

Стратегия

Наша стратегическая цель – укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

Наша стратегическая амбиция – стать выбором № 1 для покупателей, сотрудников и инвесторов.

Краткий обзор стратегии

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



В 2021 г. «Магнит» зафиксировал значительный рост продаж, в основном за счет наращивания торговых площадей, улучшения условий торговли, дальнейшего увеличения объема продаж в зрелых магазинах, в результате чего плотность продаж выросла на 4,7%. Мы видим, что наши инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия, приносят плоды, о чем свидетельствуют положительная динамика показателя NPS, индекса удовлетворенности потребителей и притока покупателей. В настоящее время наша стратегия устойчивого развития реализуется на всех уровнях организации и мы вводим новые метрики для отслеживания прогресса и результатов улучшений. В 2021 г. мы продолжили работать над оптимизацией внутренних процессов для повышения эффективности, а также увеличили инвестиции в персонал в целях развития ключевых компетенций и формирования гибкой и инновационной компании.

Наши усилия принесли значительную выгоду акционерам – стоимость акций «Магнита» на российском рынке с января 2019 г. по декабрь 2021 г. выросла на 55%, а новый подход к инвестиционной деятельности и редизайну обеспечил впечатляющий рост прибыли и иных показателей.

+4,7% повышение плотности продаж в 2021 году

¹ Индекс потребительской лояльности / индекс удовлетворенности потребителей
² Исследование вовлеченности и удовлетворенности сотрудников

Наша стратегия основана на четырех главных принципах:

- Фокус на покупателе**
 - Ориентированный на покупателя процесс принятия решений для повышения лояльности (в качестве основного источника данных) / персонализации за счет использования технологий на основе ИИ / больших данных
 - Совершенствование CVP и кластеризация для удовлетворения потребностей клиентов
 - Улучшенное позиционирование бренда (включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
 - Предложение покупателям за рамками офлайн (E2E) – цифровые технологии / экосистема
- Лучший работодатель**
 - Гибкий и проактивный подход к привлечению персонала
 - Увеличение инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности
 - «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество
 - Оценка эффективности и возможности продвижения
 - Гибкость и инновационное мышление
- Эффективное и перспективное развитие бизнеса**
 - Увеличение доли рынка при сохранении прибыльности бизнеса за счет «умной» экспансии, в том числе при помощи сделок M&A
 - Активное изучение новых направлений продаж, ниш/рынков
 - Многоканальность, в том числе онлайн
 - Гибкие закупки, включая партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение товаров собственных торговых марок и собственного производства для укрепления позиционирования
- Современная и эффективная платформа**
 - Отлаженные функциональные стратегии
 - Эффективные бизнес-процессы
 - Гибкая организационная структура, четкое разделение ответственности в сочетании с культурой предпринимательства
 - Гибкая, надежная и масштабируемая облачная платформа на основе ИТ-решений и аналитики данных
 - Технологии, ориентированные на продукт

Устойчивое развитие

Принципы устойчивого развития лежат в основе всех аспектов нашей стратегии и являются ключевым фактором дальнейшего роста Компании. Устойчивое развитие – неотъемлемая составляющая нашей деятельности. Учет интересов всех заинтересованных сторон позволит обеспечить акционерам Компании более высокую доходность в долгосрочной перспективе. Стратегия устойчивого развития закрепляет наши цели и стратегические принципы,

а также формализует подход к устойчивому развитию. Мы стремимся снижать воздействие на окружающую среду, оказывать положительное влияние на широкие слои населения, а также обеспечивать удовлетворенность наших сотрудников и соблюдение самых высоких стандартов корпоративного управления.



Стратегия

(продолжение)

