

Обращение Президента и Генерального директора

2020 год выдался крайне нестандартным. Он принес нам как новые вызовы, так и новые возможности. В разгар пандемии COVID-19 мы должны были оперативно реагировать на стремительные изменения экономической ситуации, потребительского поведения и нормативного регулирования. Но «Магнит» успешно справился с периодом турбулентности и добился хороших результатов. При этом мы смогли успешно реализовывать свои конкурентные преимущества и создать дополнительную ценность для акционеров.

В течение 2020 г. нашим приоритетом было обеспечение непрерывности поставок товаров в магазины в полном объеме и по доступным ценам. Несмотря на пандемию, мы запустили рекордное количество новых проектов в соответствии с нашими стратегическими целями. Кроме того, мы улучшили свои позиции на рынке за счет повышения эффективности бизнеса и уровня обслуживания покупателей, а также увидели приток новых покупателей и значительный рост показателей их удовлетворенности и лояльности. Мы продолжили совершенствование нашей организационной структуры и приступили к реализации программы цифровой трансформации. Мы также добились заметного прогресса в выполнении взятых на себя обязательств в рамках Стратегии устойчивого развития.

Результаты деятельности

Чтобы обеспечить сильные операционные и финансовые показатели, в 2020 г. мы сконцентрировали усилия на трех основных стратегических приоритетах.

Мы сосредоточились на обеспечении высокой операционной эффективности существующих магазинов и временно приостановили процесс расширения сети, что соответствовало нашим планам по пересмотру подхода как к этому вопросу, так и к распределению капитала. Всего в 2020 г. было открыто 839 магазинов¹, чистый рост торговых площадей составил 3,6%.

Наши продажи выросли на 13,5% до 1 554 млрд руб., в основном за счет значительного увеличения LFL-продаж, и в меньшей степени — за счет роста торговых площадей.

Наши LFL-продажи выросли на 7,4% преимущественно в связи с увеличением среднего чека, как следствие роста количества товаров в корзине, потребления более дорогих товаров, сниженной интенсивности промо-активности и инфляции. В то же время рост среднего чека на 14,1% превысил темп снижения LFL-трафика в размере 5,9%.

Рост рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) на 97 б.п. до 7,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года отражает увеличение доходности бизнеса. Мы также высвободили 30,5 млрд руб. оборотных средств.

В связи с пандемией мы приняли решение существенно снизить уровень использования заемных средств до 1,1х², что сформировало фундамент для расширения бизнеса в будущем. В результате показатель возврата на инвестиции (ROIC) увеличился практически в два раза по всей сети.

¹ Число открытий (net).

² Соотношение чистый долг / EBITDA (МСБУ 17).



Обращение Президента и Генерального директора (продолжение)

Пандемия COVID-19

Здоровье и безопасность наших покупателей и сотрудников являются главным приоритетом Компании. На фоне пандемии нам было необходимо обеспечить высокое качество сервиса, чтобы покупатели продолжали выбирать магазины «Магнит» для совершения покупок. Кроме того, мы внедрили строгие меры безопасности в наших магазинах и распределительных центрах, которые включают в себя дезинфекцию, ежедневные медицинские осмотры и измерение температуры сотрудников, интенсивную уборку, установку защитных экранов и дезинфицирующих средств.

Пандемия затронула практически все социальные группы населения. Мы считаем, что должны оказывать поддержку тем, кто оказался наиболее уязвим в сложной ситуации. Так, мы поставили более 350 тыс. бесплатных продуктовых наборов социально незащищенным категориям граждан; выдали более 150 тыс. специальных карт лояльности с повышенным уровнем начисления бонусов медицинским работникам; доставляли кофе в больницы и мотивировали сотрудников на доставку продуктов пожилым людям и тем, кто не мог совершать покупки самостоятельно.

Стратегические приоритеты в действии

На пути к тому, чтобы стать современной и инновационной розничной компанией, в 2020 г. мы продолжили оптимизацию ключевых бизнес-процессов, одновременно сохраняя фокус на эффективном распределении капитала и расширении бизнеса.

В соответствии с принятой стратегией мы стремились опираться на интересы покупателей при принятии решений, извлекать выгоду из наших конкурентных преимуществ и инвестировать

в оптимизацию сквозных бизнес-процессов с целью создания возможностей для будущего роста.

Мы стремимся быть ритейлером, который делает ценностное предложение своим покупателям (CVP), а именно способен удовлетворить потребности и предоставить лучшее качество по доступной цене. Для достижения этой цели мы продолжили улучшать ценностное предложение для покупателя, развивать собственные производственные предприятия и увеличивать ассортимент товаров под собственной торговой маркой.

Улучшение собственной функции категорийного менеджмента — проекта, запущенного нами в 2019 г., остается важным драйвером трансформации «Магнита». В 2020 г. мы проделали большую работу по его совершенствованию, в том числе разработали стратегии CVP, системы управления категориями и ассортиментом для каждого из форматов.

Мы стараемся адаптировать ценностное предложение под все существующие форматы за счет оптимизации их логистических, маркетинговых и операционных возможностей. Кластеризация магазинов рассматривается нами как уникальная возможность усовершенствовать всю систему управления «Магнита».

В 2020 г. мы успешно завершили развертывание кросс-форматной программы лояльности — теперь она представлена во всех магазинах сети «Магнит». Благодаря этой программе сегодня мы лучше понимаем нужды наших покупателей. К концу года более половины всех покупок были совершены с использованием карт лояльности, а уровень проникновения карты лояльности в продажи достиг 70%.

