



**ВМЕСТЕ —
ДЛЯ КАЖДОГО
ИЗ ВАС**

Годовой отчет 2020

КАЧЕСТВО
ДОСТУПНОСТЬ
ВОЗМОЖНОСТИ
СЕМЬЯ
РЕЗУЛЬТАТ
ПОКУПАТЕЛЬ
СГРЯДКИ
НА ПОЛКУ
ЗАБОТА
РАЗВИТИЕ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
УДОБСТВО
РЕЗУЛЬТАТ
СЕРВИС
КАЧЕСТВО
СЕМЬЯ
УДОБСТВО
СГРЯДКИ
НА ПОЛКУ
СОТРУДНИЧЕСТВО
ЗАБОТА
ДОЯЛЬНОСТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ВОЗМОЖНОСТИ
ПОКУПАТЕЛЬ
КОМАНДА
СЕМЬЯ
КАЧЕСТВО
СЕРВИС

Обращение Председателя Совета директоров (продолжение)

Несмотря на текущую экономическую конъюнктуру и высокую чувствительность к ценам, мы видим, что покупатели отдают предпочтение свежей продукции высокого качества, произведенной с учетом требований устойчивого развития, а также комфортному и высокотехнологичному сервису. В соответствии с нашей стратегией, в основе которой лежат интересы наших клиентов, мы продолжили развивать наши продовольственные комплексы и улучшать потребительский опыт, тем самым способствуя развитию бизнеса. Кроме того, мы положили начало нескольким самостоятельным и партнерским проектам по онлайн-торговле. «Магнит» развернул уникальную кросс-форматную программу лояльности, запустил новые форматы в тестовом режиме и добился значительного повышения операционной эффективности за счет начала широкомасштабной цифровой трансформации и совершенствования категорийного менеджмента.

Мы продолжили выполнение нашей амбициозной задачи по разработке лучшей в отрасли системы корпоративного управления в соответствии с передовыми российскими и зарубежными практиками. В 2020 г. Совет директоров привлек независимого консультанта для внешней оценки Совета директоров. С точки зрения соблюдения баланса между независимыми, неисполнительными и исполнительными директорами, Совет директоров Компании придерживается лучших практик на рынке.

Независимый консультант также отметил высокий уровень эффективности и вовлеченности членов в работу Компании.

Комитеты Совета директоров возглавляются Независимыми неисполнительными директорами и состоят в основном из Независимых директоров, что дает нам основу для дальнейшего развития.

Для повышения уровня корпоративного управления в Компании в отчетном году утвержден Устав «Магнита» в новой редакции, которая объединила все изменения прошлых лет.

«Магнит» — крупнейшая розничная сеть, которая ежедневно обслуживает миллионы покупателей в 66 регионах страны и насчитывает более 300 тыс. сотрудников, оказывая существенное влияние на жизнь сообществ как в России, так и за рубежом. Мы понимаем, что это большая ответственность, и поэтому придерживаемся лучших практик устойчивого развития бизнеса.

В 2020 г. мы приняли Стратегию устойчивого развития до 2025 г. — «Ритейл со смыслом». Также в «Магните» был создан комитет по устойчивому развитию во главе с Президентом и Генеральным директором Яном Дюннигом, состоящий из 16 рабочих групп и представителей всех ключевых подразделений. В целях контроля за реализацией нашей ESG-стратегии мы ввели новую должность директора по корпоративным связям и устойчивому развитию, которую заняла Анна Мелешина. Кроме того, мы присоединились к Глобальному договору ООН, крупнейшей мировой инициативе Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития, охватывающей более 13 тысяч участников.

Искренне хочу поблагодарить всех сотрудников сети «Магнит» — нашу семью, которая объединяет более 300 тысяч человек по всей стране. Их преданность, энтузиазм и взаимная поддержка в период пандемии позволили нам продолжать поддерживать высокое качество нашей работы. В частности, меня впечатлила гибкость и готовность сотрудников обучаться новому, что крайне важно для плавной трансформации нашего бизнеса.

Также я хотел бы выразить признательность моим коллегам — членам Совета директоров, чей опыт и усердная работа в значительной степени способствовали осуществлению стратегии «Магнита» в течение всего года. Члены Правления, грамотные решения которых в непростой период сыграли ключевую роль в процессе масштабной трансформации, заслуживают особого уважения и благодарности.

В заключение хочу поблагодарить наших акционеров за их доверие. Я с гордостью могу отметить, что, несмотря на неблагоприятные внешние условия, мы поддерживали непрерывный и открытый диалог с инвестиционным сообществом, принимая участие в виртуальных конференциях и встречах и информируя участников рынка о своей деятельности.

