



День Инвестора Магнит

17 Февраля 2022



 MAGNIT

Ограничение ответственности



Данная презентация («Презентация Компании») содержит письменные материалы/ слайды, подготовленные Публичным акционерным обществом «Магнит» («Компания») исключительно с целью обсуждения и получения обратной связи от инвесторов и аналитиков.

Настоящая презентация не является предложением или частью предложения, или приглашением продать или выпустить ценные бумаги, предложением, побуждением или приглашением приобрести, или осуществить подписку на любые ценные бумаги Компании или иного лица, независимо от того, является или нет такое лицо частью Компании; факт распространения данной информации не может являться основанием для заключения договоров и не может быть использован для принятия инвестиционных решений в связи с ним.

Информация, содержащаяся в данной Презентации, является предварительной и справочной и не имеет целью содержать информацию, требующуюся для оценки Компании, ее финансового положения и/ или принятия любого инвестиционного решения.

Настоящий документ не предназначен для представления бухгалтерских, юридических, налоговых рекомендаций, и не должен использоваться в этих целях, а также не является рекомендацией приобретать ценные бумаги Компании.

Соответственно, посещая любую презентацию, на которой настоящий документ предоставляется, или получая этот документ любым другим способом, вы заявляете, что можете получить этот документ без нарушения каких-либо правовых или нормативных ограничений, применимых к вам, и не будете использовать эту информацию в отношении любых инвестиционных решений (если таковые имеются).

Презентация Компании не предназначена для распространения или использования каким-либо физическим или юридическим лицом, являющимся гражданином или резидентом, или находящемся в каком-либо населенном пункте, штате, стране или другой юрисдикции, где такое распространение или использование будет противоречить к закону или регулированию, или которые требуют какой-либо регистрации или лицензирования на территории такой юрисдикции.

Ни для каких целей не следует полагаться ни на информацию, содержащуюся в настоящей Презентации, ни на полноту, точность или достоверность такой информации. Информация, содержащаяся в Презентации Компании, подлежит обновлению, пересмотру, дальнейшей проверке и изменению.

Компания не несет обязательств обновлять информацию или поддерживать актуальность информации, содержащейся в данной презентации.

Никаких заверений или гарантий, прямых или косвенных, не дается от лица Компании, ее дочерних предприятий, аффилированных и уполномоченных лиц, советников или иных аффилированных лиц, директоров, сотрудников или иных лиц, в отношении полноты, точности и достоверности информации или мнений, содержащихся в Презентации Компании; ответственность за такую информацию или мнения не несет.

Несмотря на то, что информация, представленная в настоящем документе, является достоверной, ни Компания, ни ее акционеры, советники, а также директора и должностные лица сторон не несут никакой ответственности за содержание, ошибки или упущения в настоящей Презентации Компании, и в отношении любого устного или письменного заявления для инвесторов или их советников, в отношении любых понесенных убытков, издержек или ущерба, возникших прямо или косвенно в результате любого использования настоящей Презентации Компании или ее содержимого или иным образом, связанным с Презентацией Компании, вне зависимости от того, возникают ли они в результате правонарушения, договора или иным образом.

Ни одно утверждение в данной Презентации Компании не предназначено и не может рассматриваться в качестве прогноза прибыли. Заинтересованные стороны проводят собственное исследование и анализ компании, а также данных, представленных в данной Презентации Компании.

Данная Презентация Компании не содержит и не формирует часть какой-либо другой Определенной информации, содержащейся в данном документе. Данные, полученные из публичных и непубличных источников прочими сторонами, в некоторых случаях не были обновлены на дату данного документа.

Такая информация считается надежной в целях использования в данном документе, при этом Компания не берет на себя ответственность за достоверность или полноту такой информации, и такая информация не была самостоятельно подтверждена Компанией.

Если не указано иное, информация, представленная в данном документе, основана на материалах, имеющих на дату подготовки, а не на какую-либо дату в будущем, и не будет обновляться или пересматриваться иным образом, чтобы отражать информацию, которая впоследствии станет доступной, или обстоятельства или изменения, возникающие после даты подготовки данного документа.

Определенные утверждения в данной Презентации Компании могут представлять заявления прогнозного характера. Любые утверждения, отражающие ожидания или прогнозы на будущее, включая утверждения об операционной деятельности, положении на рынке, тенденциях в секторе, общем экономическом положении, предстоящих затратах и финансовых результатах, являются заявлениями прогнозного характера.

Заявления прогнозного характера могут быть идентифицированы по таким словам как "ожидает", "предвидит", "планирует", "намеревается", "прогнозирует", "заявляет" и подобным выражениям.

Любые утверждения, содержащиеся в данном документе и не являющиеся историческим фактом, являются заявлениями прогнозного характера. Такие утверждения не являются гарантией будущих показателей и предусматривают некоторые риски, неопределенности и предположения.

Соответственно, фактические результаты или показатели деятельности Компании или ее дочерних структур могут существенно отличаться, в положительную или отрицательную сторону, от заявлений прогнозного характера, представленных в данном документе.

Вероятно возникновение непредвиденных событий и обстоятельств. В связи с различными рисками и неопределенностями, фактические события и результаты или фактические показатели могут существенно отличаться от тех, которые отражены или предусмотрены в таких заявлениях прогнозного характера. В результате, не следует полагаться на такие заявления прогнозного характера при принятии инвестиционных решений.

Компания не делает никаких заверений или гарантий в отношении достижения или обоснованности любых заявлений прогнозного характера, и на них не следует полагаться.

Информация в отношении любых прогнозов, представленных в данном документе, основана на ряде предположений о предстоящих событиях и зависит от существенной экономической и конкурентной неопределенности и прочих непредвиденных обстоятельств, никакие из которых не могут быть спрогнозированы с достаточной вероятностью, и некоторые из которых находятся вне контроля компании.

Нет гарантий, что прогнозы будут реализованы, и фактические результаты могут быть выше или ниже указанных показателей.

Никто из компании, ни ее акционеры, директора, руководители, сотрудники, советники или аффилированные лица, ни какие-либо представители или аффилированные лица указанных выше лиц, не принимают на себя ответственность за точность Прогнозов, представленных в данном документе.

Основные показатели Магнита в 2021 г.



Ведущая розничная сеть России

Одна из крупнейших розничных сетей с мультиформатным предложением



География сети

Присутствие во всех густонаселенных регионах России



Обслуживает покупателей

на федеральном уровне онлайн и офлайн



Уникальные возможности

Один из крупнейших частных работодателей в РФ с вертикально интегрированной структурой

4

основных
офлайн-
формата

8 997

тыс. кв. м
торговой
площади¹

26 077

торговых точек¹

Удобный и доступный магазин для ежедневных покупок

  **18 602**²

Семейный супермаркет для ежедневных и крупных покупок

 **509**³

Суперстор для всей семьи с расширенным ассортиментом, закрывающим все миссии

Магазин для женщин со сбалансированным предложением товаров для заботы о себе, своем доме и близких

 **6 966**⁴

Электронная коммерция для закрытия миссий экспресс-покупки и закупки впрок

 **4 500+**⁵

3 898

населенных
пунктов

7

федеральных
округов

Продуктовые
магазины¹ Магазинов
дрогери

Центральный 6 232 1 787

Приволжский 4 429 1 762

Южный 2 647 1 290

Северо-
Западный 2 418 680

Уральский 1 793 775

Сибирский 1 034 431

Северо-
Кавказский 495 241

5,1 млрд

чеков в год¹

>87%

домохозяйств совершают
покупки в Магните⁶

>60 млн

зарегистрированных
владельцев карт лояльности¹

>62 000

среднее количество
онлайн-заказов в день⁷

~357 000

сотрудников⁸

17

собственных производств и
сельскохозяйственных комплексов

>4 800

товарных позиций СТМ⁹

45

распределительных центров⁸

5 435

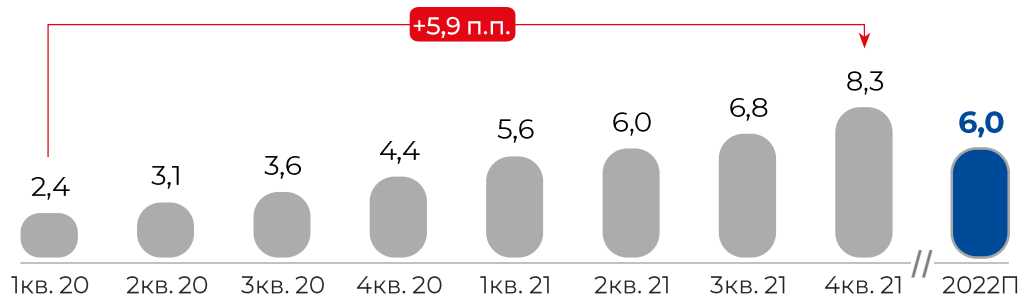
единиц автотранспорта

По состоянию на 31.12.2021 г.

