нормативных ограничений, применимых к вам, и не будете использовать эту информацию в отношении любых инвестиционных решений (если таковые имеются).

Презентация Компании не предназначена для распространения или использования каким-либо физическим или юридическим лицом, являющимся гражданином или резидентом, или находящемся в каком-либо населенном пункте, штате, стране или другой юрисдикции, где такое распространение или использование будет противоречить к закону или регулированию, или которые требуют какой-либо регистрации или лицензирования на территории такой юрисдикции.

Ни для каких целей не следует полагаться ни на информацию, содержащуюся в настоящей Презентации, ни на полноту, точность или достоверность такой информации. Информация, содержащаяся в Презентации Компании, подлежит обновлению, пересмотру, дальнейшей проверке и изменению.

Компания не несет обязательств обновлять информацию или поддерживать актуальность информации, содержащейся в данной презентации.

Никаких заверений или гарантий, прямых или косвенных, не дается от лица Компании, ее дочерних предприятий, аффилированных и уполномоченных лиц, советников или иных аффилированных лиц, директоров, сотрудников или иных лиц, в отношении полноты, точности и достоверности информации или мнений, содержащихся в Презентации Компании; ответственность за такую информацию или мнения не несет.

Несмотря на то, что информация, представленная в настоящем документе, является достоверной, ни Компания, ни ее акционеры, советники, а также директора и должностные лица сторон не несут никакой ответственности за содержание, ошибки или упущения в настоящей Презентации Компании, и в отношении любого устного или письменного заявления для инвесторов или их советников, в отношении любых понесенных убытков, издержек или ущерба, возникших прямо или косвенно в результате использования настоящей Презентации Компании или ее содержимого или иным образом, связанным с Презентацией Компании, вне зависимости от того, возникают ли они в результате правонарушения, договора или иным образом.

Ни одно утверждение в данной Презентации Компании не предназначено и не может рассматриваться в качестве прогноза прибыли. Заинтересованные стороны проводят собственное исследование и анализ компании, а также данных, представленных в данной Презентации Компании.

Данная Презентация Компании не содержит и не формирует часть какой-либо другой Определенной информации, содержащейся в данном документе. Данные, полученные из публичных и непубличных источников прочими сторонами, в некоторых случаях не были обновлены на дату данного документа.

Такая информация считается надежной в целях использования в данном документе, при этом Компания не берет на себя ответственность за достоверность или полноту такой информации, и такая информация не была самостоятельно подтверждена Компанией.

Если не указано иное, информация, представленная в данном документе, основана на материалах, имеющихся на дату подготовки, а не на какую-либо дату в будущем, и не будет обновляться или пересматриваться иным образом, чтобы отражать информацию, которая впоследствии станет доступной, или обстоятельства или изменения, возникающие после даты подготовки данного документа.

Определенные утверждения в данной Презентации Компании могут представлять заявления прогнозного характера. Любые утверждения, отражающие ожидания или прогнозы на будущее, включая утверждения об операционной деятельности, положении на рынке, тенденциях в секторе, общем экономическом положении, предстоящих затратах и финансовых результатах, являются заявлениями прогнозного характера.

Заявления прогнозного характера могут быть идентифицированы по таким словам как "ожидает", "предвидит", "планирует", "намеревается", "прогнозирует", "заявляет" и подобным выражениям.

Любые утверждения, содержащиеся в данном документе и не являющиеся историческим фактом, являются заявлениями прогнозного характера. Такие утверждения не являются гарантией будущих показателей и предусматривают некоторые риски, неопределенности и предположения.

Соответственно, фактические результаты или показатели деятельности Компании или ее дочерних структур могут существенно отличаться, в положительную или отрицательную сторону, от заявлений прогнозного характера, представленных в данном документе.

Вероятно возникновение непредвиденных событий и обстоятельств. В связи с различными рисками и неопределенностями, фактические события и результаты или фактические показатели могут существенно отличаться от тех, которые отражены или предусмотрены в таких заявлениях прогнозного характера. В результате, не следует полагаться на такие заявления прогнозного характера при принятии инвестиционных решений.

Компания не делает никаких заверений или гарантий в отношении достижения или обоснованности любых заявлений прогнозного характера, и на них не следует полагаться.

Информация в отношении любых прогнозов, представленных в данном документе, основана на ряде предположений о предстоящих событиях и зависит от существенной экономической и конкурентной неопределенности и прочих непредвиденных обстоятельств, никакие из которых не могут быть спрогнозированы с достаточной вероятностью, и некоторые из которых находятся вне контроля компании.

Нет гарантий, что прогнозы будут реализованы, и фактические результаты могут быть выше или ниже указанных показателей.

Никто из компании, ни ее акционеры, директора, руководители, сотрудники, советники или аффилированные лица, ни какие-либо представители или аффилированные лица указанных выше лиц, не принимают на себя ответственность за точность Прогнозов, представленных в данном документе.

# ∴ Основные показатели Магнита в 2020 г.



## Ведущая розничная сеть России

Одна из крупнейших розничных сетей с мультиформатным предложением и широкой географией

**4**

основных форматов

**7 497**

тыс. кв. м торговой площади

**21 564**

торговые точки

## Обслуживает покупателей

во всех густонаселенных регионах России

**4,6 млрд**

чеков в год

**~85%**

домохозяйств совершают покупки в Магните<sup>2</sup>

**43 млн**

зарегистрированных владельцев карт лояльности

**70%**

доля продаж с использованием карты лояльности

## Уникальные возможности

Один из крупнейших частных работодателей в России, с широкой логистической сетью и вертикально интегрированной структурой

**316 000**

сотрудников

**38**

распределительных центров

**17**

собственных производств и сельскохозяйственных комплексов

**>2 500**

товарных позиций СТМ<sup>3</sup>



Удобный и доступный магазин для ежедневных покупок

**14 911**

Семейный супермаркет для ежедневных и крупных покупок

**470**

Суперстор для всей семьи с расширенным ассортиментом, закрывающим все миссии



Магазин для женщин со сбалансированным предложением товаров для заботы о себе, о семье и о доме

**6 183<sup>1</sup>**



Е-com для миссий экспресс-покупки и закупки впрок

По состоянию на 31.12.2020 г.

1. Ближайшие конкуренты: ~930 и ~630 торговых точек на основе анализа команды Магнита | 2. Консенсус по анализу панелей GfK и Romir | 3. Собственная торговая марка



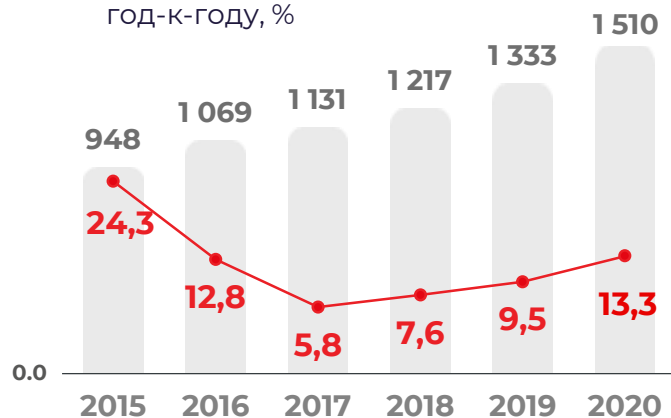
По состоянию на 31.12.2020 г.  
Магазины у дома включают магазины Магнит у дома, Магнит Сити, Моя Цена  
Карта отображает все регионы присутствия Магнит

# ∴ Ключевые операционные показатели

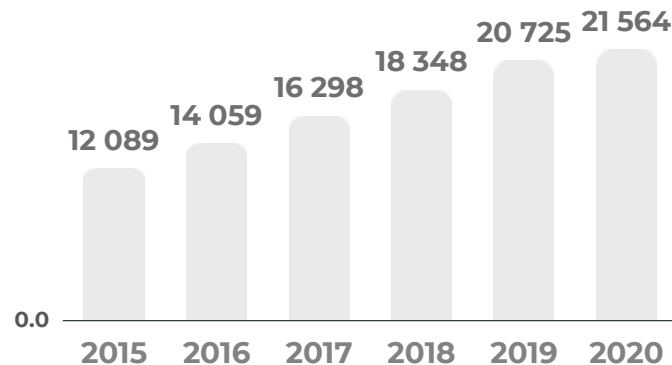


## Чистая розничная выручка, млрд руб.

● Рост чистой розничной выручки, год-к-году, %

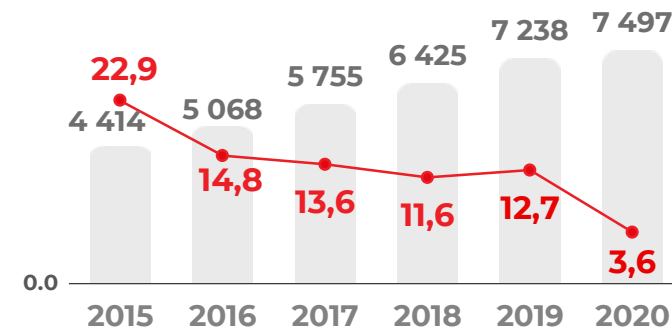


## Количество магазинов, на конец периода

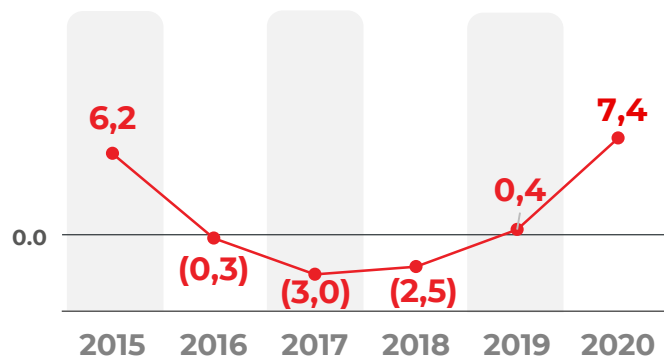


## Торговая площадь, тыс. кв. м

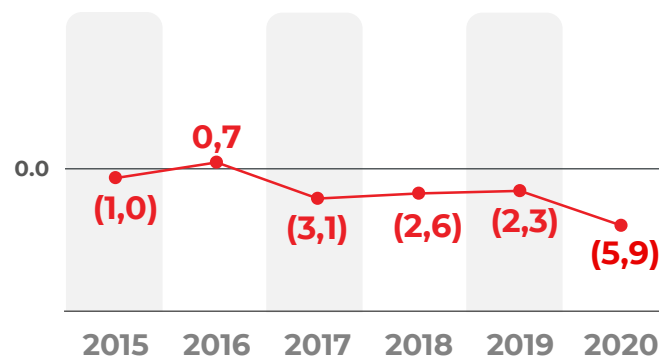
● Рост торговой площади, год-к-году, %



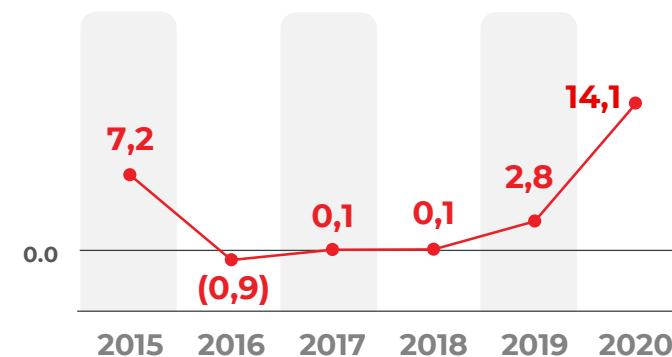
## Рост LFL продаж, %



## Рост LFL трафика, %



## Рост LFL чека, %



## Ключевые достижения



Повышение плотности продаж во всех форматах



Увеличение рентабельности



Строгий контроль затрат



Существенное улучшение цикла оборотного капитала



Снижение долговой нагрузки и генерация денежных потоков



Рост ROIC почти в два раза

## Краткий отчет о прибылях и убытках

|                                             | 2018    | 2019    | 2020           | год-к-году |
|---------------------------------------------|---------|---------|----------------|------------|
| <b>Выручка</b> , млрд руб.                  | 1 237,0 | 1 368,7 | <b>1 553,8</b> | +13,5%     |
| <b>Валовая маржа</b> , %                    | 23,9    | 22,8    | <b>23,5</b>    | +0,7 п.п.  |
| <b>SG&amp;A</b> , %                         | 20,5    | 21,3    | <b>20,5</b>    | (0,8 п.п.) |
| <b>EBITDA</b> , млрд руб.                   | 89,6    | 83,1    | <b>109,4</b>   | +31,6%     |
| <b>EBITDA</b> , %                           | 7,2     | 6,1     | <b>7,0</b>     | +1,0 п.п.  |
| <b>Чистая прибыль</b> , млрд руб.           | 33,6    | 17,1    | <b>37,8</b>    | +121%      |
| <b>Чистая прибыль</b> , %                   | 2,7     | 1,2     | <b>2,4</b>     | +1,2 п.п.  |
| <b>Плотность продаж</b> , тыс. руб. / кв. м | 202     | 193     | <b>206</b>     | +6,5%      |
| <b>Оборотный капитал</b> , млрд руб.        | 44,9    | 58,9    | <b>25,8</b>    | (56,2%)    |
| <b>Чистый долг</b> , млрд руб.              | 137,8   | 175,3   | <b>121,4</b>   | (30,8%)    |
| <b>Чистый долг / EBITDA</b>                 | 1,5     | 2,1     | <b>1,1</b>     | (47,4%)    |
| <b>FCF</b> , млрд руб.                      | 11,5    | (1,3)   | <b>84,9</b>    | +86,2      |
| <b>ROIC</b> , %                             | 11,7%   | 7,9%    | <b>13,8%</b>   | 5,9 п.п.   |