Учитывая наш внушительный послужной список и репутацию, я уверен, что «Магнит» обладает значительным потенциалом для реализации возможностей в будущем и достижения своих стратегических целей. В будущем мы будем прилагать все усилия для того, чтобы создавать ценность для акционеров. Уверен, наша сплоченность и командная работа помогут нам стать самым инновационным и эффективным участником российского сектора розничной торговли.

Чарльз Райан

Председатель
Совета директоров

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 л

Кратко о «Магните»



Наши ключевые точки дифференциации:



Мультиформатный и мультиканальный бренд



Региональный охват и предложение лучших продуктов местного производства



Собственное производство и собственная торговая марка



ESG

Наша миссия и ценности

Наши ценности — основа нашей миссии: мы стремимся стать магазином номер один для каждой российской семьи.

Наше видение

«Магнит» — крупнейшая розничная сеть, предлагающая качественные и доступные товары по широкому спектру основных потребностей, которой доверяют свои ежедневные покупки российские семьи.

«Магнит» — это:

— ведущий продуктовый ритейлер в России по числу магазинов и географическому охвату

- крупнейший импортер продовольственных товаров в Российской Федерации
- мультиформатная сеть розничных магазинов с уникальной кросс-форматной программой лояльности
- единственный ритейлер с вертикальной интеграцией, управляющий 17 сельскохозяйственными и продовольственными объектами по всей России
- надежный и стабильный партнер для российских и зарубежных компаний
- общенациональная сеть цепочек поставок и один из крупнейших владельцев автопарка в Европе
- один из крупнейших частных работодателей в Российской Федерации;
- магазин номер один для миллионов покупателей.

Ключевые показатели операционной деятельности

	2018	2019	2020
Количество магазинов	18 399	20 725	21 564
Населенных пунктов с магазинами «Магнит»	2 976	3 742	3 752
Количество чеков, млн	4 370	4 690	4 641
Численность сотрудников	295 882	308 432	316 001
Выручка, млрд руб.	1 237	1 369	1 554
Рост выручки, %	8,2	10,6	13,5
Валовая прибыль, %	23,9	22,8	23,5
Рентабельность по EBITDA (МСБУ 17), %	7,2	6,1	7,0
Рентабельность чистой прибыли (МСБУ 17), %	2,7	1,2	2,4
Капитальные затраты (CAPEX) ¹ , млрд руб.	54	59	32
Чистый долг/EBITDA (МСБУ 17)	1,5	2,1	1,1
Общая сумма дивидендов за отчетный период, млрд руб.	31	31	25 ²
Выбросы углекислого газа (CO ₂) ³ , млн тонн	2,5	2,6	2,6
Общая масса отходов ⁴ , млн тонн	1,1	1,7	1,2
Общая масса вторсырья, отправленного на переработку ⁵ , тыс. тонн	442	432	451

¹ МСБУ 17.

² Дивиденды, объявленные по акциям ПАО «Магнит» по итогам первых девяти месяцев 2020 г., выплачены в январе 2021