1. Включая новые проекты, Дикси и Мегамарт | 2. Включая новые проекты и Дикси | 3. Включая Мегамарт | 4. Ближайшие конкуренты: >900 ТТ и >600 ТТ на базе анализа команды Магнита | 5. Количество ТТ, подключенных к электронной коммерции | 6. Данные панели GfK – пенетрация магазинов формата «У дома» | 7. Среднее кол-во в 4 кв. 2021 | 8. Включая Дикси и Мегамарт | 9. Включая собственный импорт и СТМ Дикси

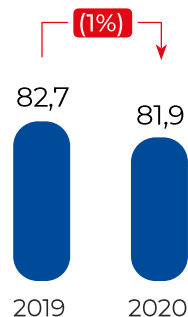
Текущие вызовы рынка

Ускорение темпов роста инфляции, ИПЦ, год к году, %

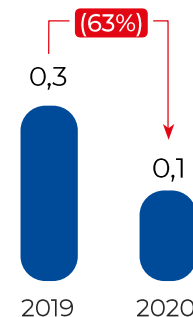


Сокращение доступной рабочей силы и повышение номинального уровня заработной платы

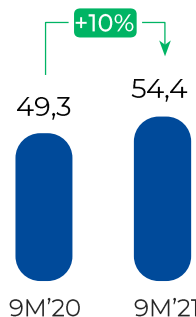
Население трудоспособного возраста, млн чел.



Чистая миграция, млн чел.



Номинальная заработная плата, тыс. руб.



Рост электронной коммерции повысил спрос на курьеров в 1,3-3,5 раза и увеличил давление на уровень оплаты труда

Наш ответ на изменение рыночных реалий



Мощный инфляционный цикл создает давление на расходы и CAPEX:

- Проведение переговорных кампаний с текущими поставщиками для сохранения закупочных цен и дифференциации источников закупок
- Продуманный перенос инфляции на полку для поддержания конкурентоспособности цен с учетом ограничений на социально-значимые товары
- Фокус на СТМ для обеспечения выгодного предложения
- Структурированный подход к редизайнам, включая «упрощенный» подход
- Сквозные проекты по оптимизации процессов НКЗ¹



Проблемы с наймом линейного персонала вкпе с давлением на расходы на персонал, вызванные пандемией и экономическими изменениями:

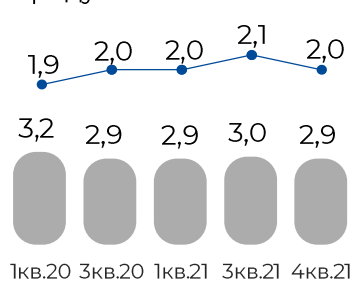
- Увеличение воронки подбора персонала за счет внедрения цифровых сервисов по найму и объявлений
- Разработка моделей работы с новыми группами сотрудников – временным персоналом, например, пенсионерами и работниками неполного дня
- Проработка EVP² для удержания сотрудников через улучшение условий труда, цифровизацию HR направления и нематериальные поощрения
- Фокус на повышение эффективности работы магазинов, складов и транспортной инфраструктуры за счет оптимизации и автоматизации процессов

Текущие вызовы рынка

Наш ответ на изменение рыночных реалий

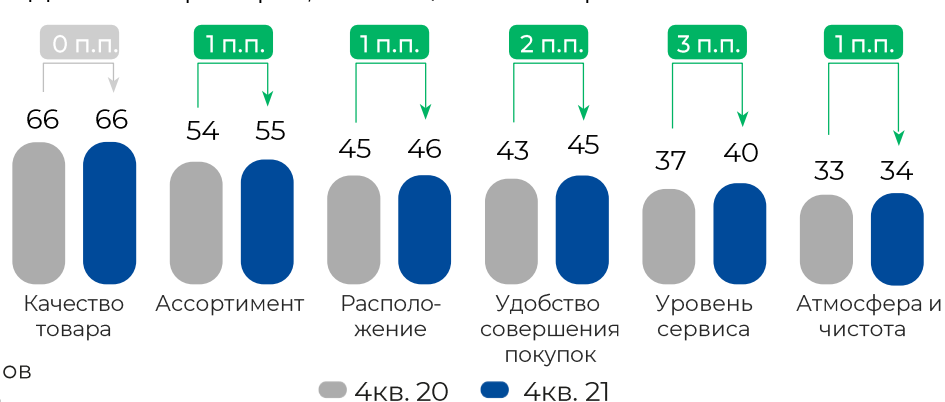
Потребители привыкли к COVID – реальности и стали более избирательными

Кол-во посещений
продуктовых магазинов



— Кол-во посещенных магазинов
■ Кол-во посещений в неделю

Динамика факторов, влияющих на выбор магазина

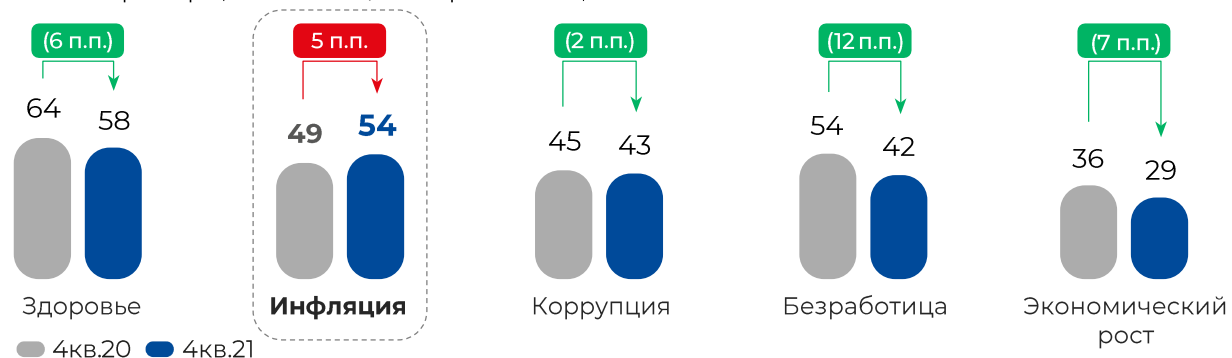


Повышенные требования потребителей к безопасности, опыту, качеству, ассортименту и т. д.:

- Непрерывное улучшение покупательского опыта в магазине для удовлетворения потребностей покупателей
- Эволюция программы лояльности как основы мультиформатного предложения Магнита, позволяющего сохранять потребителей в контуре Семьи магазинов Магнит
- Фокус на безопасности каждого отдельного магазина, например: дополнительная уборка, контроль ношения масок