## Операции

- Существенный прогресс в **улучшении и реализации CVP<sup>1</sup>** (включая редизайны)
- Совершенно **новый подход к большим форматам**, включая редизайны
- Новые перспективные направления, например, **запуск дискаунтеров, Магнит Сити, киосков**

## Оптимизация процессов

- Существенное **повышение качества категорийного менеджмента и операционных процессов**
- **Улучшение OSA<sup>2</sup> и повышение эффективности цепочки поставок**, например, голосовая отборка на складах, система управления временными окнами, пилотирование цепочки «свежести» и PBL<sup>3</sup>
- **Пересмотр процесса андеррайтинга инвестиций**, как следствие – существенное повышение рентабельности капитала
- Запуск **корпоративной академии** со специализированными образовательными программами для каждой функции

## Организационная структура

- Переход на **сбалансированную децентрализованную модель** с 8 округами
- **Усиление форматной экспертизы** за счет коммерческих и операционных руководителей форматов
- Трансформация коммерческого блока – **отдельная команда закупок**, в которую входят СТМ, СП<sup>4</sup> и ПИ<sup>5</sup>
- **Новая команда по цифровой трансформации**, призванная усилить направления технологий, больших данных и аналитики, электронной коммерции и маркетинга

## Цифровая трансформация

- Полномасштабное **развертывание программы лояльности**
- **Перезапуск приложения «Магнит» и e-com пилоты** для охвата миссий экспресс-покупки и закупки впрок
- **Модернизация ИТ-ландшафта**, включая программу трансформации ERP на основе SAP и внедрение продуктового подхода
- Запуск **первых направлений применения больших данных** – повышение OSA<sup>1</sup> и эффективности промо

## Устойчивое развитие

- **Стратегия «Ритейл со смыслом»** с целями до 2025 г.
- Управляющий комитет и 16 рабочих групп по реализации дорожных карт
- **Присоединение к Глобальному договору ООН** – мировой корпоративной инициативе в области устойчивого развития, которая охватывает более 13 000 компаний



# КРАТКИЙ ОБЗОР СТРАТЕГИИ



## Коронавирус

**Крупнейший глобальный кризис в сфере здравоохранения за прошедший век**

- Карантинные меры в крупных странах отрицательно сказались на экономике и поведении покупателей в целом
- Удаленный режим работы привел к взрывному росту спроса на доставку и снижению трафика в офлайн магазинах



## Хорошо для меня и общества

**Покупатели меняют отношение к потреблению**

- Переход от спроса на «быстро и просто» к «не заставляйте меня думать»
- Ответственное потребление и рост осознанности повышают требования покупателей к «проверенным» брендам



## Технологии

**Технологии и данные все больше становятся «новым золотом»**

- Технологии ускоряют темпы изменений, включая подходы к развлечению и потреблению
- Растущие ожидания в отношении клиентского опыта в рамках цифрового покупательского пути

## Вызовы / возможности:

- 1 Нейтрализовать давление на доходы
- 2 Быстро адаптироваться к изменениям в поведении покупателей
- 3 Оправдать ожидания в цифровой сфере с помощью данных / технологий



## Макроэкономическая ситуация

- Сокращение ВВП<sup>1</sup> на 3,1% в 2020 г. и прогнозируемый прирост в 2021 г. на 3,3%
- Угроза кризиса вследствие ухудшения экономической ситуации после коронавируса
- Правительственные меры по смягчению последствий коронавируса – пока неизвестно



## Покупательские предпочтения

- Качество, свежесть, местная продукция, удобство, выгодные цены – все и сразу
- Усиление миграции в большие города после коронавируса
- Покупатель становится все более «цифровым» и хочет получить омниканальный покупательский опыт
- Безопасность и забота – новые приоритеты (вследствие коронавируса)
- Растущая заинтересованность в устойчивом развитии



## Динамика ритейла

- Сокращение реального темпа прироста продовольственных продаж на 2,6% в 2020 г. год-к-году
- Рост количества магазинов повышает давление на LFL продажи и маржу по всем форматам на фоне перераспределения долей рынка
- Нет одного «выигрышного» формата, но в каждом из них есть успешные игроки
- Появление новых ниш / способов выхода на рынок



## Развитие технологий

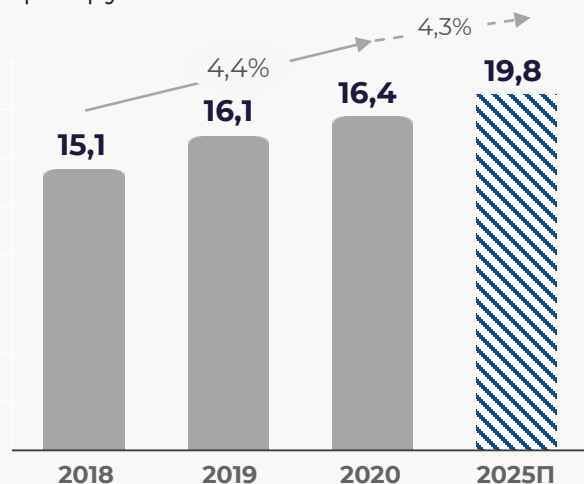
- Новые каналы коммуникации
- Распространение новых технологий
- Продвинутая аналитика, технологии и персонализация станут залогом конкурентоспособности
- Активно развивающиеся цифровые экосистемы стирают границы традиционного отраслевого мышления

# ∴ Российский продуктовый рынок заметно эволюционировал, но у современного ритейла по-прежнему есть потенциал роста



**Рост рынка замедляется, ожидаются умеренные темпы роста чуть выше уровня инфляции**

Оборот продуктового ритейла, трлн руб.

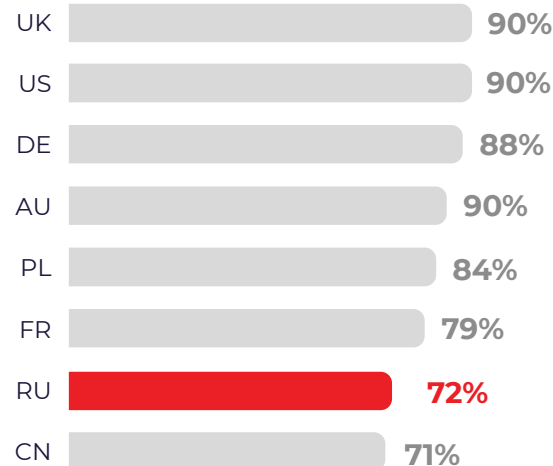


---> консервативный прогноз CAGR



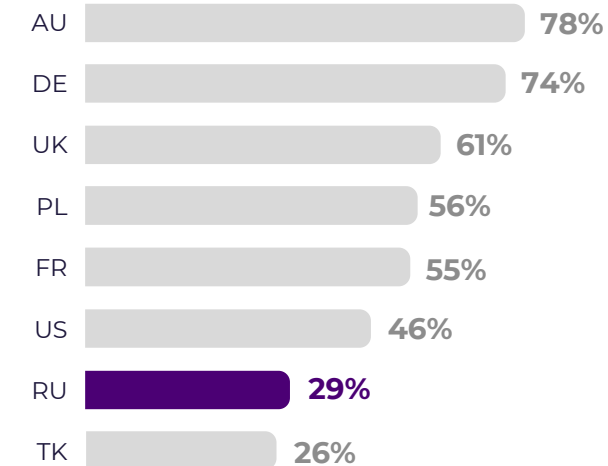
**На российском рынке есть потенциал для дальнейшего роста**

Доля современной розницы в продуктовом ритейле в 2020 г., %



**Виден потенциал для дальнейшей консолидации российского рынка**

Доля топ-5 игроков в продуктовом ритейле в 2019 г., %





## Наша стратегическая цель

Укрепить текущие  
федеральные лидирующие  
позиции, увеличивая долю  
рынка при сохранении  
доходности бизнеса

## Инструменты достижения цели



Мы продолжим улучшать CVP, являющееся ключевым драйвером роста плотности продаж и доходности, а также совершенствовать внутренние процессы



Постоянный фокус на эффективности бизнеса для обеспечения роста доходности и аккумуляции денежного потока



Мы концентрируемся на «умном» росте, устанавливая высокие критерии доходности для открытия новых открытий



На фоне дальнейшего развития рынка и высокого потенциала его консолидации, мы ожидаем большего числа возможностей в области M&A, за счет которых мы можем (учитывая стратегические цели и целевой уровень доходности) точно увеличивать свое присутствие на рынке



Мы будем расширять предложение покупателю за счет направлений, выгодно дополняющих наш основной бизнес (вкл. партнерства, электронную коммерцию, новые специализированные форматы и т. д.), чтобы обеспечить оптимальное удовлетворение потребностей

## Фокус на покупателе

- Ориентированный на покупателя процесс принятия решений, основанный на программе лояльности (ключевой источник данных) / персонализации
- Совершенствование CVP и кластеризация для лучшего удовлетворения потребностей клиентов
- Улучшенное позиционирование бренда (вкл. заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
- E2E предложение покупателям за рамками офлайн – формирование экосистемы

## Покупатели

Рост LFL, лидерство по NPS<sup>1</sup> и чистому притоку покупателей



## Сотрудники

Постоянное повышение eNPS<sup>2</sup> и снижение текучести кадров

## Инвесторы

Ценность для акционеров за счет привлекательной доходности

## Эффективные и перспективные каналы

- Увеличение доли рынка, за счет «умной» экспансии, в том числе за счет M&A
- Активное изучение новых направлений продаж, ниш / рынков
- Омниканальность, вкл. электронную коммерцию
- Гибкие закупки, вкл. партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение в СП/СТМ для укрепления позиционирования

## Лучший работодатель

- Активные инвестиции в кадры для обеспечения лучшей квалификации персонала и непрерывности бизнеса
- Гибкое и инновационное мышление
- «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество
- Оценка талантов и вертикальная мобильность
- Вовлеченные сотрудники

## Современная эффективная платформа

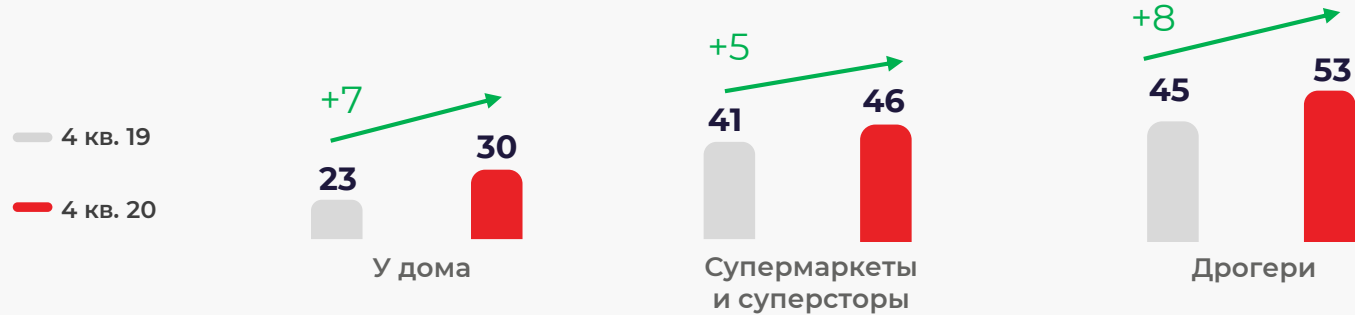
- Четко синхронизованные функциональные стратегии
- Гибкая организационная структура, четкое разделение ответственности в сочетании с культурой предпринимательства
- Эффективные бизнес-процессы
- Гибкая, надежная и масштабируемая платформа: ИТ, промышленные решения и данные