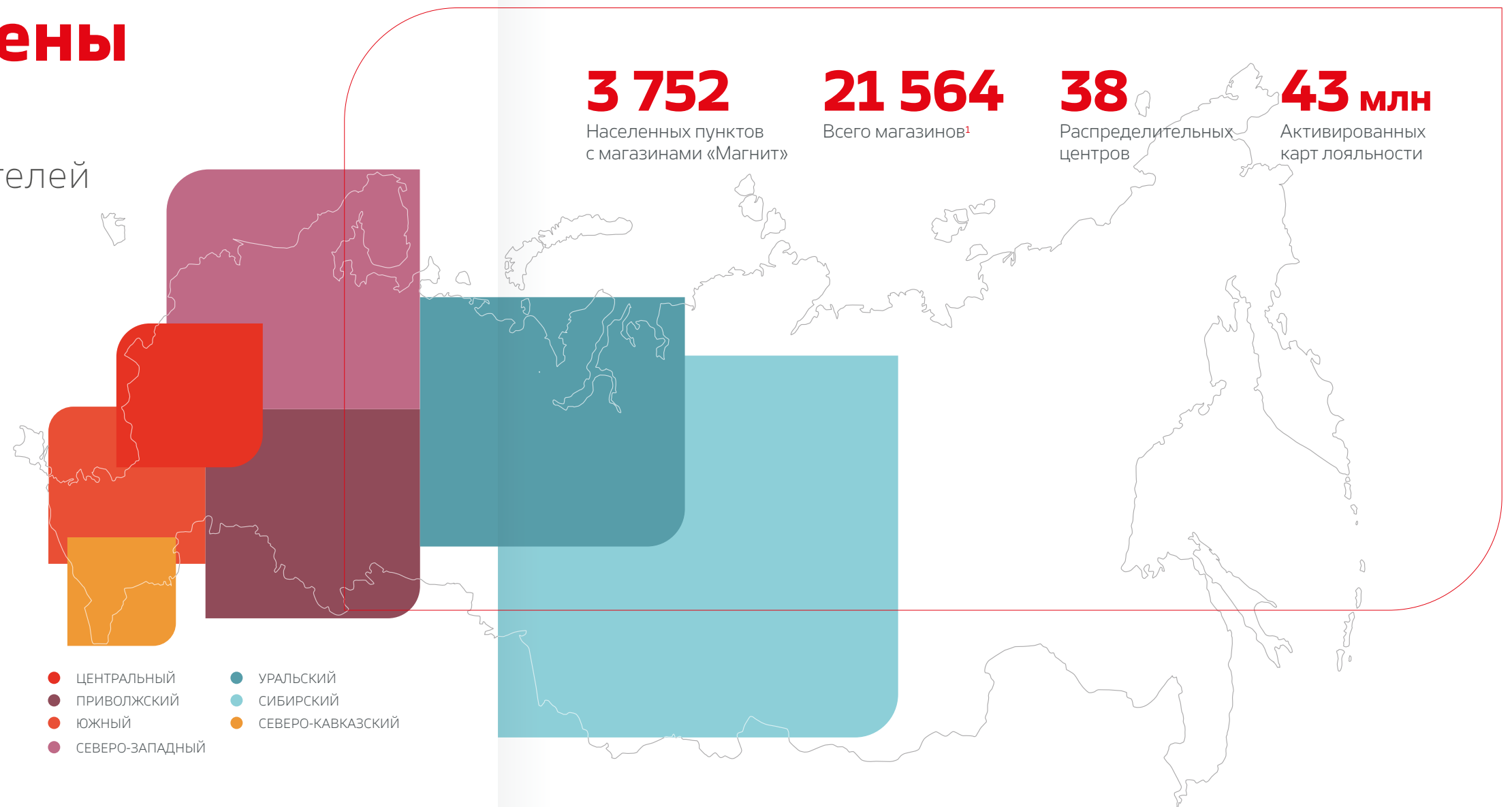
Мы представлены повсюду

для удобства наших покупателей

«Магнит» — ритейлер **номер один** в России по количеству магазинов, близости к покупателям и географическому охвату, именно поэтому мы должны располагать передовыми решениями в области логистики и управления цепочками поставок, тем самым обеспечивая бесперебойные поставки свежих продуктов нашим покупателям. Примерно две трети магазинов Компании расположены в городах с населением менее 500 тыс. человек. Магазины «Магнит» также представлены в населенных пунктах с населением 3 тыс. человек.

В 2020 г. мы открыли новый распределительный центр в Новосибирске общей площадью 40 тыс. кв. м, что позволило расширить наши логистические мощности на территории Сибири, а также закончили ремонт распределительного центра в Воронеже. В целях повышения экологичности нашей деятельности началась пробная эксплуатация электрического большегруза MOSKVA.

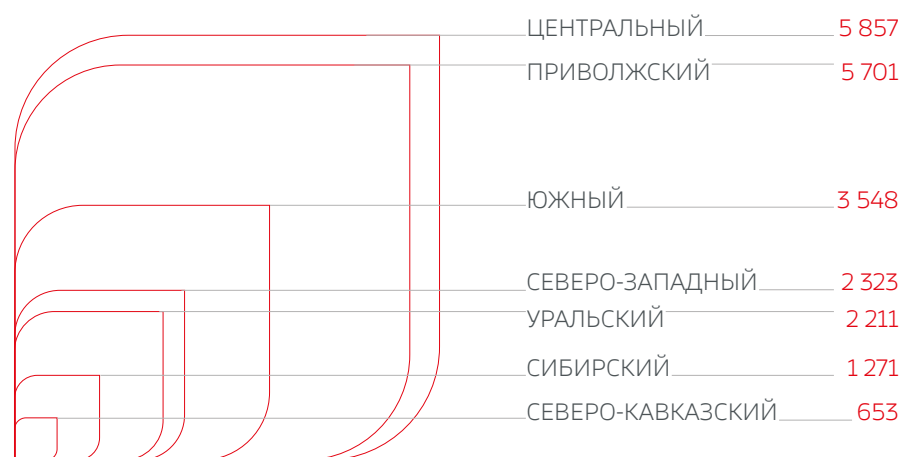
Одним из ключевых событий в 2020 г. стал запуск масштабной трансформации цепочки поставок «Магнита». Компания планирует внедрить единую систему автоматического прогнозирования спроса и пополнения запасов на базе платформы Relx Solutions в магазинах всех форматов, распределительных центрах и для всех категорий товаров. Программное обеспечение мирового уровня с элементами искусственного интеллекта возьмет на себя все функции распределения товаров, тем самым существенно повышая степень нашей прозрачности и способствуя гибкой адаптации различных процессов по мере развития Компании.



- ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
- ПРИВОЛЖСКИЙ
- ЮЖНЫЙ
- СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
- УРАЛЬСКИЙ
- СИБИРСКИЙ
- СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ

21 564

всего магазинов¹



	Центральный	Приволжский	Южный	Северо-Западный	Уральский	Сибирский	Северо-Кавказский	
Магазины у дома	4 182	3 996	2 243	1 703	1 465	901	421	14 911 ²
Супермаркеты и суперсторы	87	125	125	37	54	23	19	470 ³
Дрогери	1 588	1 580	1 180	583	692	347	213	6 183
Распределительные центры	10	10	8	3	3	3	1	38

² В магазины у дома входят: «Магнит у дома», «Магнит Сити», «Моя цена».

³ Супермаркеты: супермаркеты «Магнит Семейный», суперсторы.

¹

Мы представлены повсюду для удобства наших покупателей (продолжение)

«Магнит» управляет одной из крупнейших сетей цепочек поставок в стране. Масштаб деятельности делает «Магнит» одним из наиболее крупных работодателей на территории России. В 2020 г. Компания начала реализацию ряда проектов по цепочкам поставок, направленных на усовершенствование своей деятельности.

Мы запустили долгосрочную программу непрерывного обновления парка грузовых автомобилей: продаем старые автомобили и покупаем малотоннажный транспорт и полуприцепы, отвечающие экологическому стандарту Евро-5. Обновление автопарка позволяет нам повысить свою эффективность и следовать утвержденной стратегии устойчивого развития.

Более того, мы внедряем программу цифровизации по всей цепочке поставок. Новые услуги и технологии позволяют значительно повысить эффективность нашей логистической цепочки, что ведет к сокращению объемов выбросов углекислого газа и дает возможность предлагать к продаже еще более свежую продукцию. Благодаря централизованной логистической системе нам удалось существенно оптимизировать затраты.

Основные показатели

43 млн

активированных карт лояльности на конец года¹

4 355

грузовых автомобилей

7 497

ТЫС. КВ. М
торговая площадь

70%

пенетрация в продажах

38

распределительных центров

1 707

ТЫС. КВ. М
площадь складских помещений

17

сельскохозяйственных и производственных объектов

>2 500

товарных позиций под собственной торговой маркой

Цифровая трансформация

Удовлетворение меняющихся потребностей покупателей лежит в основе всей нашей деятельности.

Аналитика больших данных и инновационные решения, которые мы используем, позволяют непрерывно улучшать качество покупательского опыта. Мы стремимся создать экосистему услуг торговой марки «Магнит» и сильное омниканальное ядро.

Обзор рынка

На протяжении 2020 г. обстановка на российском рынке ритейла оставалась сложной не только для розничных сетей, но и для потребителей. Однако, несмотря на общий экономический спад как во всем мире, так и в России, в результате пандемии COVID-19, розничная торговля продуктами питания оказалась в числе наименее пострадавших отраслей. Более того, ведущие игроки современного рынка розничной торговли (в частности, ориентированные на такие форматы, как магазины у дома), смогли значительно увеличить объем продаж и укрепить позиции на рынке.

Макроэкономическая среда

В 2020 г. реальный ВВП России снизился на 3,1% в результате замедления экономического роста на фоне ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Согласно прогнозам Министерства экономического развития РФ на 2021 г., рост реального ВВП в стране составит 3,3%. Так же как и в 2020 г., государство планирует продолжить стимулировать восстановление экономики посредством оказания помощи наиболее пострадавшим отраслям и инвестирования в ряд проектов в 2021 г.

В 2020 г. были предприняты серьезные меры для поддержки различных демографических групп, в том числе семей с детьми, пенсионеров и безработных.

В частности, в середине года было принято решение о ежемесячных выплатах малообеспеченным семьям с детьми в возрасте от трех до семи лет, в размере около половины регионального прожиточного минимума, или в среднем 5,5 тыс. руб. на ребенка в месяц.