Рост цен вызывает наибольшее беспокойство с учетом инфляционного цикла

Ключевые факторы, беспокоящие потребителей, %

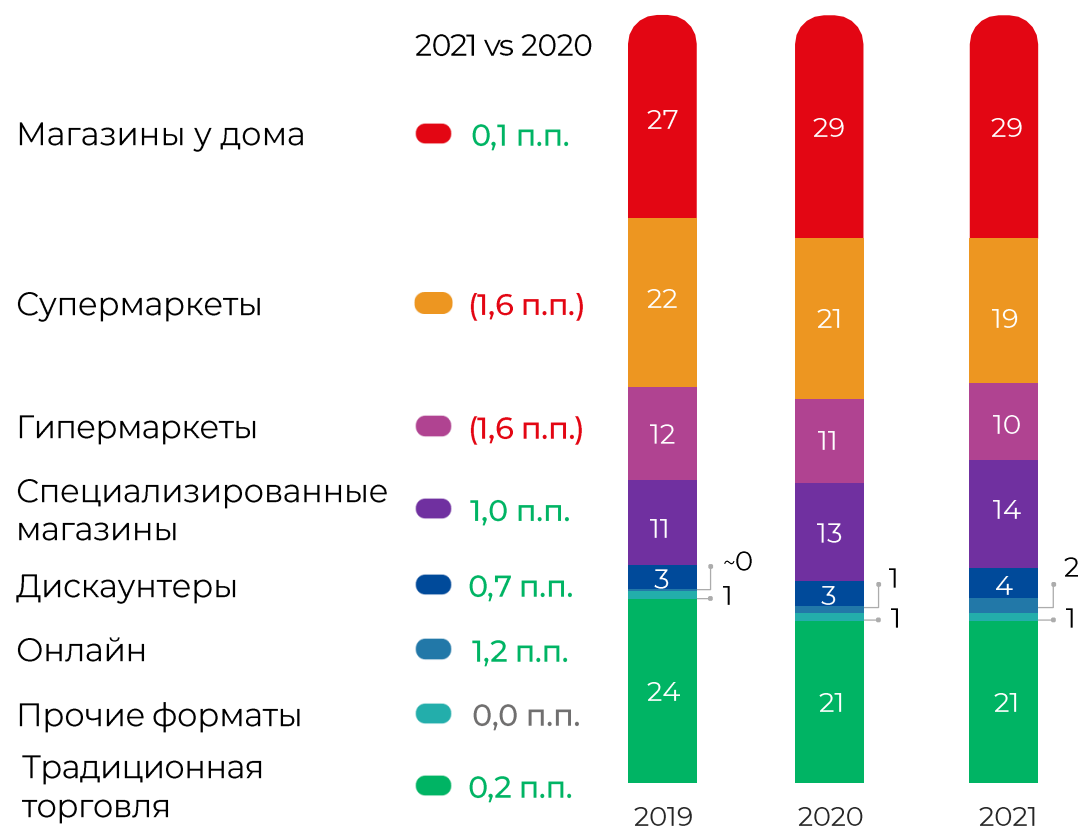


Ускорение инфляции и рост обеспокоенности покупателей ценами:

- Расширение ассортимента СТМ, позволяющих снизить полочные цены в определенных единицах потребностей и приносящих при этом более высокую маржу
- Развитие эффективных промо-кампаний с поддержкой со стороны поставщиков
- Непрерывная работа над методологией ценообразования для обеспечения наилучшего ценового предложения в локации для KVI¹
- Масштабирование концепта дискаунтера «Моя цена» как отдельного формата

Текущие вызовы рынка

Разбивка рынка продуктового ритейла по каналам, %



Наш ответ на изменение рыночных реалий



Формат «У дома» остается выигрышной моделью:

- Продолжение реализации прибыльных органических открытий и редизайнов
- Трансформационные сделки M&A с топ-игроками (например, Дикси) и региональными лидерами рынка (например, Радеж и Эдельвейс)



Форматы супермаркетов и гипермаркетов продолжают терять долю рынка:

- Фокус на улучшение CVP¹ для реализации большого потенциала за счет роста эффективности
- Обновление / редизайн текущих ТТ² и ограничение темпов экспансии
- Расположение >60% ТТ в городах с населением <300 тыс. человек позволяет охватить миссию там, где она сохраняется



Рост дискаунтеров, усиливающийся за счет нестабильности экономической ситуации:

- Пилотный проект дискаунтеров «Моя цена» показал положительные результаты, что позволяет рассматривать дискаунтеры как отдельный формат и начать его масштабирование с 2022 г.



Трехзначный рост продаж e-grocery с увеличивающимся проникновением в регионы

- Недавно запущенный онлайн-канал уже показывает значительный прогресс с 7 300 ежедневно обрабатываемых заказов в январе 2021 г. до 74 500 млрд руб. - в декабре 2021 г.

Ключевые тренды, которым необходимо следовать



Ожидаемые изменения в поведении людей, ведущие к изменениям в портрете потребителя

Тренд	Прошое	Будущее
 Рационализация поведения – баланс цены, качества и удобства использования	Цена	Превосходный сервис + лучшая цена
 Кросс-канальный целостный опыт	Покупки в офлайн магазине, ограниченный онлайн	Взаимодействие часто начинается в цифровом виде
 Сосредоточение внимания на индивидуальности – персонализированный опыт	Традиционные массовые каналы	Ожидание релевантного и развлекательного цифрового контента
 Сила обратной связи – больше возможностей влиять и быть услышанным	Возможность получить компенсацию или выразить негативную реакцию	Способность влиять
 Всегда онлайн – растущая зависимость от онлайн-контента	Под влиянием брендов / ритейлеров	Решение зависит от друзей, инфлюенсеров, брендов
 Избегание умственных усилий – сведение к минимуму усилия и размышления	Уведомления и массовое предложение продуктов	Поиск персонализированного контента
 Быстрое потребление и принятие решений	Готовность ждать	Доступ в любое время / в любом месте
 Сознательное потребление – прозрачность продукта	Экологичность не важна	Важно где / как производится и утилизируется товар
 Здоровый образ жизни – потребность в правильном питании	Отсутствие заботы о влиянии питания на здоровье	Готовность платить за здоровые продукты в ряде категорий

Мы выполнили наши стратегические обещания в 2021 году



Стратегические приоритеты



Рост LFL продаж



Ускорение «умной» органической экспансии



Проактивная, прагматичная и ориентированная на доходность стратегия консолидации



Развитие онлайн-платформы



Восстановление рентабельности



Улучшение цикла рабочего капитала



Высокая доходность, приводящая к стабильной выплате дивидендов

Достижения 2021 vs 2020



Рост LFL продаж в размере 7,0% в 2021 г. – лидирующий на рынке рост LFL продаж второй год подряд



Открыта 2 281 новая ТТ ключевых форматов¹ в 2021 г. vs 1 292 в 2020 г.



3 сделки M&A – стратегическое приобретение бизнеса Дикси и две интеграционные сделки – Эдельвейс и Радеж



11,2 млрд рублей годового GMV² и 62 000 заказов ежедневно³



Повышение маржи EBITDA до 7,2% в 2021 г. в сравнении с 7,0% в 2020 г. за счет роста валовой маржи и контроля расходов



Оптимизация рабочего капитала на >7 дней с высвобождением 18 млрд руб. и **выходом на отрицательный рабочий капитал**



Повышение ROIC⁴ до 15,7% в 2021 г. vs 13,8% в 2020 г. vs 7,9% в 2019 г. **Рост 20% год к году по выплате дивидендов⁵**

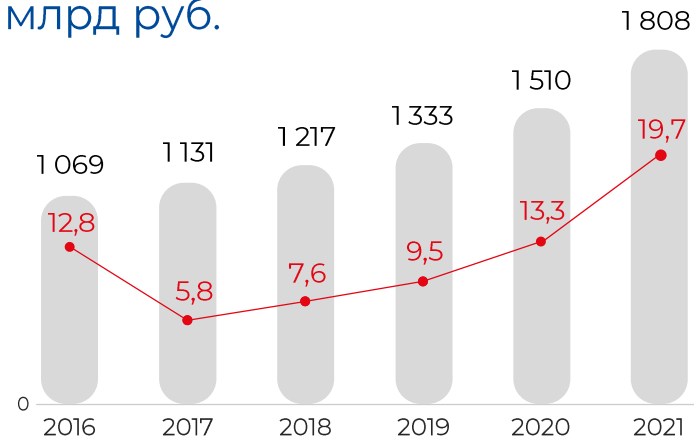
День
Инвестора
Магнит

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2021 ГОДА

Ключевые операционные показатели



Чистая розничная выручка¹, млрд руб.

