

# Пример из практики:

## Дискаунтеры «Моя цена»

- Низкая конкуренция в данном сегменте в России по сравнению с развитыми странами
- Быстрорастущий канал, ориентированный на чувствительных к цене потребителей
- Увеличение числа дискаунтеров после успешного пилотирования формата
- Возможность проникновения в новые регионы и отдаленные локации
- Ограниченный ассортимент товаров в низких ценовых сегментах

Удовлетворение потребностей более широкого круга потребителей за счет расширения работы в форматах, дополняющих основной бизнес Компании, является важной составляющей корпоративной стратегии «Магнита». Компания регулярно тестирует новые форматы, чтобы обеспечить максимальный охват соответствующих покупательских миссий и увеличить целевую аудиторию.

В июле 2020 г. «Магнит» открыл первые дискаунтеры в ответ на изменение экономической ситуации. По состоянию на 31 декабря 2021 г. сеть «Моя цена» насчитывала 190 магазинов по сравнению с 15 годом ранее. В течение 2021 г. Компания открыла 175 дискаунтеров. На сегодняшний день открыты уже более 200 магазинов, которые показывают сильные результаты.

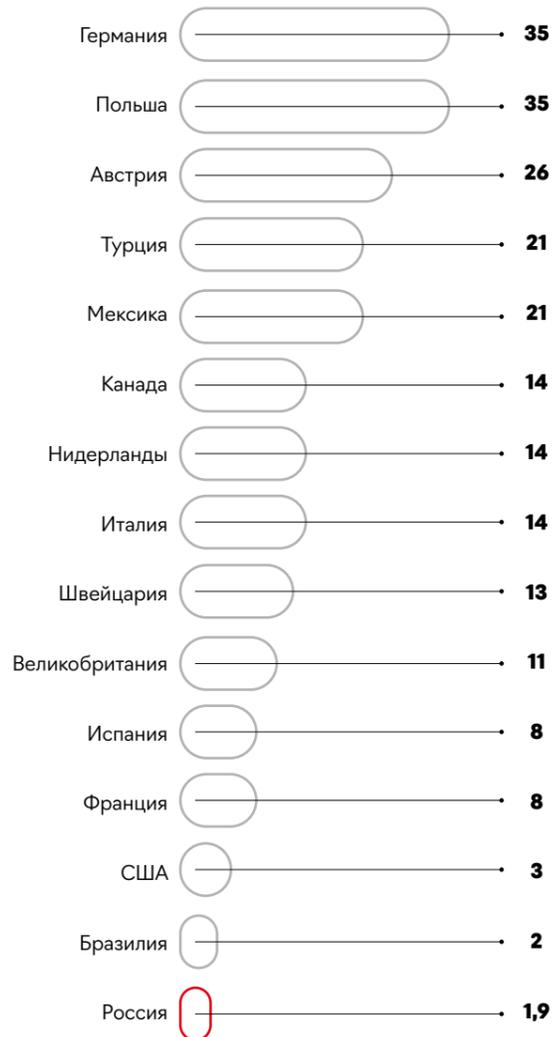
Данный формат ориентирован на чувствительных к цене потребителей, которые часто совершают небольшие покупки основных товаров или закупаются впрок.

### Конъюнктура рынка

По сравнению с другими развитыми странами, во многих из которых данный формат изменил вектор развития рынка, в России конкуренция в этом сегменте достаточно низкая, что создает значительный потенциал для роста. Макроэкономические условия также способствуют развитию данного формата, поскольку реальные располагаемые доходы населения сокращаются с 2012 г. В настоящее время уровень проникновения дискаунтеров в России составляет 1,9%. Ожидается, что к 2025 г. этот показатель вырастет приблизительно до 5%.<sup>1</sup>

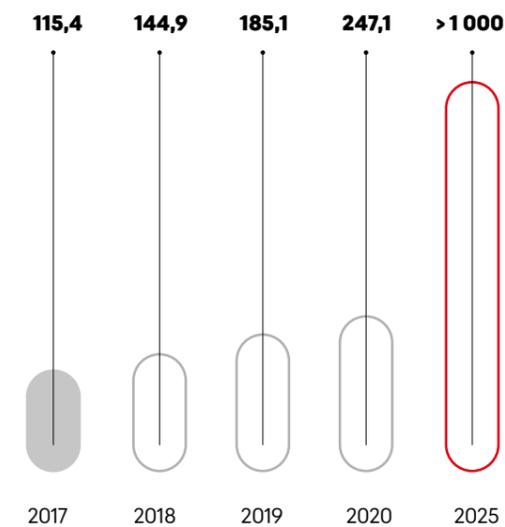
<sup>1</sup> GOLDMAN SACHS, РОССИЙСКИЙ РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ДЕКАБРЬ 2021 Г.