# ∴ Мы уже на пути к реализации стратегических целей

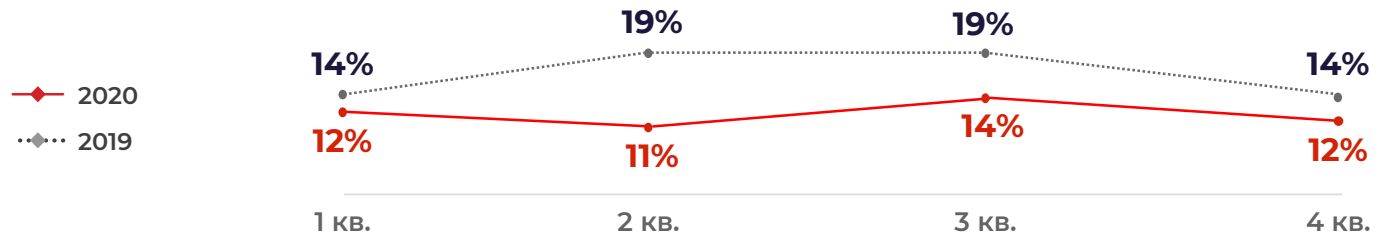


Выборочные примеры

Фокус на покупателе –  
положительная динамика NPS<sup>1</sup>



Забота о сотрудниках –  
сокращение текучести персонала



Создание ценности для  
акционеров – положительная  
динамика стоимости акций и  
привлекательная доходность



Окупаемость новых  
открытий<sup>3</sup> с ROI<sup>4</sup> ~**40%**

Редизайн У дома и Больших  
форматов обеспечивает  
прирост LFL продаж<sup>3</sup> **+16%**

Без учета влияния COVID-19

# ∴ План действий (1/2)



## Стратегическое направление

### Краткосрочные цели в течение 1-2 лет

#### Фокус на покупателя

- Обновление CVP, включая новые концепции редизайна
- Кластеризация магазинов
- Эмоциональные механики и персонализация программы лояльности
- Продвинутая аналитика
- Новое позиционирование бренда

#### Эффективные и перспективные каналы

- Органический рост с фокусом на доходность
- Расширенные пилоты перспективных новых форматов
- Собственное производство, частная марка и прямой импорт
- Электронная коммерция и расширенные партнерства
- Запуск Super App

### Средне- и долгосрочные цели в течение 3-5 лет

- Постоянное совершенствование CVP
- Продвинутая многофакторная кластеризация
- Принятие решений на основе аналитики данных за счет DMP<sup>1</sup>
- Глубокая персонализация: промо и коммуникации
- E2E предложение клиентам в рамках полномасштабной экосистеме
- Масштабирование новых успешных форматов
- Стратегические партнерства с поставщиками
- Лидирующие позиции в сфере электронной коммерции (за пределами e-grocery)

1. Data Management Platform – платформа управления данными

# ∴ План действий (2/2)



## Стратегическое направление

### Краткосрочные цели в течение 1-2 лет

#### Современная эффективная платформа

- Синхронизация всех функциональных стратегий
- Переосмысление и оптимизация E2E процессов
- Реорганизация технологического направления: архитектура, процессы, орг. структура, навыки
- Переход на крупные промышленные / операционные платформы
- Стабилизация организационной структуры за счет адаптации RACI<sup>1</sup> и KPI

#### Лучший работодатель

- Обновление HR-стратегии и пересмотр EVP<sup>2</sup>
- Постоянный сбор обратной связи от сотрудников
- Оценка и развитие талантов
- Продвинутое обучение сотрудников, в том числе дистанционное в рамках корпоративной академии

### Средне- и долгосрочные цели в течение 3-5 лет

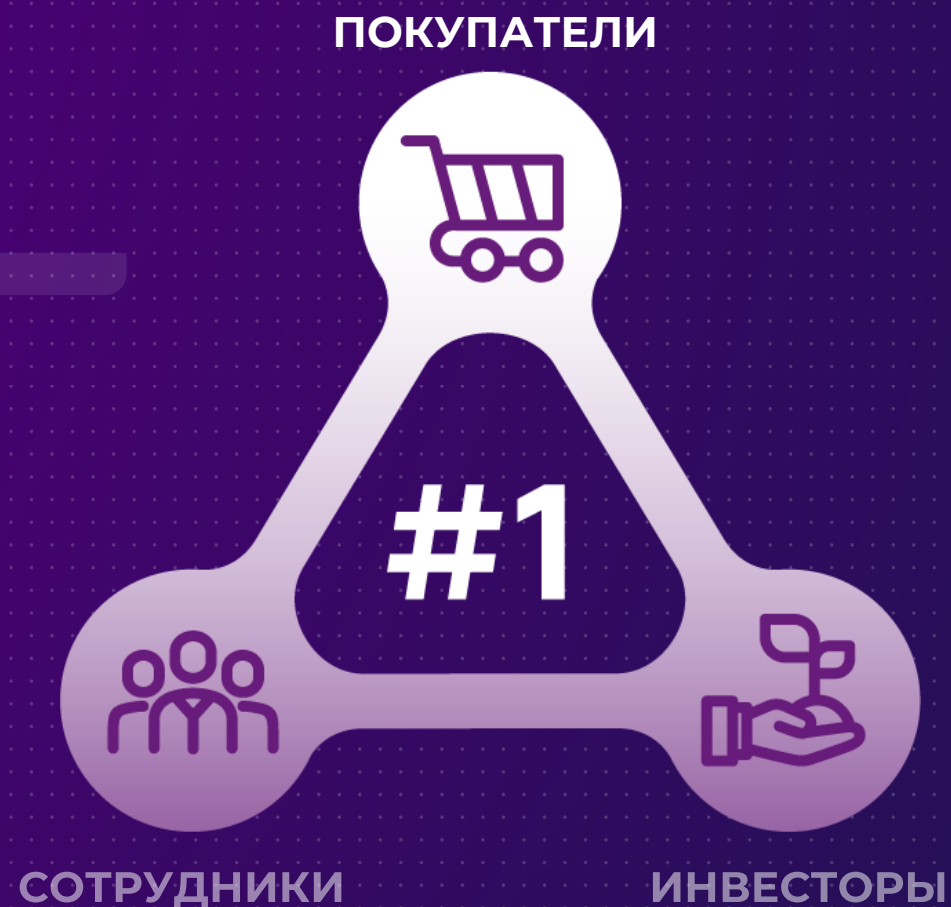
- Стабильные, надежные и эффективные системы
- Продуктовое мышление как ключевая функциональная компетенция
- ИТ-ландшафт построен на промышленных решениях
- Автоматизация всех бизнес-процессов
- Предпочтительный работодатель для соискателей технических / ИТ специальностей<sup>3</sup>
- Внедрение новой корпоративной культуры, продвигающей принципы предпринимательства, заботы, командного взаимодействия и открытости изменениям

1. Матрица распределения ответственности (Responsible – Исполнитель, Accountable – Ответственный, Consulted – Консультант, Informed – Информированный)

2. Employee Value Proposition – ценностное предложение работодателя | 3. Среди ритейлеров

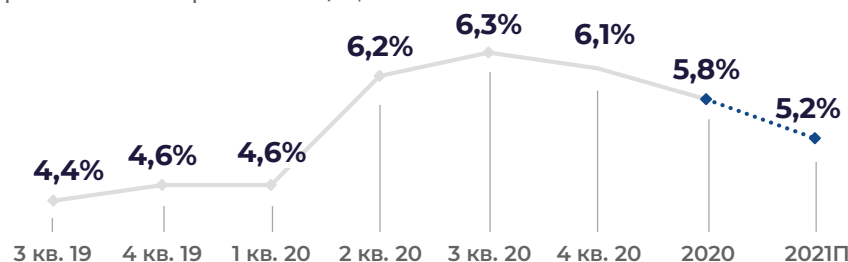


# ДИНАМИКА РЫНКА И ЭВОЛЮЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



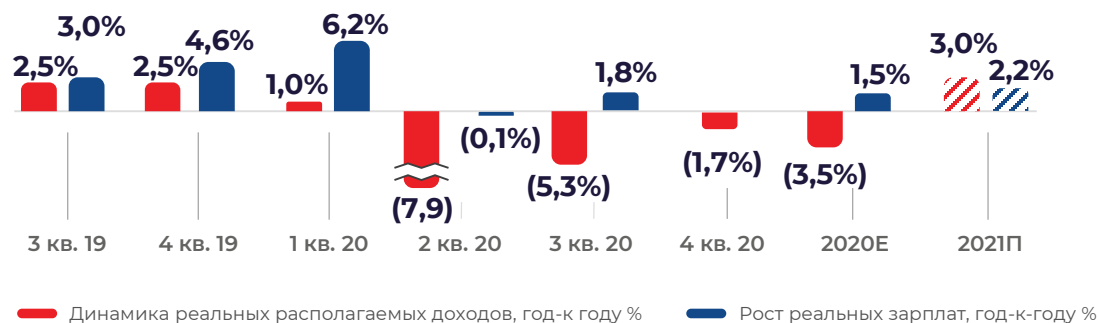
**Мы ожидаем, что уровень безработицы будет выше уровня 2019 г., но в последующих периодах ситуация будет улучшаться**

Уровень безработицы, %



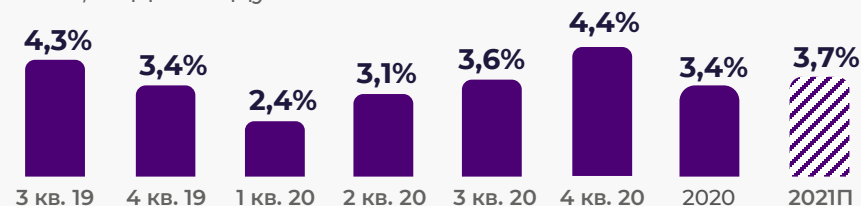
**В 2021 г. ожидается восстановление реальных располагаемых доходов населения**

Рост реальных располагаемых доходов и рост реальной зарплаты<sup>1</sup>, год-к-году, %



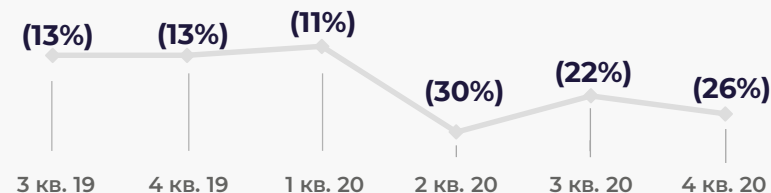
**Инфляция стабилизируется после колебаний во время пандемии**

CPI, год-к-году %



**Россиянам еще предстоит восстановить уверенность в экономике**

Индекс потребительской уверенности, %

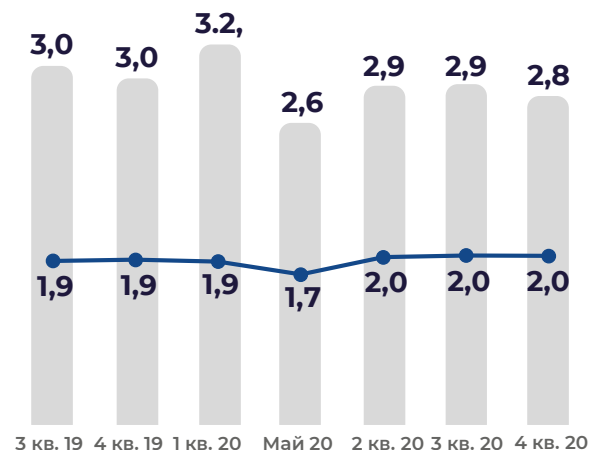


# ∴ Восстановление потребления



## Наблюдается рост офлайн-мобильности населения после карантина

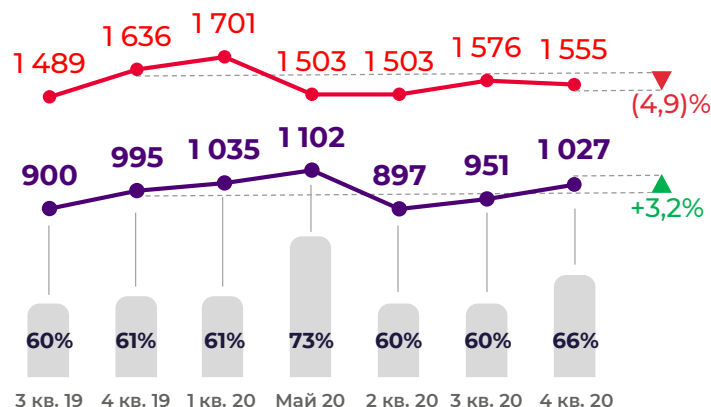
Кол-во посещений Ивановыми продуктовых магазинов в неделю