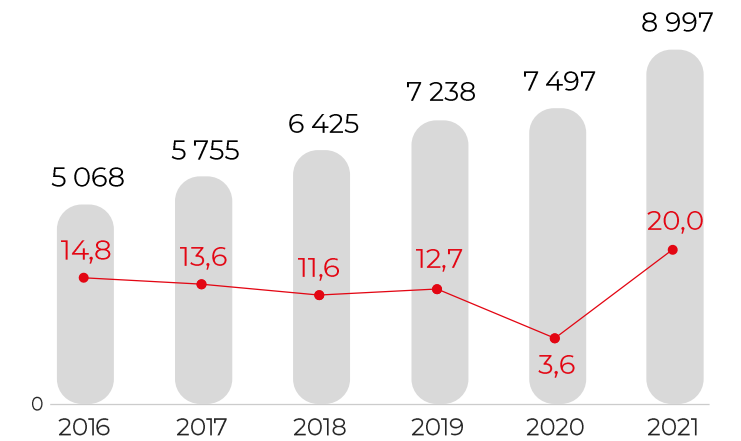


— Рост чистой розничной выручки год к году, %

Количество магазинов¹, на конец периода

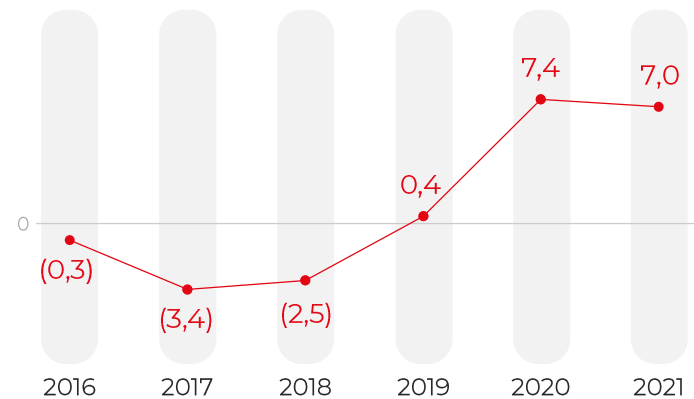


Торговая площадь¹, тыс. кв. м

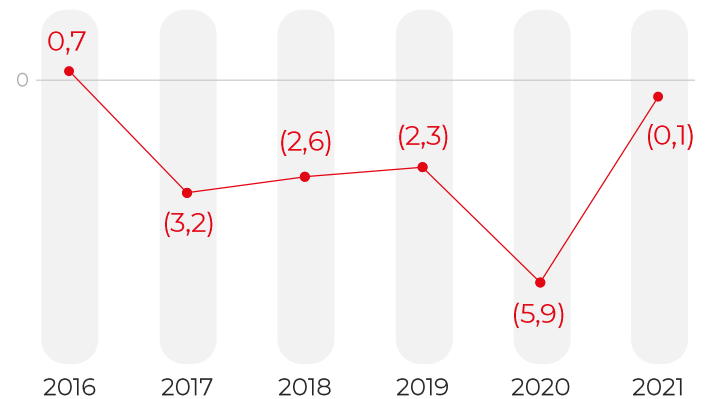


— Рост торговой площади год к году, %

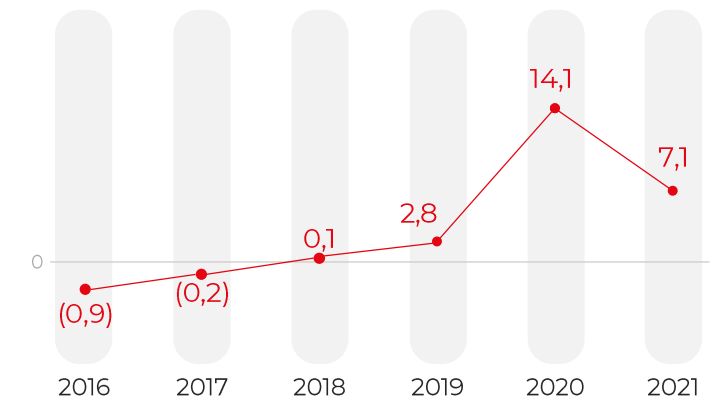
Рост LFL продаж, %



Рост LFL трафика, %



Рост LFL чека, %



1. С учетом показателей Дикси и Мегамарт

Ключевые достижения

-  Повышение плотности продаж во всех форматах
-  Увеличение рентабельности
-  Строгий контроль затрат
-  NWC¹ стал отрицательным благодаря значительному улучшению оборачиваемости запасов
-  Стабильный денежный поток
-  Оптимизация долговой нагрузки (кредитное плечо ниже 1,5х)
-  Улучшение ROIC³ до 16%

Краткий отчет о прибылях и убытках

	2019	2020	2021	год к году
Выручка , млрд руб.	1 368,7	1 553,8	1 856,1	+19,5%
Валовая маржа , %	22,8	23,5	23,7	+0,1 п.п.
SG&A , %	21,3	20,5	20,6	0,2 п.п.
EBITDA , млрд руб.	83,1	109,4	133,1	+21,7%
EBITDA маржа , %	6,1	7,0	7,2	+0,1 п.п.
Чистая прибыль , млрд руб.	17,1	37,8	51,7	+36,8%
Маржа чистой прибыли , %	1,2	2,4	2,8	+0,4 п.п.
Плотность продаж , тыс. руб. / кв. м	193	206	222	+7,9%
Рабочий капитал , млрд руб.	58,9	25,8	(11,8)	(145,7%)
Чистый долг , млрд руб.	175,3	121,4	197,0	+62,3%
Чистый долг / EBITDA	2,1х	1,1х	1,5х	+0,4х
CAPEX , млрд руб.	58,6	32,1	65,9	+105%
FCF² , млрд руб.	(1,3)	84,9	(3,9)	(88,8)
FCF (без учета Дикси) , млрд руб.	(1,3)	84,9	64,2	(20,7)
ROIC³ , %	7,9%	13,8%	15,7%	+1,9 п.п.

По данным управленческой отчетности по МСБУ 17, включая показатели Дикси
1. NWC - Net working capital – Чистый оборотный капитал | 2. FCF с учетом покупки Дикси | 3. ROIC = NOPLAT / (Avg. Net debt + Avg. Equity)

День
Инвестора
Магнит

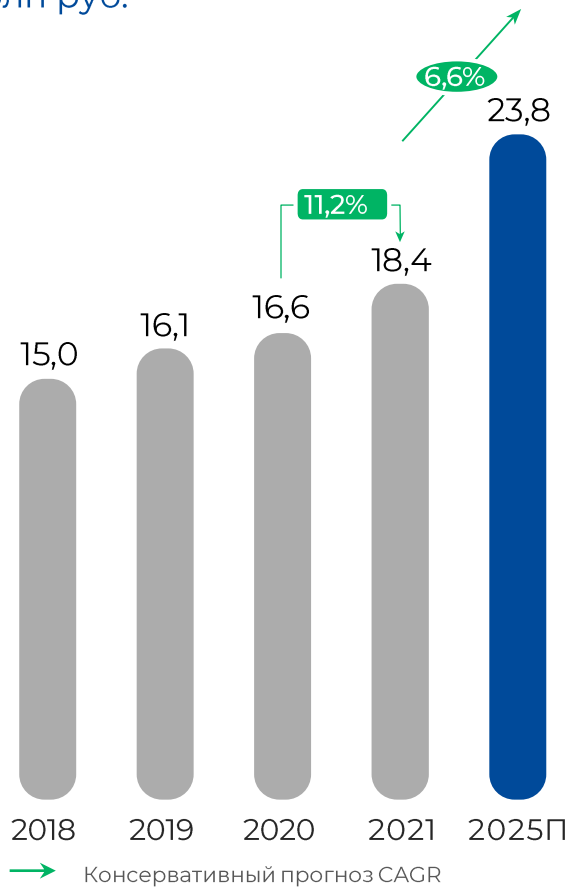
ОБЗОР РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Российский продуктовый рынок заметно эволюционировал, но у современного ритейла по-прежнему есть потенциал роста



Рост рынка замедляется
ожидаемо средними темпами

Оборот продуктового ритейла,
трлн руб.



