

Наша стратегия

Обзор

В 2020 г. «Магнит» зафиксировал двузначный рост продаж, в основном за счет значительного увеличения объема продаж в уже существующих магазинах, в результате чего плотность продаж выросла на 6,5%. Ряд инициатив уже способствуют достижению заметного прогресса в соответствии с новым стратегическим видением. «Магнит» ускорил внедрение обновленного CVP, улучшил внутренние процессы, приступил к преобразованию своих цифровых возможностей, запустил новые пилотные проекты (например, «Моя цена», «Киоск») и наметил амбициозные цели в рамках Стратегии устойчивого развития. Покупатели восприняли новые инициативы в исключительно положительном ключе, о чем свидетельствует положительная динамика показателя NPS во всех форматах. Текущая ситуация находится на рекордно низком уровне с потенциалом для дальнейшего улучшения. Наши усилия принесли значительную выгоду акционерам — стоимость акций «Магнита» выросла на 66% с 2019 г.¹, а новый подход к инвестициям и редизайну обеспечил впечатляющие прибыли и рост показателей.

Открытие нового магазина с привлекательным коэффициентом рентабельности инвестиций

ROI² ~40%

Редизайн магазинов у дома и больших форматов обеспечивает прирост LFL-продаж

+16%

Примечание: за полный 2020 г. без учета влияния COVID-19.

Беспрецедентные события 2020 г. также привели к тому, что мы пересмотрели развитие некоторых направлений для удовлетворения меняющихся потребностей наших покупателей.



Коронавирус

Карантинные меры в крупных странах отрицательно сказались на экономике и поведении покупателей, но значительное увеличение числа людей, работающих из дома, привело к взрывному росту спроса на онлайн-услуги и доставку и снижению трафика в офлайн-магазинах.



Хорошо для меня и общества

Переход от спроса «быстро и просто» к «не заставляйте меня думать».

Повышенное внимание потребителей к устойчивому и ответственному потреблению привело к росту ожиданий от брендов.



Технологии

Технологии и данные становятся важными составляющими успешного бизнеса. Они ускоряют темпы изменений способов развлечения и потребления.

Растущие ожидания в отношении цифрового клиентского опыта.

Текущая ситуация создает возможности для ритейлеров, которые могут быстро адаптироваться к изменению покупательского поведения и внедрять новые цифровые решения.

Мы понимаем, что способность адаптироваться будет играть первостепенную роль в достижении наших стратегических целей.

Наша стратегическая цель



Закрепить текущее лидерство «Магнита» в сфере розничной торговли в России, расширяя свое присутствие на рынке и сохраняя высокую рентабельность бизнеса

Наши стратегические амбиции

№1

Мы стремимся стать выбором №1 для покупателей, сотрудников и инвесторов



Краткий обзор стратегии

Мы решили уделить внимание ряду направлений для работы над вызовами для Компании на фоне непростой макроэкономической ситуации, в связи с чем «Магнит» определил свои стратегические приоритеты на 2021–2025 гг.

Стратегические приоритеты «Магнита» на 2021–2025 гг.



Улучшение CVP, являющееся ключевым драйвером роста плотности продаж и доходности.



Эффективность бизнеса для обеспечения роста доходности и аккумуляции денежного потока.



Умное развитие, подразумевающее высокие целевые показатели доходности новых торговых объектов.



Точечное увеличение присутствия на рынке (учитывая стратегические цели и целевой уровень доходности) с помощью сделок M&A.



Расширение предложений покупателю за счет направлений, выгодно дополняющих основной бизнес, чтобы обеспечить оптимальное удовлетворение потребностей.

Наша стратегия основана на стремлении создать ценность для трех основных заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.



Покупатели
Рост LFL, лидерство по NPS³ и чистому притоку покупателей

№1



Сотрудники
Постоянное повышение eNPS⁴ и снижение текучести кадров



Инвесторы
Ценность для акционеров за счет привлекательной доходности

¹ 30 декабря 2020 г. по сравнению с 30 декабря 2019 г.

² ROI = OCF за весь год / CAPEX.

³ Индекс лояльности покупателей.

⁴ Индекс лояльности сотрудников.

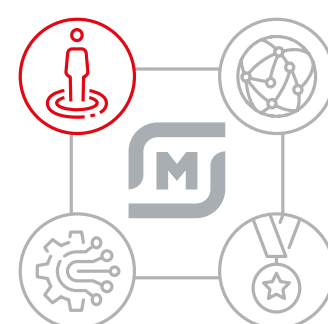
Наша стратегия (продолжение)

Наши амбициозные цели будут способствовать развитию «Магнита» и удовлетворению потребностей покупателей, сотрудников и инвесторов.