### Уровень проникновения дискаунтеров, %



Источник: EUROMONITOR

### Российский рынок дискаунтеров, млрд руб.



Источник: EUROMONITOR, Инфолайн

### Формат магазина

Торговая площадь дискаунтеров «Моя цена» составляет менее 250 кв. м, а их постоянный ограниченный ассортимент насчитывает порядка 2 тыс. быстрооборачиваемых и наиболее востребованных товарных позиций. При этом 65% наименований товаров представлены в низком ценовом сегменте и около 23% продаж приходится на собственные торговые марки.

В дискаунтерах можно приобрести упаковки товаров по специальной цене в таких категориях, как фрукты, овощи, бакалея, молочные продукты, кондитерские изделия, детское питание, напитки, корма для домашних животных, бытовая химия и т. д.

Большую часть ассортимента составляет бакалея. Также в него входит небольшая доля категорий «фреш» и «ультрафреш». Фрукты и овощи представлены в объеме, удовлетворяющем основные потребности покупателей.

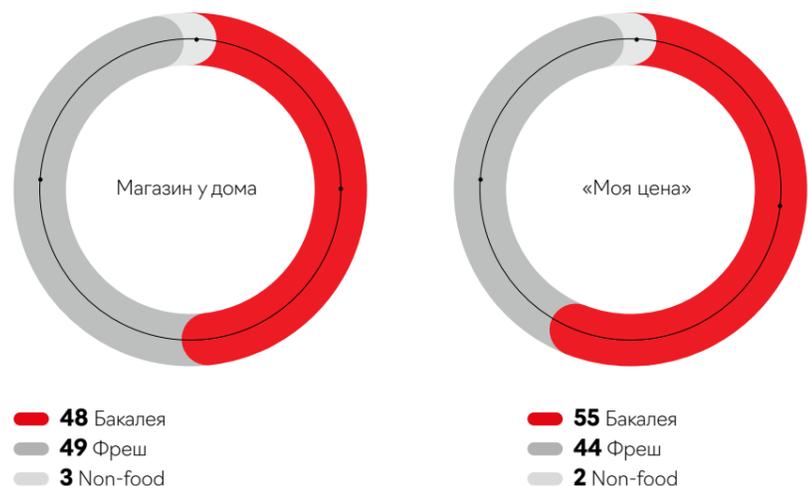
Данный формат соответствует ценовой политике «Магнита» (EDLP – низкие цены каждый день), предусматривающей реализацию товаров по низким ценам без промоакций. Дискаунтеры ориентированы скорее на привлечение клиентов других сетей, нежели на покупателей магазинов «Магнит у дома».

Цены устанавливаются на уровне 0,85 от индекса потребительских цен или на 15% ниже, чем в других магазинах. Главная задача – добиться наибольшей привлекательности по соотношению цены и качества в пределах конкретной зоны охвата.



# Пример из практики: Дискаунтеры «Моя цена» (продолжение)

## Структура продаж, %



Магазины отличаются простым зонированием и максимальной эффективностью торгового пространства. Например, свежие овощи и фрукты находятся рядом с открытыми холодильными витринами, чтобы избежать затрат на дополнительное оборудование, а товары выложены в шоубоксах, реже – на поддонах.

Данный формат подразумевает оптимизацию численности персонала за счет снижения количества штатных сотрудников в среднем до 5 человек по сравнению с 11 в магазинах у дома с сохранением высокого качества обслуживания.

В дискаунтерах, чьи объемы продаж сопоставимы с продажами магазинов у дома, штатная численность персонала по-прежнему на два человека меньше, чем в магазинах у дома. Такой формат требует значительно меньших капитальных затрат на открытие, включая инвестиции в ремонт и редизайн.

В сентябре 2021 г. «Магнит» разработал новую дизайн-концепцию специально для формата дискаунтеров, подчеркивающую ценовую доступность, непринужденную атмосферу и комфортное торговое пространство магазинов. Ранее дискаунтеры заимствовали визуальные элементы магазинов у дома.

### Результаты 2021 г.

В 2021 г. дискаунтеры «Моя цена» продемонстрировали многообещающие результаты, зачастую превосходящие наши ожидания, что в полной мере подтверждает стратегический потенциал этого формата.

- В реформатированных магазинах рост LFL-продаж составил 30%, в основном за счет трафика.
- Более низкий средний чек по сравнению с магазинами у дома обусловлен менее широким ассортиментом, смещением акцента на товары низкого ценового сегмента и низкими ценами.