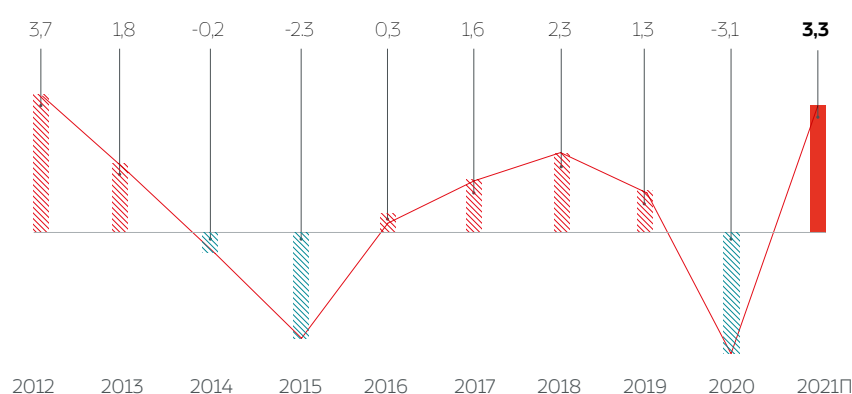
3,3%

Прогнозируемый
рост реального ВВП
в России на 2021 г.

3,0%

Ожидаемый рост реальных
располагаемых доходов
населения в 2021 г.

Динамика реального ВВП России, 2012–2021 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации

Изменение реальной заработной платы, ре

Обзор рынка (продолжение)

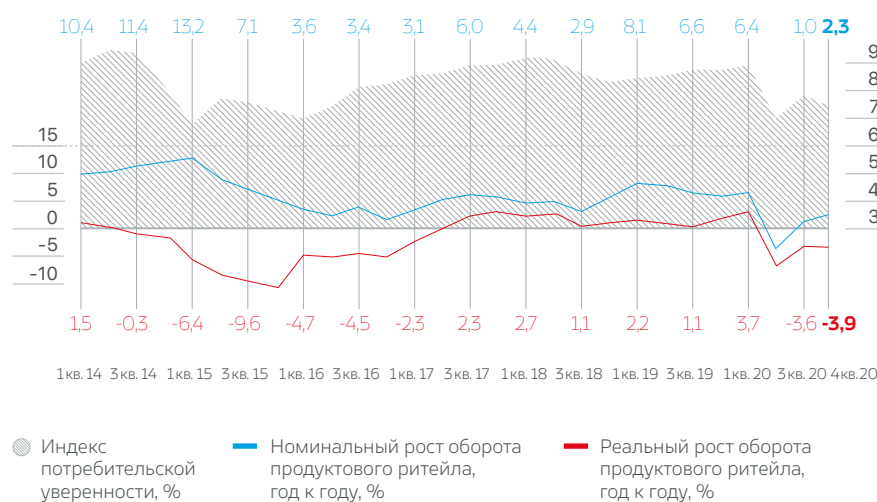
В 2020 г. средний уровень реальной заработной платы практически не изменился (+ 2,5% в сравнении с 2019 г.), в то время как реальные располагаемые доходы населения в условиях ограничений, связанных с пандемией COVID-19, показали самое быстрое падение за последние несколько лет (- 3,5% в сравнении с прошлым годом). Средний уровень безработицы достиг 5,8%.

Стоит отметить умеренное влияние динамики доходов и уровня безработицы на население страны по сравнению с развитыми странами. Экономика Российской Федерации представлена лишь небольшой долей малых и средних предприятий (около 20% ВВП России против 50–60% ВВП развитых стран). Относительно высокая доля населения, работающего в государственном секторе (около 25% по сравнению с 15% в развитых странах), способствовала поддержанию стабильности в экономике. В 2020 г. пенсии для около 36 млн пенсионеров были проиндексированы на 6,6%, что выше уровня инфляции. Повышение пенсий на 2021 год составит 6,3%.

Министерство экономического развития Российской Федерации ожидает рост реальных располагаемых доходов населения на 3,0% в 2021 г. за счет восстановления доходов от собственности и предпринимательской деятельности после значительного снижения в отчетном году. По прогнозам, в 2021 г. уровень безработицы снизится до уровня 5,2%.