Наша стратегия основана на четырех главных принципах:



Мы ставим интересы наших потребителей на первое место и придерживаемся клиентоориентированного подхода...



Фокус на покупателе

- Ориентированный на покупателя процесс принятия решений для повышения лояльности
- Совершенствование CVP и кластеризация для лучшего удовлетворения потребностей клиентов
- Улучшенное позиционирование бренда (включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
- Предложение покупателям за рамками офлайн — формирование E2E экосистемы.

Все, что нужно нашим покупателям, предоставляется под зонтичным брендом «Магнита».

Ключевые отличительные черты

- Мультиформатная модель
- Единый бренд
- Единая программа лояльности
- Эмоциональная связь
- Собственное производство.

Как единственная по-настоящему национальная мультиформатная розничная сеть, «Магнит» предлагает полный ассортимент продуктов и услуг для удовлетворения потребностей покупателей, опираясь на свой сильный бренд, программу лояльности и вертикально интегрированную структуру.

Мы улучшаем CVP ключевых форматов и отказываемся от акцента на цене: «Магнит» предлагает новую концепцию дружелюбного, безопасного и удобного магазина, где каждый может найти то, что ему по душе, и получить оптимальное соотношение цены и качества.

Мы рационализируем ассортимент нашей продукции, чтобы обеспечить единообразие между магазинами и повысить эффективность бизнеса, переосмысливаем структуру управления категориями и подход к целевым категориям, устраняем несоответствия и перераспределяем ценовую структуру для охвата всех соответствующих потребительских сегментов. Мы стремимся задействовать дополнительные мощности всей системы, а также повышать эффективность наших магазинов. Этому также способствует гармонизация ассортимента, то есть его пересмотр по принципу «матрешки» с акцентом на грамотное предложение в зависимости от потребностей и ценового диапазона и независимо от размера магазина.

Кластеризация — еще один способ улучшения качества обслуживания клиентов с адаптацией CVP под основные кластеры (города, поселки и деревни) и двум дополнительным (стрит-ритейл и магазины косметики).

... чтобы лучше обслуживать наших клиентов, мы рассматриваем наиболее эффективные и перспективные пути развития на рынке...



Эффективные и перспективные каналы

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

Совершенствование CVP и клиентоориентированность остаются нашими основными приоритетами. Мы сосредоточены на «умном» росте, устанавливая высокие критерии доходности для новых магазинов, а также на развитии за счет M&A, что особенно актуально при консолидации российского рынка.

Мы планируем расширять предложение покупателю за счет направлений, выгодно дополняющих наш основной бизнес (включая партнерства, электронную коммерцию и новые специализированные форматы),

чтобы обеспечить оптимальное удовлетворение потребностей. Наш подход состоит в тестировании соответствующих предложений для покупателей и операционных моделей. После этого мы выборочно масштабируем пилотные проекты, которые показывают впечатляющие результаты, и в итоге обеспечиваем самое лучшее предложение для покупателей и высокую доходность.

Мы намерены разнообразить ассортимент продукции за счет закупок товаров под собственной торговой маркой, собственного производства, прямого импорта, а также — в результате стратегического партнерства с поставщиками.

У нас есть все необходимое для расширения ассортимента товаров под собственной торговой маркой. К 2025 г. Компания планирует увеличить долю СТМ до 25%, а также расширить и рационализировать портфель СТМ, уделив особое внимание кросс-категорийным брендам и соотношению цены и качества. Наши производственные мощности и опыт позволяют достигать поставленных целей, мы продолжим работу над улучшением качества предложений.

Другое крайне важное направление деятельности — прямой импорт. У нас есть отдельная команда закупщиков, которая обеспечивает самые выгодные предложения и товары для наших магазинов. Стратегия закупок «Магнита» выходит за рамки традиционного подхода: мы создаем долгосрочные взаимовыгодные стратегические партнерства с нашими поставщиками на каждом этапе (включая данные, инновации, использование производственных мощностей, адаптированные предложения и мерчандайзинг с опорой на согласованные промоакции и маркетинговые инициативы).

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 их семей даже в это непростое время. В ноябре прошлого года мы провели опрос вовлеченности всех сотрудников Компании. Согласно результатам, общий индекс вовлеченности составляет 84%, это один из самых высоких показателей среди продуктовых ритейлеров.