В рамках нашего ценностного предложения мы усовершенствовали программу редизайна и добавили

несколько инструментов для улучшения качества обслуживания клиентов. Так, в магазинах появились выделенные зоны с продуктами питания категории «фреш» и «ультрафреш», а также «Дежурные по качеству» для контроля за качеством продукции и уровнем сервиса в магазине.

Мы разработали механизм «умного» подбора поставщиков и ассортимента на основе постоянного анализа меняющихся предпочтений покупателей, который теперь дает нам возможность лучше дифференцироваться от конкурентов. Оптимизация портфеля собственных торговых марок позволила расширить ассортимент продукции под нашей торговой маркой «Магнит Свежесть». В результате выручка от продаж продукции под собственной торговой маркой увеличилась на 19%. Кроме того, мы продолжили наращивать собственные производственные мощности: по состоянию на конец 2020 г. в структуре «Магнита» действовали 13 промышленных и 4 сельскохозяйственных предприятия.

Дальнейшее успешное развитие «Магнита» требует создания многоканальной экосистемы с использованием передовых технологий. В 2020 г. мы приступили к цифровой трансформации бизнеса, которая будет включать в себя активное использование больших данных, продвинутой аналитики, продуктов SAP и электронную коммерцию. Интеграция современных решений затронет практически все бизнес-процессы «Магнита» и станет основным инструментом для повышения наших операционных показателей. Мы ожидаем, что доходность от внедрения ERP-системы будет исчисляться миллиардами рублей, и, учитывая размеры нашего бизнеса, такая цифровая трансформация имеет все шансы стать самой крупной в истории российского ритейла. В 2020 г. мы также завершили централизацию финансовой функции в общем центре обслуживания в Краснодаре.

Развитие системы логистики стало еще одним приоритетом в повышении эффективности нашего бизнеса. В отчетном году «Магнит» приступил к использованию системы пополнения и автозаказа, основанную на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения. За счет этого проекта мы планируем значительно повысить прозрачность операционной деятельности, а также доступность ассортимента на полках, особенно в категории «фреш» и «ультрафреш».

Устойчивое развитие является важной составляющей нашей долгосрочной бизнес-стратегии ввиду значительных масштабов нашего бизнеса и его влияния на общество. В 2020 г. «Магнит» принял Стратегию устойчивого развития под названием «Ритейл со смыслом» и выделил пять приоритетных направлений деятельности, а также сформировал количественные и качественные цели до 2025 г., сделав это первым среди российских ритейлеров. Кроме того, мы присоединились к Глобальному договору ООН, крупнейшей в мире корпоративной инициативе в области устойчивого развития. В течение прошлого года мы запустили ряд пилотных проектов, таких как тестирование грузовиков, работающих на газомоторном топливе и электрической тяге, а также программы «Зеленый офис».

Сотрудники являются ключевым фактором успеха Компании, поэтому мы гарантируем достойное вознаграждение, комплексный социальный пакет и обширные возможности для развития. В 2020 г. мы запустили Корпоративную академию для обучения персонала всех уровней и впервые провели общий опрос вовлеченности, получив более 43 тыс. ответов. Общий индекс вовлеченности составил 84%, что является одним из лучших показателей среди продуктовых ритейлеров.

Я хочу выразить личную благодарность каждому сотруднику Компании за самоотверженный труд в этот сложный год.

Планы на будущее

2021 год «Магнит» встретил как компания со стабильным финансовым положением и значительно улучшившимся оборотным капиталом, которая способна генерировать существенный денежный поток. Мы сформировали прочную основу для дальнейшего стремительного и эффективного расширения бизнеса.

Наша главная цель остается прежней: обеспечение покупателей качественными, свежими и доступными продуктами питания и непродовольственными товарами, чтобы сделать их жизнь лучше. В ближайших планах — поступательное развитие по всем бизнес-направлениям и наращивание доходности для создания дополнительной ценности для наших акционеров. В 2021 г. мы планируем ускорить программу развития и редизайна за счет открытия и обновления большего количества магазинов. Наши планы также включают в себя развитие новых форматов, прежде всего дискаунтеров «Моя цена», и значительное расширение проектов в онлайн-коммерции. Помимо этого мы намерены продолжить совершенствование ценностного предложения для покупателей и расширение ассортимента, а также запуск новых инструментов по улучшению покупательского опыта в наших магазинах.

Начиная с 2021 г., мы сосредоточимся на повышении эффективности и развитии наших конкурентных преимуществ. Мы будем внедрять передовые технологии в инфраструктуру логистики,

включая систему пополнения и автозаказа, а также обновлять парк грузовых автомобилей. Мы продолжим совершенствовать нашу программу лояльности для повышения персонализации взаимодействия с покупателями.

«Магнит» будет развивать бизнес в соответствии с целями Стратегии устойчивого развития. Мы рассматриваем наши обязательства в этой сфере как стратегические приоритеты. Особое внимание будет уделяться вопросам здорового образа жизни и переработке отходов — именно они сегодня больше всего беспокоят наших стейкхолдеров. Мы позиционируем себя как открытую компанию и поэтому активно взаимодействуем с нашими партнерами, в том числе с отраслевыми ассоциациями. Одними из ключевых стейкхолдеров для нас являются поставщики, с которыми мы совместно занимаемся разработкой ряда программ в области устойчивого развития.

Я хочу поблагодарить Совет директоров и всю команду «Магнита» за проделанную работу и вклад в повышение ценности Компании для наших покупателей и сотрудников, партнеров и акционеров. Искренне рассчитываю на то, что мы продолжим лидировать в нашей отрасли по показателям операционной эффективности и устойчивости бизнеса в 2021 г. и далее.

Ян Дюннинг

Президент и Генеральный директор