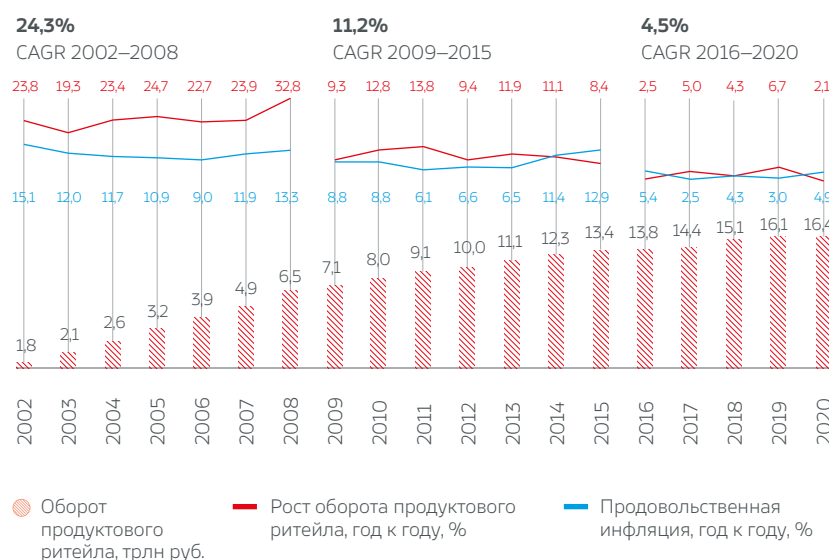
В 2020 г. индекс потребительских цен (ИПЦ) вырос на 3,4%, а индекс потребительских цен на продовольственные товары — на 3,9%¹.

Индекс потребительской уверенности и рост объемов продаж в продуктовом ритейле в России в 2014–2020 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики

Оборот продуктового ритейла в России в 2002–2020 гг.



Обзор рынка (продолжение)

Мы постоянно совершенствуем наше ценностное предложение для покупателей. Мы формируем наши предложения по каждому формату, исходя из предпочтений клиентов, поскольку хотим стать для них лучшими.

Например, в этом году «Магнит» открыл магазины у дома для крупных городов с учетом клиентских предпочтений в мегаполисах, а также запустил пилотный дискаунтер «Моя цена».

Мы развиваем наши онлайн-проекты и планируем провести полную цифровую трансформацию, чтобы стать еще более прозрачными для инвесторов и других заинтересованных сторон. «Магнит» нацелен на прибыльность каждого проекта, продвигая новые форматы и адаптируя ценностное предложение, чтобы идти в ногу с последними рыночными тенденциями и передовыми решениями и отвечать меняющимся потребностям покупателей.

В 2021 г. мы продолжим придерживаться нашей стратегии «умного роста». Благодаря повышению плотности продаж и хорошей доходности новых магазинов мы ускорим органическое развитие и продолжим внимательно следить за возможностями, которые предлагает нам рынок.

 Подробнее см. в разделах: [«Стратегия» \(с. 46\)](#), [«Операционные результаты» \(с. 58\)](#)

Ключевые тенденции на российском рынке розничной торговли

Тенденция	Описание
Ускоренная консолидация отрасли и растущая доступность недвижимости	— Пандемия укрепила тенденцию к консолидации отрасли ведущими игроками в связи с тем, что некоторые более традиционные ритейлеры, представители гостиничного и ресторанного бизнеса, а также небольшие региональные и неэффективные игроки покинули рынок
Быстро развивающиеся технологии	— Активно развивающиеся цифровые экосистемы (например, «Яндекс», Mail.ru Group, «Сбер», Amazon, Wechat, Alibaba Group) стирают границы традиционного отраслевого мышления — Опыт взаимодействия с цифровыми технологиями стал неотъемлемой частью современной жизни, включая процесс совершения покупок
Миграция в большие города	— Миграция в большие города усилилась после пандемии COVID-19, предпочтения покупателей меняются
Стареющее население	— Население в России сокращается, а доля людей, получающих поддержку со стороны государства в различных формах, увеличивается
Умеренный уровень инфляции	— Здоровый уровень инфляции позволяет более комплексно планировать отношения с поставщиками и оказывает поддержку ритейлерам
Растущий интерес к устойчивому развитию	— Усиленный интерес к устойчивому развитию среди стейкхолдеров — Растущее внимание к ответственной утилизации отходов — Повышенное внимание к отношениям с поставщиками — Более высокие ожидания инвесторов
Политические факторы	— Санкции со стороны США и ЕС — Контрсанкции — Постоянная поддержка со стороны правительства местных поставщиков и производителей — Региональный протекционизм

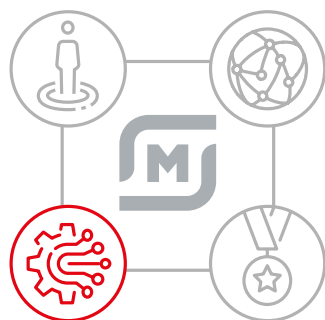
Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2020 г.