- Кол-во магазинов, посещаемых за один поход за покупками
- Кол-во походов за покупками в неделю

## Расходы на продукты питания растут вслед за восстановлением заработной платы ...

Ежедневные расходы Ивановых, руб.<sup>1</sup>



- Итого
- Продукты питания
- Расходы на продукты питания, % от общих расходов

## ... и ожидается сохранение тенденции к росту в будущем

Ожидаемые изменения расходов Ивановых на продукты питания, %



**Сегмент, чувствительных к цене покупателей постоянно растет одновременно с увеличением роли неценовых факторов**

2020 vs 2018

- +3 п.п. «Любители экономии»
- +3 п.п. «Целенаправленные»

**Покупатели становятся все более чувствительными к цене ...**



**... и требовательными к ассортименту и удобству**

| Рейтинг | Фактор                                 | Тренд |
|---------|----------------------------------------|-------|
| 1       | Цены                                   | ↑     |
| 2       | Качество продуктов                     | →     |
| 3       | Ассортимент / Покупка в одном магазине | ↑     |
| 4       | Расположение                           | →     |
| 5       | Удобство совершения покупок            | ↑     |

# ❖ Разбивка по каналам относительно стабильная. Основной рост наблюдается в E-com, жестких дискаунтерах и специализированных магазинах

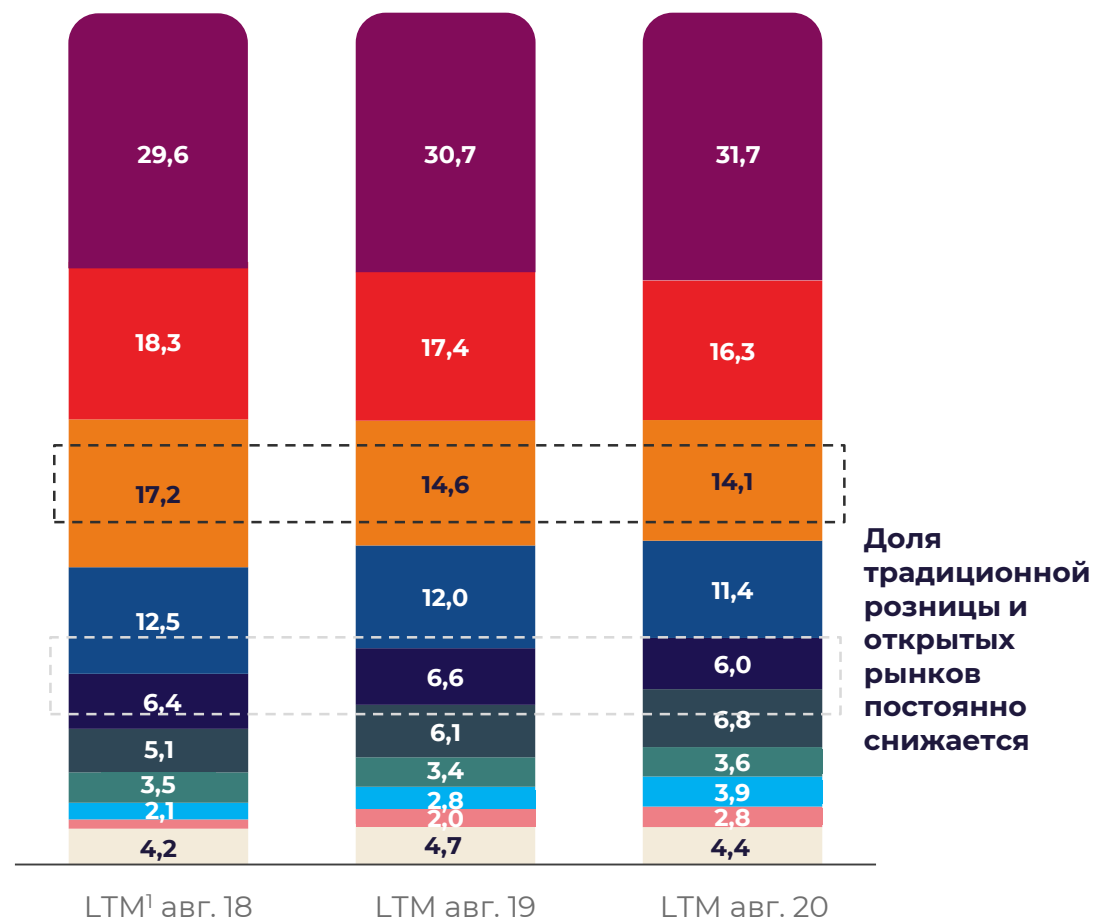


## Август 2020 г. vs Август 2019 г.

на основании последних двенадцати месяцев в стоимостном выражении, %



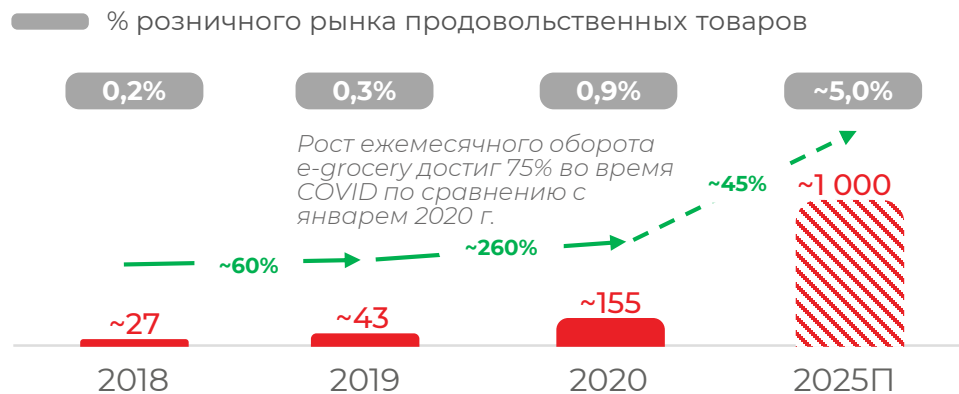
## Доля каналов по продажам FMCG в потребительских расходах (%)



# Растущий рынок E-grocery



## Размер рынка e-grocery в России, млрд руб.



## Основные причины выбора онлайн-канала покупателями (помимо фактора безопасности)



### Высокие темп роста

Рынок foodtech и e-grocery растет двузначными темпами, несмотря на ограниченное предложение за пределами крупных городов



### Большинство потребителей будут придерживаться поведенческой модели, сформировавшейся во время карантина

34% хотят продолжать работать удаленно  
66%, вероятно, продолжат совершать покупки онлайн



### Слияние foodtech и e-grocery

Границы стали более размытыми после выхода агрегаторов на рынок доставки продуктов из магазинов



### Растет популярность экспресс-покупок

Миссия экспресс-покупок быстро догоняет миссию закупок впрок



### Рост в крупных городах

Во время пандемии онлайн-продажи составили 8-10% от розничных продаж продовольственных товаров в городах Московской области

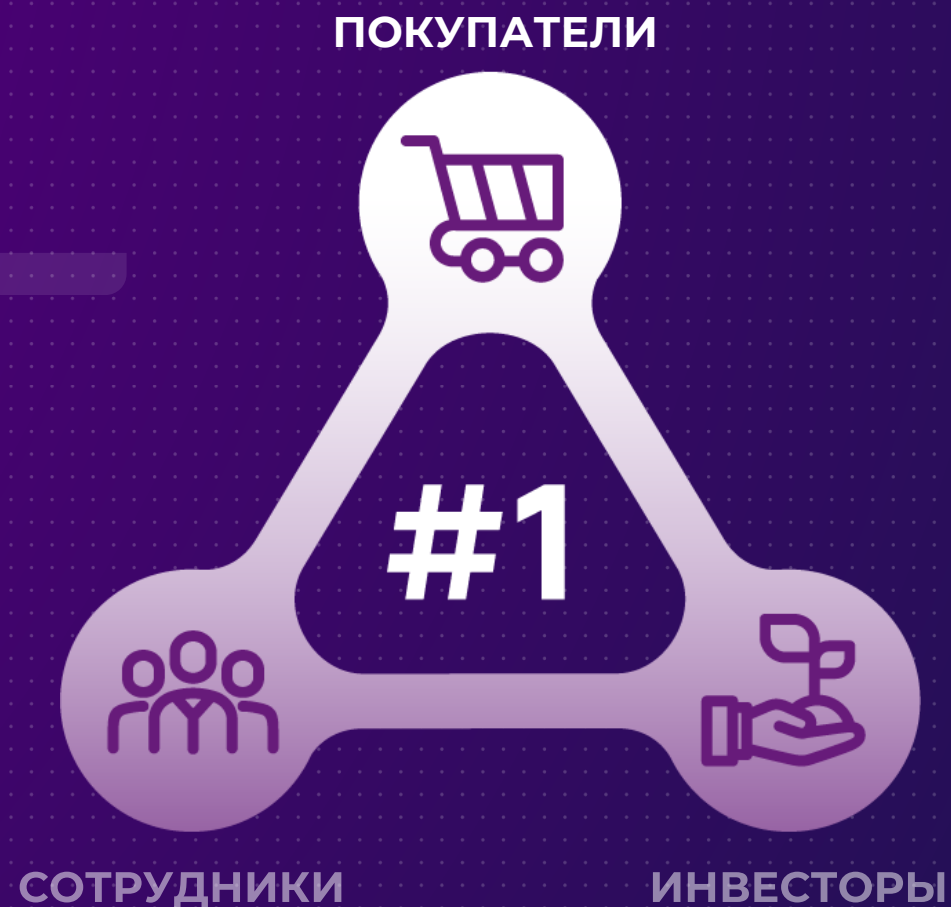


### Рост аудитории

До 25% российских покупателей используют e-grocery канал. Поколение Z ценит наличие опции онлайн-заказа при выборе магазина, и 48% готовы покупать продовольственные товары онлайн



# ЛУЧШЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯМ





# ∴ Стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом (1/2)



## Рационализация ассортимента

помогает сформировать привлекательное для покупателей предложение и одновременно увеличить эффективность бизнеса



Управление ассортиментом на основании методологии «закрытия» единиц потребностей



Обновление и пересмотр целевых категорий по форматам



Адаптация размеров категорий и сокращение неэффективного «хвоста» ассортимента



Изменение микса ценовых сегментов – формирование предложения для большего количества сегментов покупателей



Обновление принципов построения планogramм



Снижение нагрузки на цепочку поставок и «высвобождение» замороженного в запасах капитала

Рост  
LFL

Рост коммерческой  
маржи

Снижение  
уровня запасов

Повышение  
доступности



## Гармонизация ассортимента

способствует упрощению бизнес-процессов

Пересмотр ассортимента по принципу «матрешки» предполагает выстраивание структуры ассортимента / закрытие ключевых единиц потребностей по всей ценовой лестнице с фокусом на удовлетворении ключевых покупательских миссий в магазинах любой площади

# ∴ Стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом (2/2)



## «Умная» кластеризация магазинов

для обеспечения правильного баланса между стремлением кастомизировать магазины и достигнуть эффективности в управлении торговой сетью

### Ключевые кластеры определены

на основе количества жителей в населенном пункте и уровне их дохода



Мегаполис



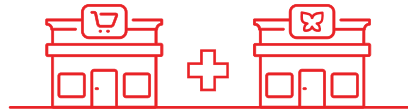
Город



Деревня

### Дополнительные кластеры:

стрит-ритейл, совместные открытия  
Магнита у дома и косметик



## Индивидуальный подход по кластерам

Ассортимент и  
промо предложения

Микс ценовых  
сегментов

Коммуникация  
в магазинах

Дизайн  
концепция



## Лучший локальный ассортимент

для удовлетворения спроса на  
товары категории Фреш  
местного производства

Создание региональных  
команд категорийных  
менеджеров для развития  
локального предложения, в  
том числе проведения  
промо-кампаний