На рынке есть потенциал для
дальнейшего роста

Доля современной розницы в
продуктовом ритейле 2021 г., %



Виден потенциал для
дальнейшей консолидации

Доля Топ-5 игроков в продуктовом
ритейле в 2021 г., %



Наша стратегическая цель

Укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса

Инструменты достижения цели



Продолжаем улучшать CVP, являющееся ключевым драйвером роста плотности продаж и доходности



Улучшаем способы работы бизнеса для обеспечения роста доходности и аккумулирования денежного потока



Продолжаем концентрироваться на «умной» органической экспансии и ставим высокие критерии доходности для новых открытий, при этом проводим пилоты новых концепций магазинов и ниш



На фоне дальнейшего развития рынка и высокого потенциала его консолидации мы ожидаем большего числа возможностей в области M&A, за счет которых мы можем (учитывая стратегические цели и целевой уровень доходности) точно увеличивать свое присутствие на рынке



Развиваем и расширяем мультиформатные омниканальные предложения через партнеров и собственные сервисы



Продолжаем автоматизацию процессов, построение современной облачной платформы и создание технологического направления с фокусом на продукт

Фокус на покупателе

- Ориентированный на покупателя процесс принятия решений, основанный на программе лояльности (ключевой источник данных) / персонализации на основе искусственного интеллекта и больших данных
- Совершенствование CVP и кластеризация для лучшего удовлетворения потребностей клиентов
- Улучшенное позиционирование бренда (вкл. заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
- E2E предложение покупателям за рамками офлайн – формирование экосистемы

Лучший работодатель

- Гибкий и проактивный подход к привлечению персонала
- Активные инвестиции в кадры для обеспечения лучшей квалификации персонала и непрерывности бизнеса
- «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество
- Оценка талантов и вертикальная мобильность
- Гибкое и инновационное мышление



Эффективные и перспективные каналы

- Увеличение доли рынка, за счет «умной» экспансии, в том числе за счет M&A
- Активный поиск новых направлений продаж, ниш / рынков
- Омниканальность, вкл. электронную коммерцию
- Гибкие закупки, вкл. партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение в СП/СТМ³ для укрепления позиционирования

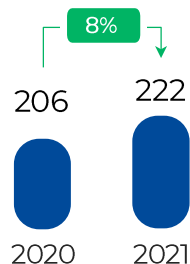
Современная эффективная платформа

- Четко синхронизированные функциональные стратегии
- Эффективные бизнес-процессы
- Гибкая организационная структура, четкое разделение ответственности в сочетании с культурой предпринимательства
- Гибкая, надежная и масштабируемая платформа: ИТ, промышленные решения и данные
- Технологическое направление с фокусом на продукт

Фокус на покупателе

- **7,0% LFL продажи в 2021 г.** – лидер рынка среди публичных российских компаний в сфере продуктовой розницы
- **Улучшение плотности продаж** – самый высокий рост среди публичных российских компаний в сфере продуктовой розницы

Плотность продаж, тыс. руб. на кв. м



- **Положительная динамика NPS**, рост год к году (2021 vs 2020)¹

«У дома»	Супермаркеты и суперсторы	Дрогерии
+2,5 п.п.	+0,7 п.п.	+0,8 п.п.

- **30 наград за качество** в 2021 году, присужденных товарам нашего собственного производства

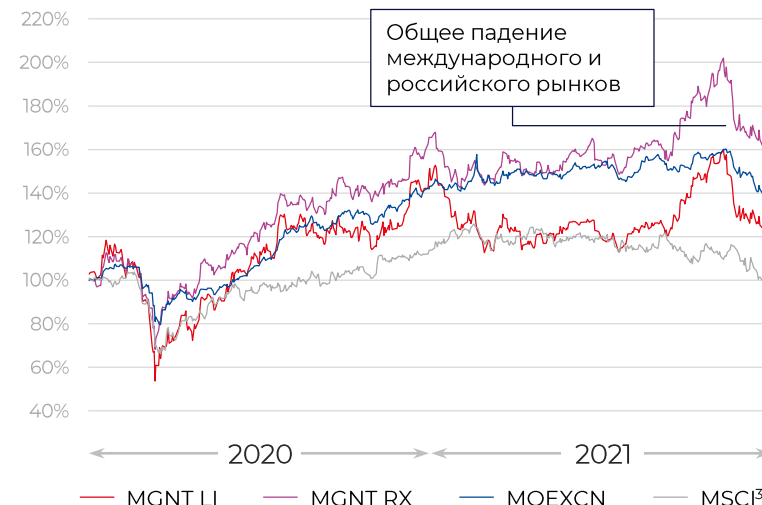
Лучший работодатель

- **Вовлеченность сотрудников >82%²** – выше среднего в продуктовой рознице
- **>67% лояльных сотрудников** – выше среднего в продуктовой рознице
- **Удовлетворенность сотрудников >72%** – выше среднего в продуктовой рознице при
- **+2,6 п.п. роста eNPS** год к году
- Усиленная HR стратегия и проактивные инициативы позволили **компенсировать давление рынка** на ФОТ и повысить уровень укомплектованности

Уровень укомплектованности штата – Розничные операции



Выбор №1 для инвесторов



- **4,8x EV/EBITDA** мультипликатор на 2022⁴
- **Дивидендная доходность ~11%** – самая высокая среди продовольственных ритейлеров⁵ EEMEA⁶
- **+20%** рост **дивидендов** в 2021 г. vs. 2020 г.⁷
- **19,5% рост выручки** выше рыночных ожиданий
- Окупаемость новых открытий с **ROI⁸ >40%**
- Редизайн ТТ обеспечивает **прирост продаж на 15-20%**

1. Среднее значение за четыре квартала | 2- Доля сотрудников Магнита с хорошим восприятием всех сфер жизни Компании – 50 метрик; оценка через платформу Happy Job; |

3 – Индекс MSCI Europe Retailing | 4. По состоянию на 04.02.2022 | 5. На основании оценок инвестиционных банков на 2022 год | 6. Восточная Европа, Ближний Восток и Африка |

7. На основании дивидендных выплат в 30 млрд руб. за 9М2021 vs 25 млрд руб. за 9М2020 | 8. ROI = OCF по году с полной раскруткой / CAPEX

Текущие достижения – эволюция CVP



Редизайны ТТ

- Выполнены редизайны в **611** ТТ формата «У дома» и **74** ТТ форматов Супермаркет и Суперстор
- Проведен пилот нового концепта редизайна для формата дрогери в 5 ТТ в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре с **>20%** приростом продаж

Категорийный менеджмент

- Значительный прогресс в гармонизации ассортимента – принцип «матрешки» привел к сокращению матриц на **>25%** год к году
- Амбиция «Стать лучшим в местном ассортименте», поддерживаемая региональными менеджерами категорий и маркетологами (например, прирост местных поставщиков молочной продукции составил **+27%** год к году)
- Стартовало внедрение CVP кластеров на базе различий в потребительском поведении и потребностях во всех ключевых форматах