Мы непрерывно совершенствуем нашу организационную структуру, чтобы добиться максимального синергетического эффекта в долгосрочной перспективе. «Магнит» стремится быть лидером изменений в области трансформации рынка труда путем создания привлекательного ценностного предложения для всех сотрудников, а также за счет привлечения ИТ- и digital-специалистов.

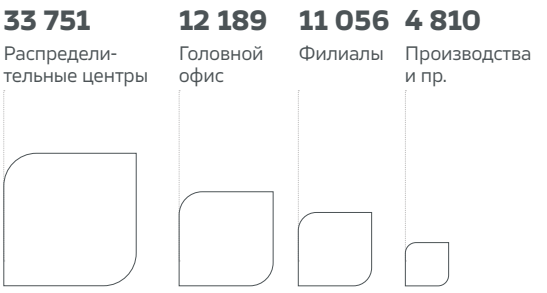
Мы хотим создать влиятельный бренд работодателя и завоевать лидерство во всех сегментах. Коммуникация и набор персонала осуществляется через цифровые каналы. Поддержка открытой и дружелюбной культуры — необходимое условие для обеспечения согласованности стратегических приоритетов и повседневных задач.

«Магнит» уделяет особое внимание образованию и повышению квалификации сотрудников. Мы продолжаем развивать нашу Корпоративную академию, а также внедрять передовые ИТ-решения с целью автоматизации кадровых процессов и обеспечения сотрудников необходимым функционалом через цифровые каналы.

«Магнит» — один из крупнейших частных работодателей России

316 001

численность сотрудников



¹ Матрица распределения ответственности (RAM), также известная как матрица RACI или линейная диаграмма ответственности (LRC). Она отражает вклад сотрудников, ответственных за выполнение задач или результаты работы, в рамках проектов и бизнес-процессов.

Наша стратегия (продолжение)

Ключевые стратегические приоритеты на 2021–2025 гг.

Наша стратегия в действии отражает будущие цели.

Эффективные CVP-инициативы,

направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта

Продуманный стратегический план,

позволяющий раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса

Очевидный потенциал повышения плотности продаж,

в том числе за счет ускорения редизайна, создающего дополнительную акционерную стоимость

Ускорение «умной» органической экспансии

(накопленным итогом, в год):

- магазины у дома: 1–1,5 тыс. магазинов
- дрогери: 750–1 тыс. магазинов
- супермаркеты и суперсторы: 5–15 магазинов

Создание ведущей платформы онлайн-доставки продуктов

для обработки **более 5% оборота «Магнита»** с бесшовной интеграцией в многоканальный покупательский опыт

Проактивная стратегия точечных M&A, обеспечивающая привлекательный уровень возврата инвестиций

Поддержание высокой доходности

новых проектов

Активное изучение новых смежных сегментов, создающих дополнительную акционерную стоимость

Ключевые финансовые прогнозы на 2021–2025 гг.¹

Мы считаем, что каждый стратегический шаг должен подкрепляться сильными и надежными финансовыми показателями.

Стабильное улучшение **рентабельности по EBITDA (МСБУ 17)** в период 2021–2025 гг.

до 8%
позволяющее нарастить денежный поток

Улучшение оборотного капитала

с упором на оптимизацию товарных запасов в днях:

- 3–5 дней для продовольственного бизнеса;
- 10–15 дней для дрогери

**Комфортная
долговая нагрузка**
на уровне

~ 1,5x
Чистый долг/EBITDA (МСБУ 17), предельный уровень — 2,0x

Концентрация на высокой доходности и создании дополнительной стоимости для акционеров, обеспечивающей

стабильную выплату дивидендов

Устойчивое развитие

Мы твердо уверены в том, что принцип устойчивого развития в нашей стратегии — ключ к дальнейшему росту Компании. Мы сделаем все возможное, чтобы превратить «Магнит» в одну из ведущих российских компаний в области внедрения эффективных масштабируемых технологических и экологических решений.

Устойчивое развитие — неотъемлемая составляющая нашей деятельности. Действуя в интересах наших стейкхолдеров, мы обеспечим более высокую доходность для наших акционеров в долгосрочной перспективе. Стратегия устойчивого развития «Ритейл со смыслом»², представленная в прошлом году, отражает наши цели и стратегические принципы, а также формализует наш подход к устойчивому развитию. Мы стремимся снизить воздействие на окружающую среду и оказать положительное влияние на широкие слои населения, а также обеспечить удовлетворенность наших сотрудников и соблюдение самых высоких стандартов корпоративного управления.



¹ На основе МСБУ 17.

² См. раздел «Устойчивое развитие» на с. 102