# ❖ Собственные торговые марки, собственное производство и прямой импорт как основные компоненты дифференциации



## Собственные торговые марки

Улучшение портфеля СТМ – закрытие большего количества миссий

~25% планируемая доля СТМ в продажах к 2025 году

Моя  
цена



PREMIERE  
of TASTE

Свежесть

BEAUTY  
BOMB

ROYAL  
KUCHEN

Покупатель – главный приоритет, поэтому мы фокусируемся на качестве, открывая дегустационные студии, собирая обратную связь через приложение и проводя исследования

Цель: достичь 100% доступности продуктов СТМ во всех магазинах

Выделение минимум 2-х фейсингов<sup>1</sup> для большинство брендов СТМ<sup>2</sup>

## Собственное производство

Мы предлагаем эксклюзивные товары с отличным соотношением цены и качества  
Дальнейшие точечные инвестиции помогут усилить дифференциацию и получить высокую доходность

### 4 сельскохозяйственных комплекса



Огурцы,  
томаты, салат



Картофель, лук,  
свекла, морковь



Грибы

### 13 промышленных производств



Кондитерские  
изделия



Крупы,  
макаронные  
изделия



Уксус,  
сиропы



Замороженные  
полуфабрикаты



Еда быстрого  
приготовления



Специи,  
семечки, орехи



Замороженная  
рыба

## Прямой импорт

дифференцирующее предложение

- Профильная команда из 60+ сотрудников
- Офисы в Центральной и Восточной Азии

## Стратегические партнерства с поставщиками

не только эксклюзивные бренды / SKU, но также:

- реализация проектов в цепочках поставок
- оптимизация затрат на мерчандайзинг
- обмен данными
- совместные маркетинговые и промо-кампании



## Позиционирование

**Всё, что нужно, чтобы сегодня стало лучше**

Магазин со всем, что нужно здесь и сейчас для тех, кто хочет удовлетворить свои повседневные потребности

## Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки

## Локация и площадь

Спальные и деловые районы, торговые центры



**340**

Средняя площадь торгового зала, кв. м

## Структура ассортимента, %



- Фреш
- Бакалея
- Непродовольственные товары

**~6 450**

среднее кол-во SKU

**299**

средний чек<sup>1</sup>

## Кластеризация



### Мегаполис

**Больше товаров для отдыха:**

- Вино и крепкий алкоголь
- Кондитерские изделия
- Снеки и напитки



### Город

Сбалансированное предложение  
Повсеместный фокус на категории Фреш



### Деревня

**Больше товаров для дома:**

- Непродовольственные товары
- Чистящие средства
- Бакалея и консервы

## Целевые категории



Молочные продукты



Фрукты и овощи



Хлеб



Пиво



Кондитерские изделия

**Кубы:** выпечка во всех магазинах

Кофе-корнеры с ассортиментом для перекуса в магазинах с высоким трафиком в кластерах Мегаполис и Город

## Повышение операционной эффективности

**-1,9 п.п.**

Снижение среднемесячной текучести персонала, год-к-году

**-0,6 п.п.**

Сокращение потерь, год-к-году



«Дежурный по качеству»

- Контроль качества продуктов: доступность, корректная выкладка, остаточный срок годности
- Контроль за ценниками
- Состояние фруктов и овощей

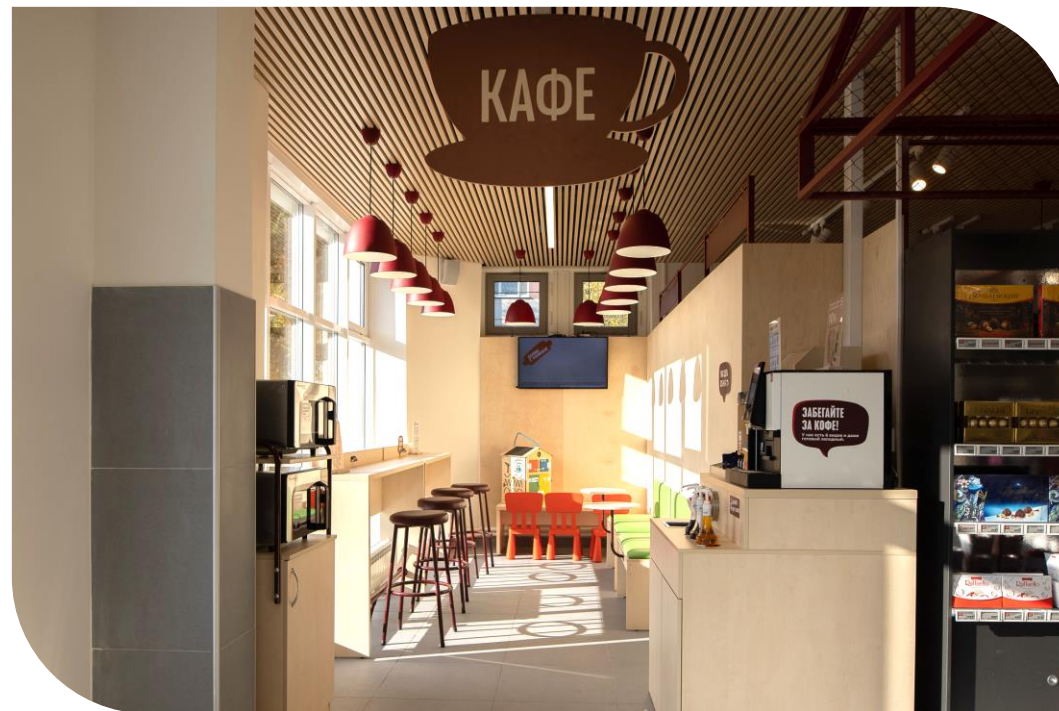
**96%**

Фактическая оценка тайного покупателя (при целевом показателе 95%)

## ❖ Новая стилистическая концепция для Мегаполиса (1/3)



**Новое оформление** – лофтовый потолок, акцентное освещение, красивый пол, стильные вывески для привлечения внимания покупателей



**Зона кафе** оборудована посадочными местами, профессиональной кофе-машиной. Покупатели могут приобрести приготовленную в магазине выпечку, а также воспользоваться Wi-Fi

## ∴ Новая стилистическая концепция для Мегаполиса (2/3)



**Специально спроектированные дополнительные места продаж** со светодиодными дисплеями, на которых выводится полезный для покупателей информация



**Новое оборудование для фруктов и овощей, а также категории Фреш** позволяет создать приятную атмосферу и увеличить вместимость выкладки

## ❖ Новая стилистическая концепция для Мегаполиса (3/3)



**Цифровые ценники** способствуют быстрому обновлению информации без потери качества, а также представляют дополнительную площадку для коммуникации с потребителями



**Уникальные кассы-трансформеры**, оснащенные двумя мониторами для самостоятельной оплаты или расчета с кассиром

## Позиционирование

Супермаркет с расширенным ассортиментом, улучшенным покупательским опытом, разумными ценами и особым акцентом на **гастрономических впечатлениях**

## Миссии

- Повседневные покупки
- Продукты на вечер
- Небольшая закупка

## Локация и площадь

Спальные и деловые районы, торговые центры



**1 360**

Средняя площадь торгового зала, кв. м.

## Структура ассортимента, %



- Фреш
- Бакалея
- Непродовольственные товары

**~13 900**

среднее кол-во SKU

**547**

средний чек<sup>1</sup>

## Позиционирование

Магнит Семейный как отдельный формат супермаркета



Наши покупатели наслаждаются жизнью независимо от внешних обстоятельств

## Элементы дифференциации



Самый широкий выбор товаров в районе с акцентом на категорию Фреш



Полностью обновленный ассортимент кулинарии с высокими стандартами качества



Специальные кросс-категорийные зоны с товарами для здорового образа жизни



Дружелюбный персонал, ориентированный на оказание услуг с высоким уровнем сервиса



Новая дизайн концепция магазина

## Адаптация ассортимента



Сыры и молочные продукты



Мясо



Хлеб и выпечка



Кулинария



Фрукты и овощи



Кондитерские изделия

**Кубы:** фермерские молочные продукты, товары для детей, сезонные промо, ЗОЖ, алкоголь

## Позиционирование

**Процесс совершения покупок** как ценный опыт для всей семьи в магазине, предлагающем расширенный ассортимент, покрывающий все миссии, и фокусирующемся на выгодном соотношении цены и качества

## Миссии

- Закупка впрок
- Повседневные покупки
- Продукты на вечер
- Сезонные покупки

## Локация и площадь

Спальные районы и шоссе



**3 560**

Средняя площадь торгового зала, кв. м

## Структура ассортимента, %



- Фреш
- Бакалея
- Непродовольственные товары

**~25 550**

среднее кол-во SKU

**694**

средний чек<sup>1</sup>

## Позиционирование

Магнит Экстра как отдельный формат суперстора



Мы хотим, чтобы наши клиенты проводили время с максимальной пользой, поэтому создаем для них уникальный опыт совершения покупок

## Элементы дифференциации

в дополнение к описанным у супермаркетов



Редизайны превращают магазин в уникальный мир со своей индивидуальной тематикой



Новый тематические зоны созданные совместно с FMCG компаниями



Расширенное промо предложение, вкл. создание аллей скидок и проведение тематических фестивалей с фокусом на локальные товары



Высококачественные технологии, включая LED экраны и дисплеи на кассах



Ближе, чем гипермаркеты – тщательный подход к выбору локации для сочетания удобства пешей доступности с возможностью подъезда на автотранспорте

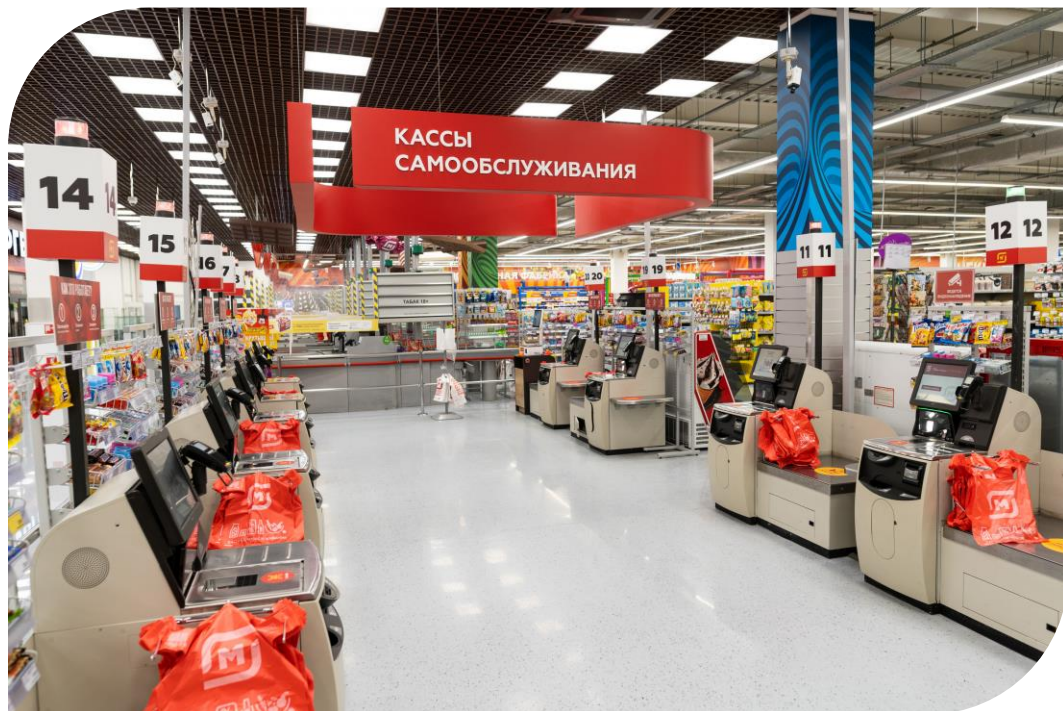
## Адаптация ассортимента

в дополнение к описанным у супермаркетов

Расширение предложения в кубках:

- «Винный дом» с кросс-категорийным ассортиментом
- «Beauty shop» с средствами для ухода
- Детская зона с приятной атмосферой
- Тандыр – всегда свежая выпечка
- Большая зона кафе