Коммерческие процессы

- Обновленная методология пересмотра категории: анализ, постановка цели и составление графика привели к увеличению количества категорийных ревью на **60%** год к году
- Ускорение ввода новинок на **25%** год к году благодаря отлаженным процессам управления ассортиментом
- Успешные пилоты обновленной методологии ценообразования для закрепления наилучшего позиционирования по KVI и доходности бэк-корзины в условиях сложной конкурентной среды

Партнерство с поставщиками

- Плотное взаимодействие различных функций, например, развитие SRM¹ 2.0, имплантов и совместного бизнес-планирования
- Оценка Магнита поставщиками значительно улучшилась – примерно на **50%** год к году²
- **>870** или **19%** год к году – рост представленности ассортимента новых федеральных и локальных поставщиков на полках

Собственная торговая марка

- Доля СТМ³ выросла на **+2 п.п.** год к году благодаря оптимизации портфеля (фокус на кросс-категорийные бренды) и запуску **746** новых SKU⁴
- Рост выручки собственного производства на **32%** год к году в связи с увеличением спроса
- Подписание **291** нового контракта на прямой импорт, вкл. поставщиков из >10 новых стран

Маркетинг и коммуникация

- Реализация нового позиционирования Магнит Косметик «Заботиться значит любить»
- Запуск трех тематических клубов лояльности с выгодными предложениями и релевантным контентом в мобильном приложении Магнит («Клуб счастливых родителей», «Клуб здоровых и красивых», «Клуб заботливых хозяев»)
- Программа лояльности показывает положительный кросс-форматный приток: **55%** покупателей посещают 2+ формата ТТ⁵

Текущие достижения – точки роста и трансформация



Интенсивный рост

- Органическое открытие **1 450** магазинов «У дома»¹, **825** дрогери и **6** супермаркетов, что соответствует росту **76,5%** год к году
- Стратегическое приобретение Дикси и успешная реализация синергий, запланированных на 1-ю фазу
- Успешная реализация ряда интеграционных сделок
- Успешное пилотирование **190** дискаунтеров «Моя цена» с окупаемостью **>50%**² и последующее решение о масштабировании
- Оттачивание концепта новых перспективных форматов «Сити» и «Киоск», запуск обновленных пилотов

Развитие OMNI

- Развитие мультиформатной электронной коммерции (вкл. открытие дарксторов): **>62 000** заказов ежедневно³ и **11,2 млрд руб.** GMV⁴
- Рост MAU⁵ в Super App на **>80%** год к году благодаря существенному прогрессу в пользовательском опыте, характеристиках и управлении контентом
- Приобретение «Гастронома» с его **18 млн** MAU и **>600 тыс.** статей с уникальным контентом для развития экосистемы и омниканального покупательского пути

Цифровая трансформация

- Новые принципы современной облачной технологической платформы и технологического направления с фокусом на продукт
- Кейсы использования больших данных и машинного обучения позволили улучшить EBITDA на **1,5 млрд руб.** в 2021 г. и оптимизировать процесс принятия решений
- Усовершенствование ИТ-ландшафта идет согласно графику, включая интеграцию ERP-системы на базе SAP и промышленных решений по цепочке поставок (например, системы F&R, TMS)

Организационная структура и HR

- Обновленная стратегия HR, объединяющая в себе работу над корпоративной культурой, брендом работодателя, организационной структурой, талантами и EVP
- **>82%** вовлеченных сотрудников и eNPS, демонстрирующий рост **+2,6 п.п.** год к году
- Назначение новых функциональных лидеров для усиления возможностей финансового и маркетингового блоков, электронной коммерции и блока технологий

ESG-принципы и устойчивое развитие

- Усилена часть стратегии Устойчивого развития до 2025 г., касающаяся здоровья и благополучия
- Продолжается развитие международных партнерств и активизируется диалог с ключевыми заинтересованными сторонами

По состоянию на 31.12.2021

1. Включая ТТ, приобретенные в ходе сделок М&А и переформатированные под формат Магнита до 31.12.2021 | 2. Для органически открытых магазинов | 3. Среднее значение за 4 кв. 2021 г. | 4. С учетом НДС |

5. Monthly Active Users

Общий план реализации стратегии (1/2)



Стратегические направления

Краткосрочные на 2022-2023

Средне- и долгосрочные на 2024-2025

Фокус на покупателя

- Непрерывное развитие CVP, включая новые концепты редизайнов
- Кластеризация магазинов
- Улучшенная мульти-кластеризация
- Большие данные, машинное обучение и искусственный интеллект
- Цифровизация маркетинга - эконометрические показатели, лояльность 2.0, SMM, блогеры
- Пилоты CVM
- Глубокая персонализация
- Новое позиционирование
- Синхронизация усилий бизнеса вокруг ключевых ценностей бренда

Эффективные и перспективные каналы

- Непрерывное развитие ключевых форматов с ориентацией на рентабельность
- Масштабирование дискаунтеров и улучшение концепта
- Дискаунтер – полноценный формат Магнита
- Расширенные пилоты новых перспективных форматов
- Завершена интеграция Дикси
- Проработка возможных M&A
- Развитие мультиформатного онлайн-канала
- Развитие Super App и переход в парадигму омниканального клиентского пути
- Реализация новой стратегии СТМ, прямого импорта и собственного производства
- Цель: 25%+ доля в продажах

Общий план реализации стратегии (2/2)



Стратегические направления

Краткосрочные на 2022-2023

Средне- и долгосрочные на 2024-2025

Современная эффективная платформа

Синхронизация функциональных стратегий

Непрерывное обновление форматных и функциональных стратегий

Непрерывная доработка и оптимизация сквозных процессов

Интеграция системы SAP Enterprise Resource Planning (ERP) до 2025 года

Масштабирование основных систем: TMS, WMS, F&R

Облачная технологическая платформа

Непрерывная интеграция продуктового подхода и agile-практик для укрепления взаимодействия бизнеса и технологий, а также для сокращения времени выхода на рынок

Развитие организационного дизайна для отражения фокусных точек / дополнительных сложностей

Лучший работодатель

Поддержание уровня укомплектованности штата при помощи продвинутых технологий подбора и привлечения персонала

Новая корпоративная культура

Дальнейшее внедрение ценностей в ежедневные рабочие процессы

Постоянный сбор обратной связи для поддержания изменений: HR-бренд в социальных сетях и вовлечение персонала, исследования по удовлетворенности