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Снижение ставки НДС при импорте и продаже фруктов и ягод на территории Российской Федерации (включая виноград) с 20% до 10%	Федеральный закон «О внесении изменений в статью 164 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»	04 января 2020
Повышение акцизов на продажу алкоголя	Федеральный закон от 29 сентября 2019 г. № 326-ФЗ	01 января 2020

Наша стратегия (продолжение)

Электронная коммерция — важнейшая составляющая многоканального покупательского опыта, мы развиваем нашу службу доставки, чтобы сделать ее доступной для большинства клиентов к концу 2021 г. Мы стремимся создать экосистему бесплатных услуг торговой марки «Магнит» и сильное многоканальное ядро. «Магнит» будет развивать свою экосистему через стратегические партнерства с ведущими поставщиками в смежных областях. Во 2-м полугодии 2020 г. «Магнит» приступил как к самостоятельному тестированию сервисов по онлайн-продажам, так и в сотрудничестве с партнерами. К концу 2020 г. «Магнит» реализовывал шесть экспериментальных проектов по онлайн-доставке. Компания старается подобрать оптимальный формат доставки для удовлетворения потребностей каждого покупателя.

... наши амбиции требуют новых и эффективных решений, основанных на конкретных инициативах в области функциональных стратегий и процессов, адаптивной организационной структуре и современных ИТ- и операционных системах...



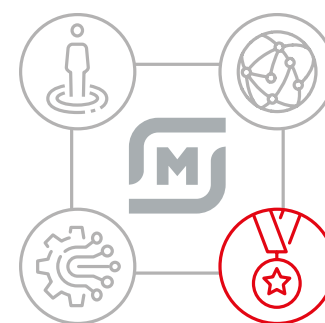
Современная и эффективная платформа

- Отлаженные 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.

Наша цель — создать современную и эффективную платформу на основе четких функциональных стратегий и процессов, регулируемой организационной структуры и современных ИТ- и операционных систем. Для этого Компании необходима отлаженная синхронизация всех функциональных стратегий с опорой на конкретные планы мероприятий по улучшению сквозных процессов, сформированная культура RACI¹ и собственности, а также переход на современные операционные платформы с учетом наших технологических возможностей.

Новый уровень работы с данными для поддержки цифровой трансформации требует современной централизованной платформы обработки данных для принятия соответствующих решений. Данная технология будет внедряться наряду с масштабируемыми отраслевыми решениями для ключевых систем, включая планирование ресурсов предприятия (ERP), прогнозирование спроса и пополнение запасов, управление складом и транспортом. Кроме того, электронная коммерция будет присутствовать во всех сегментах.

... достижение стратегических целей было бы невозможным без участия наших сотрудников — мы стремимся стать лучшим работодателем в России.



Лучший работодатель

- Активные инвестиции в развитие и повышение квалификации кадров
- Гибкое и инновационное мышление
- «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество

- Оценка эффективности и карьерные перспективы
- Вовлеченность сотрудников.

«Магнит» по праву считается одним из крупнейших частных работодателей в России и старается оказывать поддержку своим сотрудникам и членам

Обзор инвестиционной привлекательности

«Магнит». Все важное — рядом

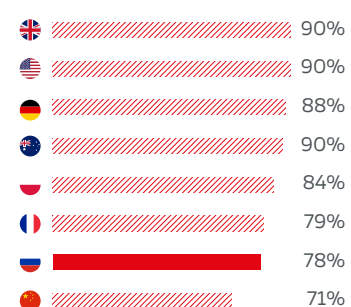
Потенциал рынка

Мы предлагаем доступ на крупный рынок с возможностями для органического роста и консолидации

- Крупный рынок с возрастающей долей современных продукто-вых ритейлеров и возможно-стями для органического роста
- Фрагментированный рынок с высоким потенциалом для дальнейшей консолидации
- Доля крупных игроков на рынке увеличивается
- Новые ниши и способы выйти на стремительно разви-вающийся рынок с посто-янно растущим сегментом онлайн-продаж

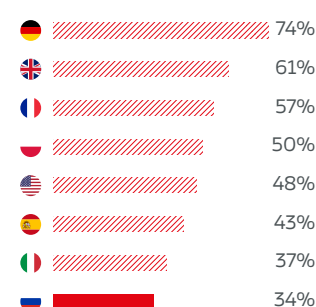
Российский рынок предлагает дополнительные возможности для роста

Доля современного ритейла, 2020, %



Возможности консолидации рынка

Доля Топ-5 ритейлеров, 2020, %



Ведущий игрок в секторе

«Магнит» — один из крупнейших продуктовых ритейлеров в России с развитой инфраструктурой, обширной базой лояльных покупателей, узнаваемым брендом и растущей долей на рынке

- Мультиформатное предложение, четыре основных формата в таких сегментах, как продукты питания, косметика и аптеки
- Широкий географический охват: 21 564 магазина, 3 752 города в 7 федеральных округах
- 11% — рыночная доля в продовольственной торгов

Категорийный менеджмент

Концепция категорийного менеджмента (КМ) была внедрена «Магнитом» в 2019 г. Данная концепция предусматривает новый подход к промоакциям и управлению товарами, а также совершенствованию дерева покупательских решений. Категорийный менеджмент стал одной из причин преобразований, которые претерпел «Магнит», и в 2020 г. Компанией был рассмотрен ряд ключевых вопросов, связанных с разработкой ценностного предложения для покупателей по каждому формату, установлением категорий для конкретного формата и чрезвычайно успешной реализацией программы лояльности. Одним из важных этапов в 2020 г. стало регулирование ассортимента товаров.