Ассортимент непродовольственных и сезонных товаров адаптирован под ключевые миссии покупателей – переход от принципа «всего понемногу» к продуманному предложению

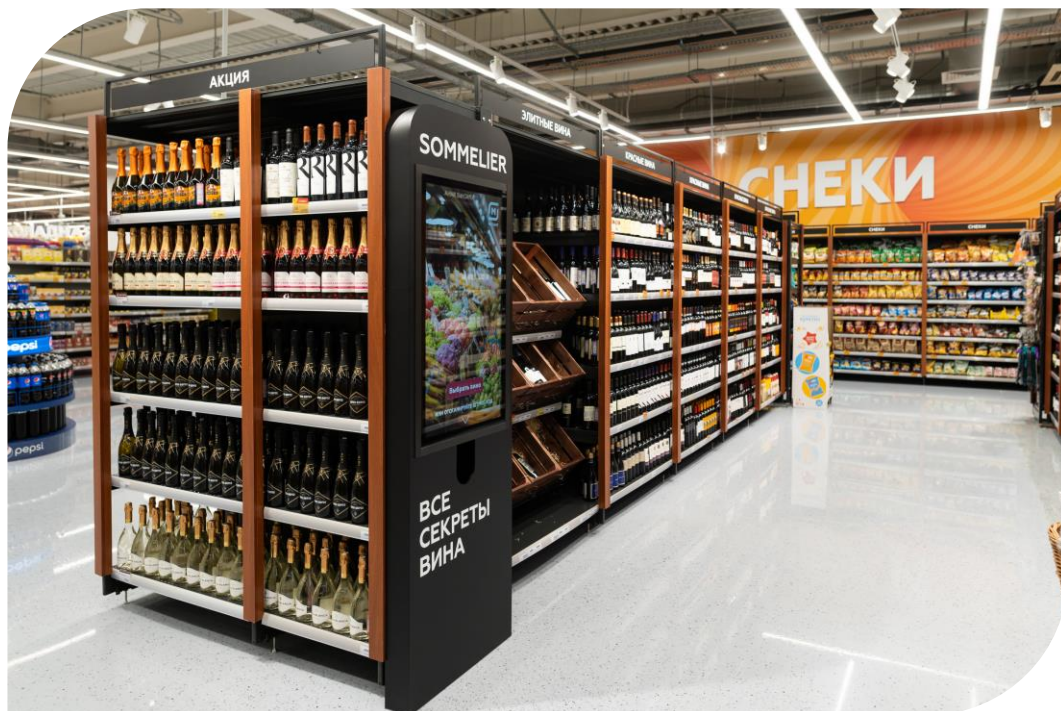


**Удобные кассы самообслуживания** для самостоятельной оплаты товаров позволяют покупателям не тратить время в очередях благодаря ручным сканерам и приложению MobyScan



**Зона кафе** – специальное пространство, в котором можно отдохнуть и перекусить во время длительного посещения магазина, наслаждаясь вкусным кофе и кондитерскими изделиями

## ∴ Новая стилистическая концепция дизайна суперсторов (2/3)



**Цифровой винный сомелье** – digital стенд, предоставляющий подробные обзоры и оценки товаров и помогающий подобрать продукт, основываясь на запросе покупателя



**Тематические зоны**, разработанные в партнерстве с крупнейшими компаниями FMCG сектора, дарят незабываемые впечатления покупателям



**Оборудование для орошения свежей зелени** помогает продлить срок годности и сохранить свежий вид продукции, а также снизить количество пластиковой упаковки, следуя обязательствам взятым на себя в сфере устойчивого развития



**Деревянные ящики и стеллажи для выкладки фруктов и овощей** создают атмосферу современного рынка и позволяют расширить предложение, ориентированное на местных производителей



**Цифровые светодиодные дисплеи** создают новый канал для коммуникации с покупателями в магазине

## Позиционирование

### Заботиться значит любить

Магазин для женщин, помогающий заботиться о себе и проявлять внимание к своим близким, которое они непременно оценят

## Миссии

Совершение покупок товаров для ухода за собой и домом

## Локация и площадь

Спальные и деловые районы



**230**

средняя площадь торгового зала, кв. м

## Структура ассортимента, %

67%

25%

7%

- Для нее
- Для дома
- Для близких

**~9 750**

среднее кол-во SKU

**353**

средний чек<sup>1</sup>

## Кластеризация



### Мегаполис

- Более широкий ассортимент товаров «для нее»: косметика, парфюмерия, товары по уходу за кожей



### Город

Сбалансированное предложение



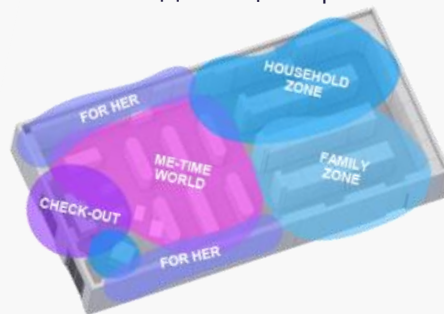
### Деревня

- Больше товаров «для дома» и «для семьи»: гигиена, товары для детей и товары для дома

## Адаптация ассортимента

Новое зонирование – «миры» для удовлетворения покупательских миссий

**Центры услуг** – новый принцип подбора ассортимента для удовлетворения аналогичных единиц потребностей



Новое зонирование и концепция редизайна будут реализованы в 2021 г.

## Экспертиза в красоте

Широкий, но адаптированный ассортимент, усиленный за счет



### Собственная торговая марка

Дифференциация в сегменте «Красота» через эксклюзивные бренды во всех ценовых категориях



### Бьюти-экспертов

Профессиональная консультации и экспертные советы



### Цифровые каналы

Активное сотрудничество с блогерами и инфлюэнсерами в рамках эмоциональных кампаний в социальных сетях

## Позиционирование

**Федеральная омниканальная сеть аптек** с оптимальным ассортиментом по доступным ценам

## Миссии

Нерегулярные покупки лекарств и сопутствующих товаров

## Локация и площадь

На площади магазинов всех форматов (не стрит-ритейл)



**32**

средняя площадь торгового зала, кв. м

## Структура ассортимента, %

82%

18%

— Лекарства  
— Нелекарственные товары<sup>1</sup>

**~4 800**

среднее кол-во SKU

**322**

средний чек<sup>2</sup>

## Оптимизация кластеризации



### Спальные районы

- Больше KVI<sup>3</sup> и парафармации
- Суб-форматы Премиум и Экспресс



### Близость к больницам

Акцент на реализацию лекарств и ИМН по рецепту



### Места с высоким трафиком

Фокус на основных фармацевтических товарах и товарах среднего ценового сегмента



### Деревня

Фокус на жизненно необходимых препаратах и товарах первой цены

## Адаптация ассортимента

Дифференциация за счет фокуса на **парафармацевтической продукции и товарах СТМ**



БАДы



Гигиена и уход



ИМН

Расширенный ассортимент онлайн аптеки до 15 000 SKU, доступен для самовывоза и курьерской доставки

## Улучшенный сервис



- Сбалансированная орг. структура на основе четкой методологии



- Обновление системы мотиваций с фокусом на показатели производительности



- Новые программы обучения для фармацевтов – развития навыков консультирования



- Развитие up-sell and cross-sell механик продаж

# ∴ Новые перспективные форматы



## Магнит Моя цена

### Позиционирование

Бюджетный магазин без излишеств, предлагающий ассортимент, который удовлетворяет основные потребности

**150-350**

Ср. площадь торговой точки, кв. м

**1 750**

ср. кол-во SKU

**Июнь 2020 г.** – дата запуска

**23** – кол-во открытых торговых точек

**30** – расширение пилотирования в 2021 г.<sup>1</sup>



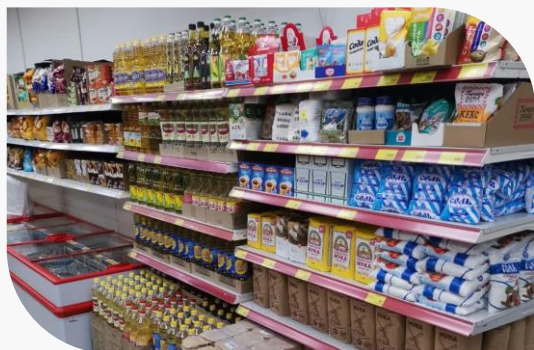
KVI и SKU входной цены



Выкладка в коробках и шоу-боксах



Выгодные цены – EDLP<sup>2</sup>



## Магнит Сити

### Позиционирование

Небольшой магазин с зоной кафе для крупных городов, предлагающий еду навынос

**120-180**

Ср. площадь торговой точки, кв. м

**3 200**

ср. кол-во SKU

**Июль 2019 г.** – дата запуска

**9** – кол-во открытых торговых точек

**25** – расширение пилотирования в 2021 г.



Кофе и перекус с собой



Зона кафе со всеми удобствами



Wi-Fi и электророзетки



## Магнит GO

### Позиционирование

Киоск, предлагающий еду и другие товары навынос в локациях высоким трафиком

**6-60**

Ср. площадь торговой точки, кв. м

**~300**

ср. кол-во SKU<sup>3</sup>

**Январь 2021 г.** – дата запуска

**1** – кол-во открытых торговых точек

**50** – расширение пилотирования в 2021 г.



Торговые автоматы



Мини-киоск (6-15 кв. м)

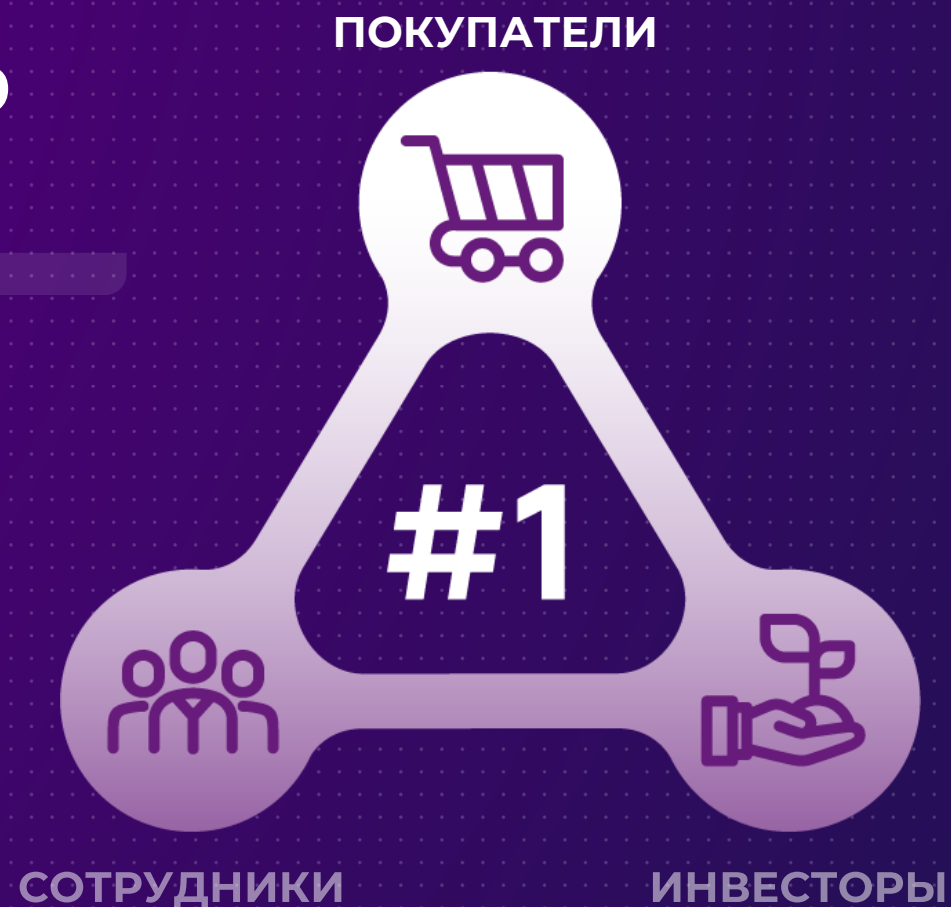


Киоск (15-50 кв. м)





# ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



# ∴ Цифровизация важна на всех этапах покупательского пути



1

## До покупки

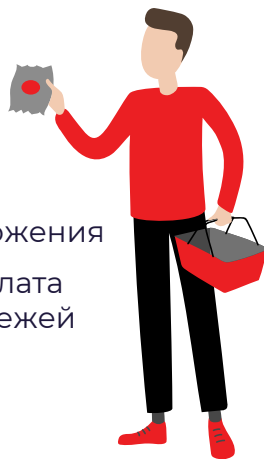
- Лояльность, общие промо и CVM<sup>1</sup> - предложения
- Клубы по интересам
- Привилегии от партнеров
- Проверка наличия в ближайших магазинах



2

## Опыт в магазине

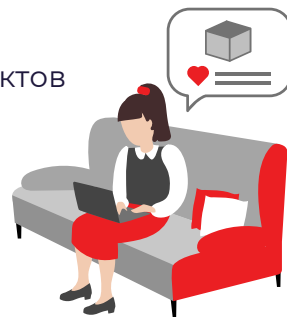
- Информативная навигация
- Выбор товаров с помощью мобильного сканера / приложения
- Более простая и быстрая оплата с помощью мобильных платежей



3

## Опыт в e-grocery

- Экспресс-покупка продуктов
- Закупка впрок
- E-drogerie
- E-pharma



4

## Оплата

- Цифровая карта лояльности
- Платежное решение Магнита



5

## После покупки

- Обратная связь
- Чек
- Цифровой контент



# Оmnиканальный ритейл лежит в центре будущей экосистемы Магнита



Наша цель – создать экосистему  
комплементарных сервисов, построенную  
вокруг бренда Магнита и омниканального ядра



Магнит – мультиформатный и  
омниканальный ритейлер ...