Обновленная политика по оплате труда и бонусам

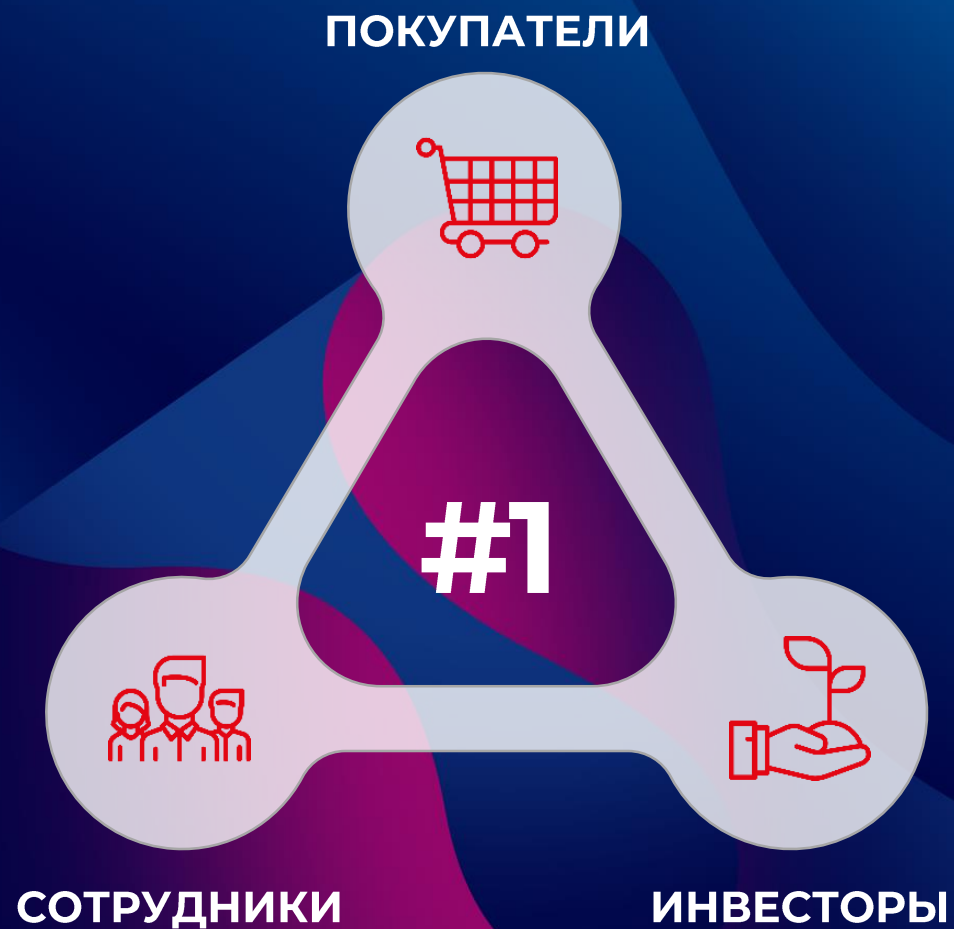
Постоянная работа над усовершенствованием EVP

Непрерывное улучшение программы и автоматизация образовательного процесса

Непрерывная оптимизация и цифровизация HR-процессов

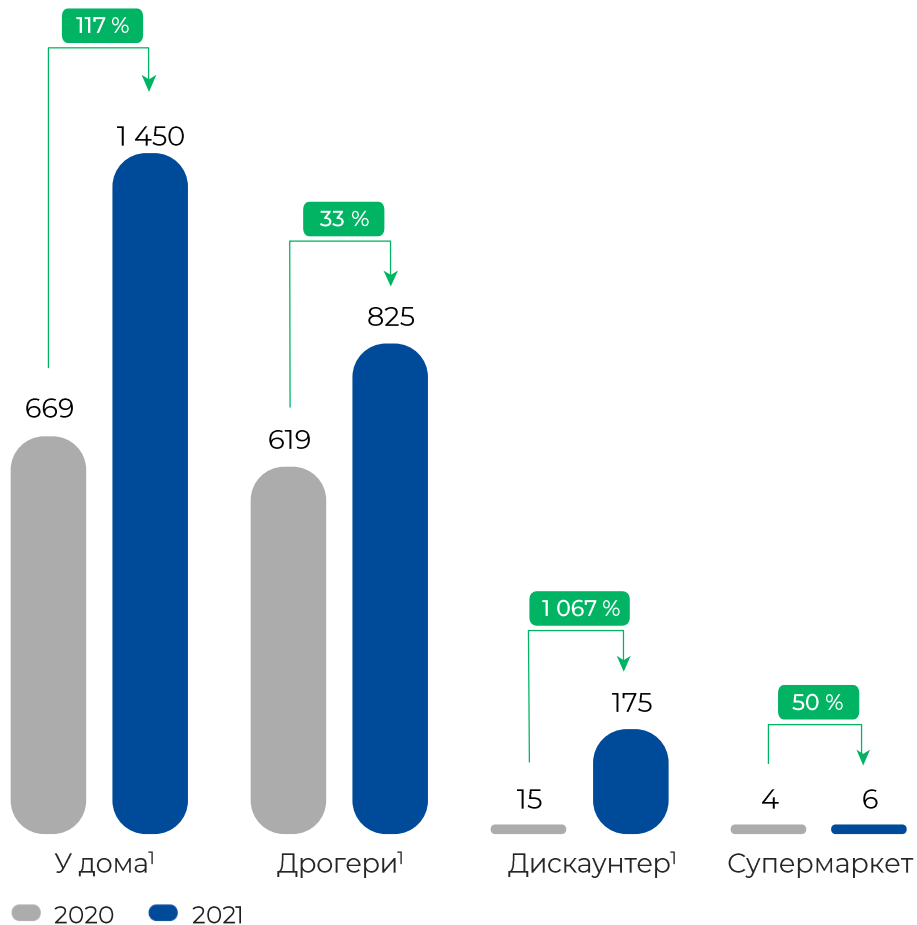
День
Инвестора
Магнит

СТРАТЕГИЯ РОСТА



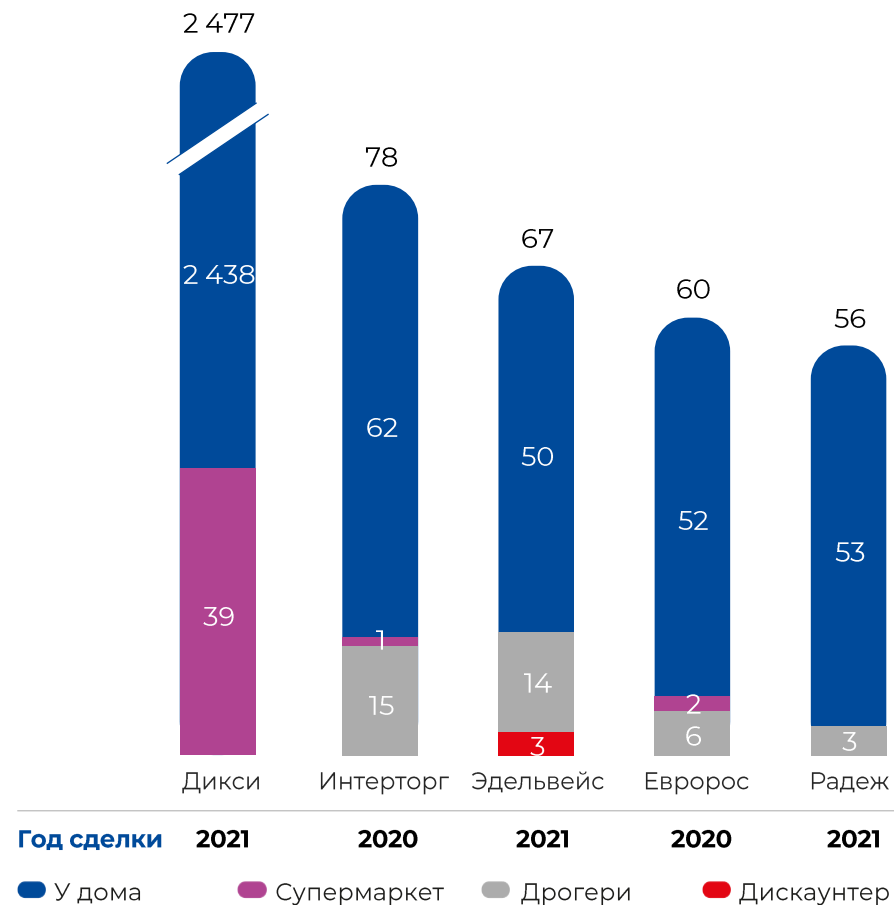
Ускорение органической экспансии

Открытия торговых точек (gross) по форматам, 2020-2021



Активная стратегия консолидации

Количество приобретенных торговых точек², 2020-2021



Приобретение Дикси



Стратегическое обоснование:

 **Увеличение доли рынка** в Москве и Московской области в 2,1 раза и в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в 1,7 раза

 **Значительный синергетический эффект**



1. 95 магазинов в Уральском регионе находятся в процессе перевода в формат Магнит

Дикси: быстрые победы реализованы, выявление дополнительных синергетических эффектов



1. Integration management office

Дикси: текущие достижения и дальнейшие шаги



Основные достижения



Бесшовная интеграция

позволившая не сбавлять темп и достичь целей по выручке, плотности продаж и EBITDA



Своевременное выполнение требований ФАС

с точки зрения оптимизации базы магазинов



95 ТТ Дикси в Уральском регионе¹

в процессе перевода в формат Магнита



>1.5 п.п. прирост коммерческой маржи

за счет синхронизации закупочных условий



Эффект масштаба в SG&A

Тарифы Магнита на банковские гарантии, эквайринг, инкассацию, банковские услуги, некоммерческие закупки, маркетинг и т.д.