«Магнит» опирается на четыре основных элемента категорийного менеджмента, которые лежат в основе бизнеса, гарантируя, что покупатель останется в центре внимания при принятии всех бизнес-решений и дальнейших преобразованиях. «Магнит» использует самые современные инструменты аналитики и работы с большими данными, чтобы стимулировать дальнейшие преобразования с учетом нужд покупателей.

С 2019 г. в Корпоративной академии «Магнита» можно ознакомиться с основами категорийного менеджмента. Программа обучения охватывает все функциональные уровни (линейных руководителей, категорийных менеджеров и категорийных директоров). 230 человек уже завершили обучение.

Фреш и промоакции	Управление операционной деятельностью и регулирование форматов (КМ)	Сухие продукты / непродовольственные товары/торговая площадь	Отдел закупки/ коммерческий отдел
Фреш	Большие форматы	Бакалея	Собственное производство
Ультра-фреш	«Магнит Косметик»	Напитки	Собственная торговая марка
Фрукты и овощи	Малые форматы	Косметические товары и чистящие средства	
Мясо, рыба и птица	Оптовая торговля	Непродовольственные товары	
Промо-планирование	Деловые кварталы	Ценообразование и стимулирование сбыта (КМ)	

Основные элементы категорийного менеджмента

- Покупатель на **первом** месте

Ориентированность на **все** поколения
- Учет **мнения** покупателей

Тесное взаимодействие с покупателями



Корпоративная академия «Магнита» — это программа обучения и развития персонала на всех уровнях (сотрудники, линейные руководители и менеджеры среднего звена).

Академия объединила в себе и модифицировала существующие программы обучения, став единой платформой для непрерывного профессионального развития сотрудников. В ее состав входят три факультета: «Логистика», «Розничная торговля» и «Категорийный менеджмент». Акцент делается на повышении квалификации линейного персонала, создании кадрового резерва и подготовке сотрудников к новым вызовам в быстро меняющейся бизнес-среде.

Образовательные программы разработаны с учетом объема знаний и опыта Компании. В отчетном году около 200 тыс. человек были зачислены в Корпоративную академию. «Магнит» пересмотрел существующие программы для сотрудников и разработал новые, чтобы способствовать всестороннему развитию персонала и, как следствие, самой Компании.

Управление рисками (продолжение)

Описание рисков (продолжение)

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
12 Риски доступности и непрерывности ИТ				
— повышение требований к скорости и качеству предоставления актуальной информации для бизнеса — возможная недоступность сетей и систем, отсутствие доступа к информационным ресурсам при удаленной работе — зависимость от ручного ввода данных и их загрузки из внешних источников, например из таблиц Excel, может отразиться на качестве обмена информацией между системами.	операционный	внутренний	EBITDA	— прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды — ежегодный пересмотр (мониторинг на основании данных ИТ) конфигураций (мощностей) персональных компьютеров пользователей — наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей — анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой Поддержки.
13 Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании				
— введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок — при существенном распространении COVID-19 повышается вероятность увеличения уровня распространения инфекции среди сотрудников — выполнение функциональных обязанностей ключевыми сотрудниками, зараженными COVID-19, будет находиться под вопросом, в зависимости от степени тяжести протекания болезни — несоблюдение рекомендаций контролирующих органов по недопущению распространения инфекции на объектах Компании может привести к ограничению их деятельности и наложению штрафов.	операционный	внутренний и внешний	все параметры	— оперативный мониторинг за развитием ситуации по распространению COVID-19 — строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ — проведение дезинфекции помещений — перевод сотрудников на удаленный режим работы.

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
14 Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров				
— несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупателей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки.	операционный	внутренний	EBITDA, LFL	— функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья — проведение аудита поставщиков — налаживание диалога с поставщиками для достижения единого образа понимания требований нормативных актов в области безопасности пищевой продукции — соблюдение Политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок ПАО «Магнит» — соблюдение Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит» — внедрение программ по развитию местных поставщиков и фермеров — мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции.
15 Риск отсутствия и привлечения квалифицированных кадров				