... с единой программой лояльности,  
историей покупок и тд



Масштабирование e-com в 2021 г. для  
ключевых миссий в большинстве регионов



Дополнительные сервисы (Pay, Mobile)  
уже тестируются ...



... и будут интегрированы в единый  
Super App



Стратегические партнерства для  
дальнейшего развития экосистемы

# ∴ Запуск электронной коммерции во всех миссиях



## Закупка впрок (2+ часа)

Большой чек



## Экспресс-покупка (~60 мин)

Небольшая рядовая  
покупка



## E-pharma

Текущие  
потребности и  
регулярные покупки



ОТКУДА

Суперстор

Даркстор

СТАТУС

2 в Краснодаре – пилот

40 в 20 регионах – масштабирование в 2021 г.

1 в Москве – открытие в 2021 г.



Магазин у  
дома

Мини-даркстор

35 в Москве – пилот

770 в 30 регионах – масштабирование в 2021 г.

2 в Москве – пилот

20 в Москве – масштабирование в 2021 г.

ПАРТНЕРЫ

Магазин у дома  
и дрогери

Магазин у дома

>1 000 магазинов в 53 регионах

>500 магазинов в 30 регионах



Аптека

Даркстор

~120 в Москве – пилот

600 – масштабирование в 2021 г.

4 – открытие в 2021 г.

# ∴ Онлайн доставка уже показывает хорошие результаты



**>8 600**

Среднее кол-во заказов в день



**2**

даркстора открыто



**~1 100 руб.**

средний чек по всем сервисам<sup>1</sup>



**86**

городов в 53 регионах



**>40 000 SKU**

доступно по всем сервисам



**>50 %**

выручки от электронной коммерции  
генерируется за пределами Москвы и  
Санкт-Петербурга



**>1 200**

магазинов подключено



**>3,3 млрд руб.**

прогнозируемая годовая выручка<sup>1</sup>

Данные по состоянию на февраль 2021 г.

1. Включая НДС

# ∴ Программа лояльности покрывает 70% продаж спустя год после завершения масштабирования



**Цель** — нарастить долю Магнита в кошельке потребителя



## Текущий статус:

- До 32 млн покупателей с картой лояльности совершают покупки каждый месяц
- 70% доля продаж с использованием карты лояльности<sup>1</sup>
- CRM<sup>2</sup> – система с базовым инструментарием для сопровождения кампаний и промо и автоматизированным центром обслуживания клиентов
- Запуск сети с 65+ партнерами



## Краткосрочные планы:

- Повышение ценности карты лояльности за счет добавления эмоциональных компонентов: клубы, благотворительность, розыгрыши
- Постоянная доработка мобильного приложения (основа будущего Super App)
- Масштабирование инструментов CRM: автоматизация сопровождения кампаний и массовых промо
- Развитие CVM на основе жизненного цикла клиента
- Дальнейшее вовлечение поставщиков в маркетинговые кампании для покрытия части инвестиций в программу

# ∴ Magnit Pay с самого запуска демонстрирует многообещающие результаты и поддерживает нашу экосистему



## Выгода для покупателя:

- Единая виртуальная дебетовая карта для программы лояльности и оплаты с возможностью перевода с/на любую карту в приложении
- Бонусы по программе лояльности за все покупки с NFC-картой и QR-кодом
- Возможность оплачивать коммунальные расходы, штрафы, налоги в едином мобильном приложении



## Текущий статус:

- Масштабирование с NFC-картой, интегрированной в мобильное приложение, в сотрудничестве с LifeStylePlatform
- Выпущено 1,500,000+ электронных карт (можно платить онлайн)<sup>1</sup>
- ~55,000 – с NFC-картой (можно платить офлайн, в том числе не в Магните)<sup>1</sup>



## Краткосрочные планы:

- Внедрение решения с QR-кодом
- Расширение набора сервисов (напр., кредитные брокеры, лайфстайл-сервисы)
- 450,000+ активных клиентов

# ∴ Все сервисы будущей экосистемы Магнита в едином Super App



# ∴ Перезапуск приложения станет основной для Super App



**1 Общее** Современный стек технологий и передовая архитектура для последующего расширения функционала, улучшенный UX/UI<sup>1</sup> приложения

**2 Программа лояльности** Улучшенные механики программы лояльности и маркетинговые акции в приложении

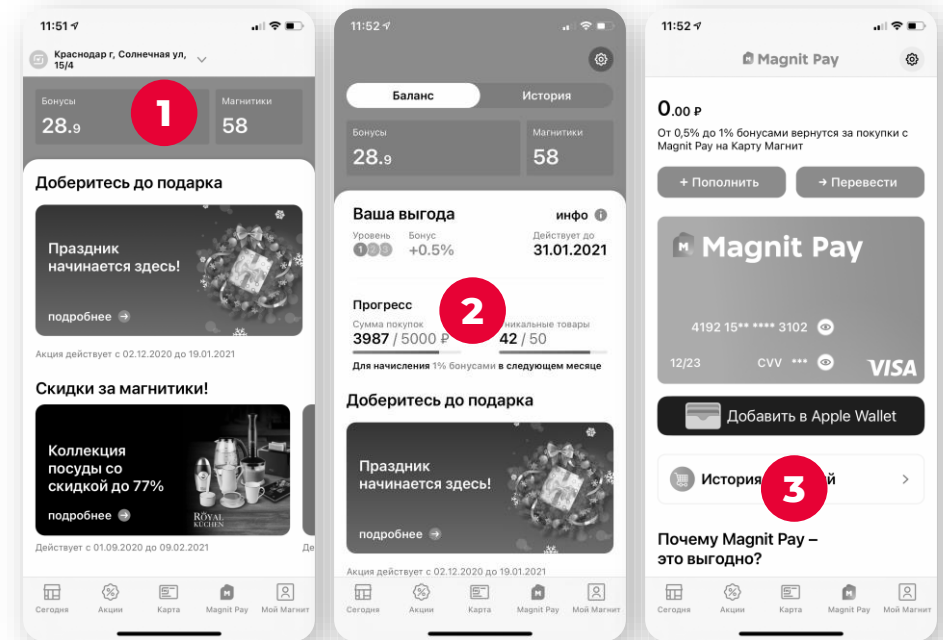
**3 Оплата** Платежное решение, удобно интегрированное в покупательский путь

Первый финансовый сервис Магнита, который послужит основой для будущих финансовых сервисов и предложений партнеров

**Будет интегрировано в будущем**

**Доставка** Удобный доступ ко всем миссиям и форматам доставки через нативный интерфейс приложения

**К декабрю 2021 г. ожидается прирост MAU<sup>2</sup> на 40%-60% год-к-году**



**Уже виден существенный рост рейтинга после перезапуска<sup>3</sup>**



# ∴ Новый уровень работы с данными для поддержки цифровой трансформации



## Экспоненциальный рост объема данных...

Прогнозируемые объемы данных<sup>1</sup>  
(база – 2018 г.)



## ...требуется современной централизованной платформы по работе с данными



Сильная команда, насчитывающая >200 FTE<sup>2</sup>, обеспечивает централизацию и систематизацию процессов работы с данными



Использование гибких модулей, построенных вокруг оптимизированного ядра Teradata, повышает гибкость, снижает TCO<sup>3</sup> и сокращает время разработки продуктов в сфере работы с данными



Сокращение количества инструментов и систем для обеспечения единообразия данных и возможности принимать оперативные решения основанные на аналитике



Автоматизированная отчетность для анализа и построения предиктивных моделей для оптимизации бизнес-процессов



Сценарии использования: промо и прогнозирование, OSA, COGS<sup>4</sup>, ассортимент, ценообразование, CVM и персонализация

# ∴ Мы запустили процесс фундаментальной реорганизации ИТ

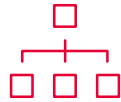
Составлен годовой план реорганизации с KPI, команда сформирована и готова к работе



## Внутренние digital компетенции

Формирование современных навыков управления разработкой

Перевод реализации стратегических проектов с вендоров на внутренние ресурсы



## Продуктовые команды

- Автономные «плоские» кросс-функциональные команды
- Наделение команд полномочиями для принятия решений
- Итеративный рабочий процесс на основе спринтов



## Современный процесс ИТ-разработки

- Автоматизированное тестирование и развертывание
- Культура DevOps
- Современный стек технологий



## Современная ИТ архитектура

- Современные технологические решения
- Технологическое единообразие
- Архитектура, помогающая реализовывать принципы Agile



## Надежная инфраструктура

- Высокий уровень сервиса
- Оптимальный TCO
- Принципы гибкости и масштабируемости

**Цель:** уменьшить Time-to-Market & сократить Total Cost of Ownership



## ERP / HCM

Enterprise Resource Planning<sup>1</sup> /  
Human Capital Management<sup>2</sup>

Лучшее комплексное решение (ERP) для розницы, финансов, некоммерческих закупок и недвижимости

Лучшее решение для HR-процессов (HCM): расчет заработной платы, кадровый учет и администрирование, формирование и ведение всей обязательной отчетности



## F&R

Forecast & Replenishment<sup>3</sup>

Ведущее решение на рынке  
Нативное облачное SaaS-решение, закрывающее большую часть требований без необходимости проведения доработок

Самое быстрое из имеющихся на рынке решений за счет продвинутого режима вычислений



## WMS

Warehouse Management<sup>4</sup>

Одна из лучших WMS-систем на рынке

Лидер «магического квадранта» Gartner в блоке WMS на протяжении последних трех лет

Продвинутая и гибкая технологическая архитектура на основе микросервисов



## TMS

Transportation Management<sup>5</sup>

Учитывает все вводные по расчетам грузоперевозок

Позволяет разрабатывать схемы доставки по принципу «точно в срок»

Интегрируется в основное ERP-решение – сочетание логики учета и оптимизации



# СОТРУДНИКИ – НА ПЕРВОМ МЕСТЕ



∴ Магнит – один из крупнейших частных работодателей России



316 000

сотрудник



254 195

Персонал магазинов

33 751

Работники РЦ и АТП

11 056

Сотрудники филиалов

12 189

Персонал головной компании

4 810

Сотрудники производств и прочие



Прочие форматы

2 667



Супермаркеты и Суперсторы

27 281



Магазины дрогери

42 768



Магазины у дома

181 479

# Сбалансированная организационная структура с делением на форматы и регионы



## Ключевые изменения орг. структуры

- 1 Правильный баланс между централизацией и децентрализацией
- 2 Руководители форматов в коммерческом и операционном блоках для усиления форматного управления и повышения экспертизы
- 3 Новая команда по цифровой трансформации, призванная усилить направления технологий, больших данных и аналитики, электронной коммерции и маркетинга
- 4 Отдельная команда закупок в коммерческом блоке, в которую входят СТМ, СП и ПИ
- 5 Изменение баланса принципов RACI между коммерческим блоком и цепочками поставок для обеспечения сквозной ответственности