Стратегические приоритеты

Приоритеты	Стратегические приоритеты на 2021 г.	Стратегические приоритеты на 2025 г.
 Совершенствование CVP	Продолжение работы по совершенствованию CVP – ключевого фактора, способствующего существенному повышению плотности продаж и рентабельности за счет отлаженных процессов и методов работы	Эффективные CVP-инициативы , направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта Очевидный потенциал повышения плотности продаж, в том числе за счет ускорения программы редизайна, создающего дополнительную акционерную стоимость
 Повышение эффективности	Постоянное внимание к вопросам повышения эффективности с целью увеличения рентабельности и наращивания денежного потока	Продуманный стратегический план , позволяющий раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса
 «Умная» экспансия	Курс на «умное» расширение, подразумевающее высокие требования к доходности при открытии новых магазинов	Ускорение «умной» органической экспансии (gross, в год) — ок. 1 тыс. магазинов у дома — 700–800 дрогерии — 300–600 дискаунтеров — 5–10 супермаркетов и суперсторов
 Укрепление позиционирования	Принимая во внимание общую динамику рынка и высокий потенциал консолидации, мы ожидаем появления новых возможностей в области M&A, которые могут выборочно (с учетом применения стратегического подхода, направленного на повышение акционерной стоимости) использоваться нами в целях укрепления своих позиций в целом	Проактивная стратегия точечных M&A, обеспечивающая привлекательный уровень возврата инвестиций
 Расширение предложения для покупателей	Расширение предложения для покупателей, дополняющего наше профильное направление (в т. ч. за счет партнерств, проектов в области электронной коммерции, выхода на новые рынки, внедрения специализированных форматов в рамках важных смежных покупательских миссий и т. д.), для лучшего удовлетворения потребностей клиентов	Создание e-grocery платформы , интегрированной в многоканальный покупательский опыт, способной поддерживать 5%+ оборота «Магнита» Активное изучение и тестирование новых рыночных ниш Высокие требования к доходности при запуске новых проектов

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

- Стабильное улучшение рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) в диапазоне до уровня **8,0% в период 2021–2024 гг. и последующий рост 8%+ с 2025 г. несмотря на развитие канала электронной коммерции и формата дискаунтеров**
- Улучшение оборотного капитала с фокусом на сокращение товарных запасов **на 4–7 дней, в том числе:**
 - 3–5 дней для продовольственного бизнеса
 - 10–15 дней для дрогерии
- **Продолжение строгого контроля за доходностью всех проектов. Капитальные затраты на уровне < 4,0% от выручки**
- Комфортная долговая нагрузка на уровне ~1,5х (Чистый долг / EBITDA) с предельным значением долга в размере 2,0х (МСБУ 17) и высокой вероятностью фактического снижения **до уровня 1,0х в последующие годы в зависимости от реализации M&A-сделок**
- **Фокус на постоянном увеличении доходности и создании дополнительной стоимости для акционеров – двузначный рост ROIC¹ в 2025 г. по сравнению с 2021 г.**
- **Потенциал для ежегодного увеличения дивидендных выплат** в зависимости от финансового положения и в соответствии с решением Совета директоров и Собрания акционеров

¹ ROIC (возврат на инвестированный капитал) = (Операционная прибыль - Расходы по налогу на прибыль) / (средняя величина чистого долга + средний собственный капитал)



Интеграция «Дикси»

После проведения подробного анализа мы пришли к заключению, что в результате приобретения розничной сети «Дикси» «Магнит» сможет получить существенную синергию в среднесрочной перспективе. Таким образом, долгосрочные цели Компании остаются без изменений.

Магазины «Магнит» и «Дикси» продолжают работать под разными брендами, при этом мы создали специальный офис по управлению процессом интеграции, а также новые совместные комитеты на уровне высшего руководства для принятия решений по стратегии, инвестициям, финансовым

вопросам, вознаграждению и интеграции. Кроме того, были выявлены новые кросс-функциональные направления, в рамках которых будет унифицирована финансовая терминология и инвестиционная методология, а также ключевые процессы принятия решений, в том числе в отношении инвестиций, полномочий и управления персоналом. Совместные подходы будут выработаны и в области управления проектами, аудита и контроля. В настоящий момент идет работа по созданию объединенного плана коммуникаций в целях приведения к общему знаменателю двух корпоративных культур.

Направления синергии:

Коммерческие условия



- Объединение поставок/закупок
- СТМ, прямой импорт, сезонные предложения и эксклюзивный ассортимент
- Унификация стратегии в области ценообразования

Оптимизация расходов



- Унификация бизнес-процессов и ИТ
- Централизация административных и вспомогательных функций в тех случаях, когда это целесообразно
- Разделение и снижение расходов на маркетинг, коммунальные услуги и услуги сторонних специалистов
- Снижение расценок на эквайринг, инкассацию денежных средств и банковских комиссий

Операционная деятельность



- Новые эффективные решения с учетом конкретной ситуации в случае пересечения с действующими магазинами
- Возможное переформатирование магазинов «Дикси» в магазины у дома, супермаркеты, дрогерии, дискаунтеры или дарксторы

Кросс-синергетический эффект



- Совместное использование технологий
- Аналитика данных по покупателям через программы лояльности
- Повторное использование центров обработки данных для целей Компании

 Более подробная информация об интеграции «Дикси» представлена на с. 42.