- Оптимизированная операционная модель позволила повысить эффективность продаж, несмотря на ограниченный ассортимент продуктов питания и товаров ежедневного спроса и небольшой перечень категорий товаров первого ценового сегмента.
- Более высокая по сравнению с магазинами у дома доля товаров СТМ, реализуемых по более низким ценам, обеспечивает более высокую торговую маржу.
- Более низкая валовая рентабельность обусловлена продуктовым ассортиментом, моделью EDLP и ростом цен на сырье, несмотря на сокращение общих потерь.
- Базовый набор оборудования и низкие затраты на аренду помещений и персонал способствуют снижению коммерческих, общехозяйственных и административных расходов; сэкономленные средства потенциально будут реинвестированы в снижение цен для наращивания объемов продаж.
- Магазины, конвертированные в дискаунтеры, демонстрируют более высокую рентабельность за счет повышения плотности продаж и снижения коммерческих, общехозяйственных и административных расходов.
- Пилотные магазины показывают положительную чистую прибыль и показатель EBITDA после этапа раскрутки.
- Представленность позиций высокого спроса на полках магазинов повышает оборачиваемость товаров на 30–40% и увеличивает рентабельность.
- Капитальные затраты приблизительно на 40% ниже по сравнению с магазинами у дома сопоставимой площади, что подразумевает более высокую доходность.

## Потенциал дискаунтеров «Моя цена»

Мы считаем, что у данного формата есть значительный потенциал по целому ряду причин:

<b>Снижение реальных располагаемых доходов населения</b>	Реальные располагаемые доходы снижаются с 2012 г., а продолжающаяся экономическая неопределенность и рост цен на продукты негативно влияют на чувствительных к цене покупателей.
<b>Высокий потенциал роста не ограничивается Москвой и Санкт-Петербургом</b>	Самыми быстрорастущими сегментами рынка сегодня являются специализированные магазины, жесткие дискаунтеры и электронная коммерция. Однако потенциал роста жестких дискаунтеров значительно выше: данный формат успешно применяется в развитых странах и в России может быть реализован за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Расширение бизнеса в данном сегменте будет возможно в случае достижения эффективности при масштабировании.
<b>Низкие цены каждый день (EDLP) – важная часть ДНК «Магнита»</b>	Модель EDLP – часть ДНК «Магнита». Существенное наращивание производственных мощностей Компании в России способствует расширению ассортимента СТМ.
<b>Высокая доступность локаций площадью менее 250 кв. м</b>	С началом пандемии COVID-19 все большее число локаций площадью менее 250 кв. м становится доступно по привлекательным арендным ставкам.
<b>Дискаунтер можно разместить там, где открытие обычного магазина у дома не представляется возможным</b>	Из-за доступных цен потребители готовы тратить больше времени на дорогу до дискаунтеров «Моя цена», что повышает гибкость Компании в выборе локаций для открытия магазинов.
<b>Рост объемов производства в России способствует увеличению ассортимента СТМ</b>	Наращивание производственных мощностей «Магнита» в России способствует расширению линейки товаров СТМ, реализуемых через жесткие дискаунтеры.
<b>Более низкие капитальные затраты и строгий контроль за операционными расходами позволяют получить более высокий возврат на капитал</b>	Низкие капитальные затраты и строгий контроль за операционными расходами позволяют нам обеспечивать возврат на капитал в соответствии с нашими внутренними требованиями и повышать плотность продаж.
<b>Закупочная сила «Магнита», собственное производство и прямой импорт</b>	Благодаря собственному производству, прямому импорту и существенной закупочной силе мы можем предлагать постоянный ассортимент товаров, отличный от конкурентов, что делает магазины Компании более привлекательными и дифференцирует нас в глазах потребителя.

## Дальнейшее развитие

Мы видим возможность открыть 300–500 новых магазинов «Моя цена» в 2022 г., в том числе за счет реформатирования некоторых магазинов у дома, включая магазины «Дикси», что сделает «Магнит» крупнейшим оператором дискаунтеров среди российских ритейлеров.

Также существует значительный потенциал для расширения данного формата в отдельных регионах и областях. Дискаунтеры отлично подходят для небольших и отдаленных населенных пунктов с уровнем доходов населения ниже среднего, в которых открытие магазина у дома может оказаться менее выгодным.

«Магнит» продолжает развивать данный формат, в том числе за счет разработки уникального и узнаваемого дизайна дискаунтеров. Компания развивает продуктовую линейку, повышая долю товаров СТМ, и корректирует ассортимент, добавляя больше непродовольственных и сезонных товаров. Также ведется работа с поставщиками для разработки SRP<sup>1</sup>-упаковки и оптимизации выкладки.

Для развития сети дискаунтеров Компания назначила форматного операционного директора. В настоящее время также идет создание команды, ответственной за формат дискаунтеров (аналитика, операционная деятельность, расширение сети и т. д.).

Благодаря конкурентным преимуществам, в том числе собственным производственным мощностям, «Магнит» может чрезвычайно эффективно извлекать выгоду из растущей популярности дискаунтеров и основных товаров повседневного спроса.

<sup>1</sup> SPR (SHelf-READy PACKAGING) – готовая к выкладке упаковка.