## Головная компания

- Стратегия и экспертиза
- Бюджет
- Нормативы реализации

## Региональные руководители

## Операции и коммерция

### Форматное управление



Магазины у дома



Супермаркеты и суперсторы



Косметик

Открытия и редизайны

Реализация CVP

Локальный категорийный менеджмент

Головная компания  
Централизованные функции поддержки

## Обратная связь от сотрудников

Основа для эффективных решений в сфере HR и корпоративной культуры

### Матрица опроса вовлеченности:

|                   | Сторонники | Скептики | Критики |      |
|-------------------|------------|----------|---------|------|
| Вовлеченные       | 28%        | 8%       | 1%      | 37%  |
| Слабо вовлеченные | 10%        | 22%      | 16%     | 47%  |
| Не вовлеченные    | >1%        | 2%       | 13%     | 16%  |
|                   | 38%        | 31%      | 31%     | 100% |

В конце 2020 года мы провели первый опрос вовлеченности, который продемонстрировал высокие результаты

# 84%

Доля вовлеченных сотрудников –  
Наивысший показатель в российском продуктовом ритейле

# 73%

Индекс удовлетворенности – **значительно выше среднего**

# 69%

Доля лояльных сотрудников – **значительно выше средней**

## Стать лучшим работодателем

### 1 Возглавить процесс изменения рынка труда

- Стать лидером изменений в процессе массовой трансформации рынка труда
- Стать предпочтительным работодателем как в офлайн-сфере, так и Tech & Digital

### 2 Развивать внутренние таланты

- Главный приоритет – развитие талантов и обеспечение профессионального роста
- Построить культуру, ориентированную на сотрудников и команды

### 3 Эволюция до HR Zero

- Внедрить автоматизацию и усовершенствовать процессы
- Повысить степень вовлеченности на всех уровнях, развивая лидерские качества

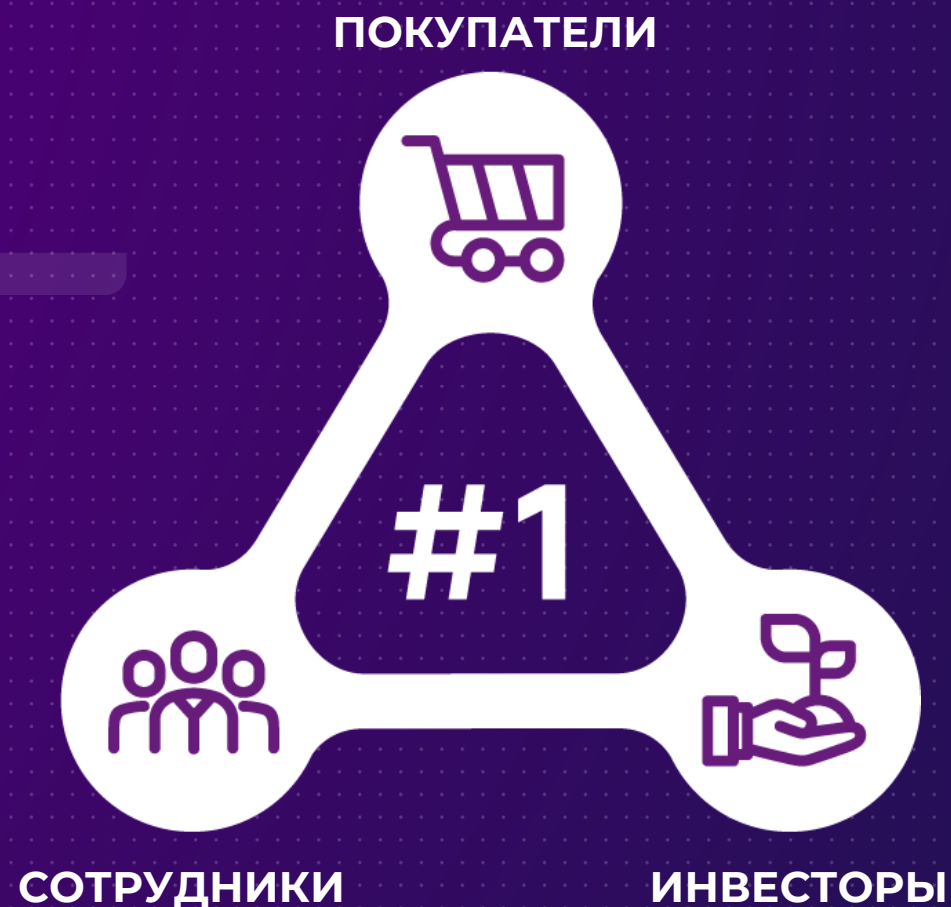
## Адресный подход в формировании предложения

|                |                                           |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |
|----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип сотрудника | Высшее руководство                        |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |
|                | Руководители среднего звена и специалисты |  |  |  |  |  |  |
|                | Сотрудники Tech & Digital                 | Бренд работодателя                                                                | Корпоративная культура                                                             | Команды и таланты                                                                   | Эффективная орг. структура                                                          | EVP и уровень сервиса HR                                                            | Системы и данные                                                                     |
|                | Линейный персонал                         |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |

Сфера деятельности / функциональное направление



# СЛЕДОВАНИЕ ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



# ∴ Стать «ритейлером со смыслом»

Стратегическая концепция устойчивого развития



## Наши амбиции

1.

Стать **лидером** отрасли по снижению воздействия на окружающую среду

2.

**Положительно повлиять** на качество жизни всех россиян

3.

Создать **полностью ответственную** цепочку поставок

4.

Выстроить **лучшую систему корпоративного управления** в ритейле

5.

Стать **работодателем № 1** в отрасли

## Стратегические принципы

✓ Добросовестные деловые практики и партнерство

✓ Уважение многообразия и инклюзивность

✓ Управление природными ресурсами

✓ Уважение прав человека

✓ «Зеленый» маркетинг

# Обязательства в области устойчивого развития до 2025 года



## 1 ЭКОЛОГИЯ

**50%**

Упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой, или компостируемой

**100%**

Сбора и переработки перерабатываемого пластика в собственных операциях

▼ **50%**

Снижение пищевых отходов

▼ **30%**

Снижение выбросов парниковых газов

▼ **25%**

Снижение расхода воды и энергии



## 2 «ЗЕЛЕННЫЕ» ЗАКУПКИ

**100%**

Ответственных закупок социально значимых товаров

**100%**

Ответственный подход в собственном производстве и сельском хозяйстве

**Повышение**

Доли экологичной упаковки на полке

**Ответственность**

Обеспечение системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг

**Партнерство**

Программы по развитию местных поставщиков и фермеров



## 3 СОТРУДНИКИ

**70%**

Уровень вовлеченности сотрудников

▼ **50%**

Снижение инцидентов с потерей рабочего времени при нулевых смертельных исходах

**40%**

Максимальный показатель текучести персонала



## 4 СООБЩЕСТВА

**10%**

сотрудников компании участвуют в волонтерских программах

**Сообщество**

Программы по развитию местных сообществ во всех регионах присутствия компании



## 5 ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ

**Здоровый образ жизни**

Информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем покупателям

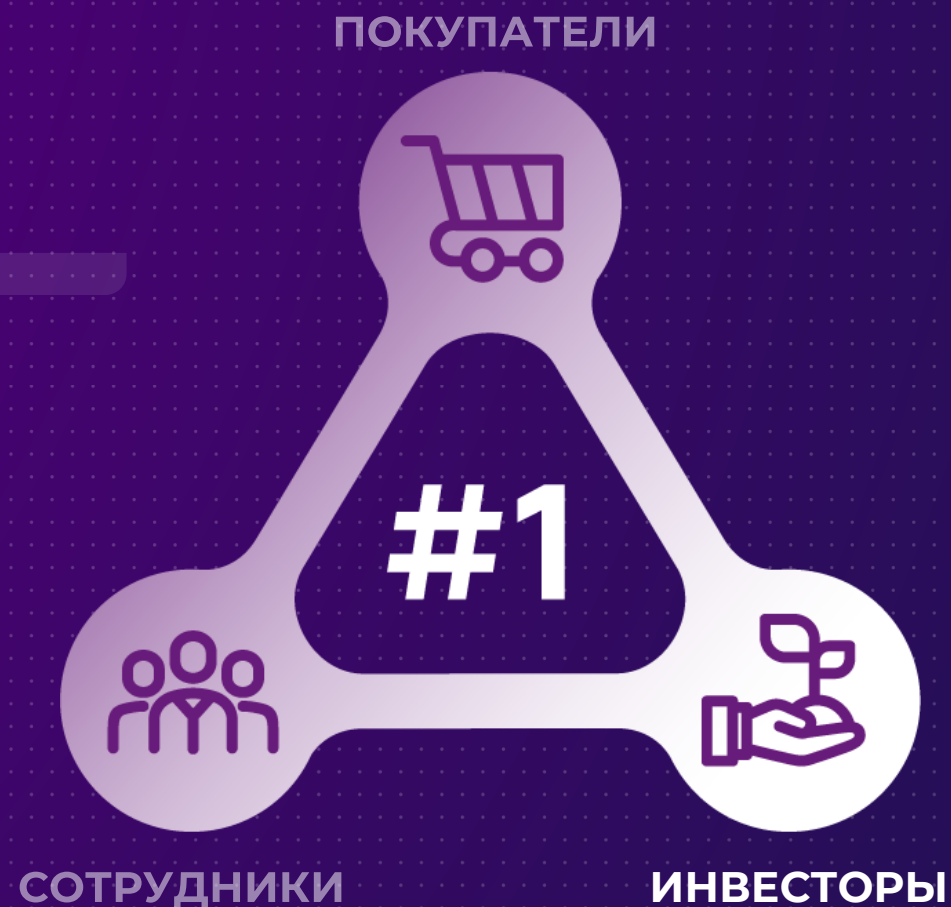
**Здоровая еда**

Продукты для здорового образа жизни доступны всем покупателям





# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ



# ∴ Мы выполнили наши стратегические обещания в 2020 году



## Стратегические приоритеты

## Достижения 2020 vs 2019

Рост LFL продаж / плотности продаж

**Рост LFL продаж в размере 7,4%** в 2020 г. в сравнении с 0,4% в 2019 г.

Восстановление рентабельности

**Повышение маржи EBITDA на 97 б. п. год-к-году** за счет роста валовой доходности и строгого контроля расходов

Улучшение цикла рабочего капитала

Высвобождение **30,5 млрд руб.** из **оборотного капитала**

Существенное сокращение долговой нагрузки и укрепление финансового положения

Соотношение **Чистый долг / EBITDA на уровне 1,1x** на конец 2020 г. в сравнении с 2,1x на конец 2019 г., **FCF в размере 85 млрд руб.** в 2020 г. в сравнении с (1,3) млрд руб. в 2019 г.

**Повышение ROIC почти в два раза –  
с 7,9% в 2019 г. до 13,8% в 2020 г.**

# Ключевые стратегические приоритеты на 2021-2025 гг.

ПОКУПАТЕЛИ



СОТРУДНИКИ

ИНВЕСТОРЫ

**Продуманный стратегический план** позволяющий раскрыть огромный потенциал от развития бизнеса

**Эффективные CPV инициативы**, направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта

Очевидный потенциал **повышения плотности продаж**, в том числе за счет **ускорения программы редизайнов**

**Ускорение «умной» органической экспансии** (gross, в год):

- У дома: 1 000-1 500 магазинов
- Дрогери: 750-1 000 магазинов
- Супермаркеты и суперсторы: 5-15 магазинов

**Проактивная стратегия точечных M&As**, обеспечивающая привлекательный уровень возврата инвестиций

Создание **e-grocery платформы**, интегрированной в омниканальный покупательский опыт, способной **поддерживать 5%+ оборота Магнита**

Активное изучение и тестирование **новых рыночных ниш**

**Высокие требования к доходности** при запуске новых проектов

# Ключевые финансовые прогнозы на 2021-2025 гг.



Стабильное **улучшение маржи EBITDA** в период 2021-2025 гг.  
**до уровня 8%**, позволяющее нарастить денежный поток



**Комфортная долговая нагрузка на уровне ~1,5x**  
соотношения Чистый долг / EBITDA, предельный уровень  
долга в размере 2,0x



**Улучшение оборотного капитала** с фокусом на сокращение  
товарных запасов в днях:

- 3-5 дней для продовольственного бизнеса
- 10-15 дней для дрoгери



Фокус на высокой доходности и создании дополнительной  
ценности для акционеров, обеспечивающей **стабильную**  
**выплату дивидендов**

ПОКУПАТЕЛИ



СОТРУДНИКИ

ИНВЕСТОРЫ