(39.3)% ТММА²

снижение текучести кадров

Дальнейшие шаги

- 1 Дальнейшее повышение рентабельности Дикси за счет реализации синергии
- 2 Запуск категорий прямого импорта и СТМ Магнита
- 3 Встречный потенциал роста для Магнита – категорийная экспертиза Дикси в Москве
- 4 Дополнительная синергия за счет взаимодействия в маркетинге
- 5 Переговоры по арендным условиям для ТТ Дикси
- 6 Трансформация ТТ Мегамарт в Уральском округе в супермаркеты и суперсторы Магнита
- 7 Гибкий подход к функциональному сотрудничеству, оптимизации организационной структуры и SG&A

Рост EBITDA >25% в 2022 году

Региональные M&A сделки



Мы успешно расширили свое присутствие в регионах



	Год сделки	Стратегическое обоснование ¹	Кол-во ТТ	Продуктовые форматы	Дрогери ²
1 Евророс	2020	Значительное увеличение доли рынка (на ~50%) в Мурманской области	60	54	6
2 Интерторг	2020	Укрепление позиций в Санкт-Петербурге – увеличение присутствия на ~20%	78	63	15
3 Эдельвейс	2021	Увеличение присутствия в Казани на ~25%	67 ³	53	14
4 Радеж	2021	Укрепление лидерских позиций в Волгограде с увеличением присутствия на ~15%	56 ⁴	53	3

1. Увеличение присутствия на основе количества магазинов | 2. Часть магазинов МК – «спарки» с магазином «У дома» в одной локации | 3. 30 магазинов (24 магазина «У дома», 3 дискаунтера, 3 дрогери) уже управляются под брендом Магнита, 34 магазина будут открыты в 2022 году, еще 3 – в 2023 или позже | 4. 42 магазина (39 магазинов «У дома», 3 дрогери) уже управляются под брендом Магнита, 14 магазинов будут открыты в 2022 году

День
Инвестора
Магнит

ЛУЧШЕЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ
ПОКУПАТЕЛЯМ

ПОКУПАТЕЛИ



#1



СОТРУДНИКИ



ИНВЕСТОРЫ

Зонтичный бренд «Магнит»: миссии и форматы



● Основные
● Дополнительные

Миссии

Площадь, кв. м

Средний активный
ассортимент, SKU

Ключевые офлайн форматы вкл. аптеки на базе продуктовых магазинов и дрогери

					
	У дома У дома	Семейный Супермаркет	Экстра Суперстор	Косметик Дрогери	Аптека Аптека
	+ электронная коммерция, закрывающая все миссии за счет широкого ассортимента				
Перекус на ходу	●				
Продукты на вечер ¹	●	●	●		
Повседневные покупки	●	●	●	●	
Закупка впрок		●	●		
Для особого случая		●	●	●	●
Площадь, кв. м	348	700-2 350	2 351-5 000	130-350	20-90
Средний активный ассортимент, SKU	5 076	14 703	22 697	7 403	5 000

Новые перспективные форматы

		
	Моя цена Дискаунтер	Сити Перекус
Перекус на ходу		●
Продукты на вечер ¹	●	●
Повседневные покупки	●	
Закупка впрок		
Для особого случая	●	
Площадь, кв. м	150-250	100-160
Средний активный ассортимент, SKU	2 000	3 200

Элементы дифференциации

Мультиформатная
модель

Единый бренд
Магнит

Единая программа
лояльности

Эмоциональная
связь

Собственное
производство

1. Включая готовые блюда

Краткое CVP

1 Позиционирование

Всё, что нужно, чтобы сегодня стало лучше

Магазин со всем, что нужно здесь и сейчас для тех, кто хочет удовлетворить свои повседневные потребности

2 Миссии

- Продукты на вечер
- Готовые блюда
- Повседневные покупки

3 Локация и площадь

Спальные и деловые районы, торговые центры

348 средняя площадь торгового зала, кв. м

4 Структура продаж, %

50%

48%

2%

■ Фреш ■ Бакалея

■ Непродовольственные товары

5 076

ср. кол-во SKU

324 руб.

средний чек¹

Ключевые достижения 2021 года



16 190

Количество магазинов, прирост +9% год к году



+12,8%

Прирост продаж год к году



+8,2%

Уверенный рост LFL продаж, поддерживаемый ростом чека и трафика

Результаты коммерческой стратегии

+8,3%

Рост LFL целевых категорий

31,5% / +1,5 п.п. год к году

Доля новинок в целевом ассортименте

Гармонизация матриц

Унификация матриц Dry для обеспечения эффективности и упрощения бизнес-процессов

Кофе-корнеры

Расширенный пилотный проект по выпечке с выделенной командой

+1,7 п.п.

Рост доли СТМ в продажах год к году

Запуск кластеризации

>20% магазинов за 6 месяцев без дополнительных капитальных вложений

Оптимизация ассортимента

Продуманная премиумизация для удовлетворения большего количества потребностей

Готовая еда

Расширение предложения готовых блюд на >30% по всей географии

Операционная эффективность



(0,4)п.п.

Снижение потерь год к году



+6,5%

Рост производительности год к году



Кассы самообслуживания

Пилотный проект запущен

Краткое CVP

Супермаркет

1 Позиционирование

Покупательский опыт имеет значение в полнофункциональном супермаркете, предлагающем расширенный ассортимент, повышенное качество обслуживания и разумные цены

2 Миссии

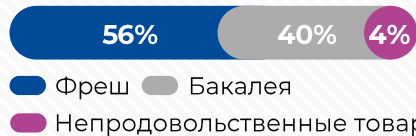
- Продукты на вечер
- Готовые блюда
- Повседневные покупки
- Небольшая закупка

3 Локация и площадь

Спальные и деловые районы, торговые центры

1 994
средняя площадь торгового зала, кв. м

4 Структура продаж, %



14 703
ср. кол-во SKU

570 руб.
средний чек¹

Суперстор

1 Позиционирование

Процесс совершения покупок как ценный опыт для всей семьи в магазине, предлагающем расширенный ассортимент, покрывающий все миссии, и фокусирующемся на выгодном соотношении цены и качества

2 Миссии

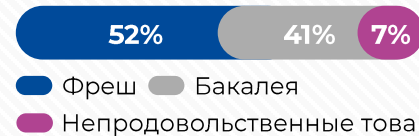
- Продукты на вечер
- Готовые блюда
- Повседневные покупки
- Закупка впрок
- Сезонные покупки

3 Локация и площадь

Спальные районы и транспортные магистрали

3 675
средняя площадь торгового зала, кв.м

4 Структура продаж, %



22 697
ср. кол-во SKU

732 руб.
средний чек¹

Ключевые достижения 2021 года



470

Количество магазинов



+1,9%

Рост LFL продаж

Результаты маркетинговой стратегии

Разделение вывесок

Специальные промо-акции

Индивидуальный медиа-микс

Фокус на ООН-рекламе² и ТВ для супермаркета и ООН-рекламе², радио и онлайн для привлечения трафика на сезонное предложение в суперстор

Результаты коммерческой стратегии

+2,3 п.п.

Рост доли СТМ в продажах год к году

30,5% / +7 п.п. г/г

Доля новинок в целевом ассортименте

Фокус на свежести

Расширение категории фреш, вкл. кулинарию и ФРОВ³

Новые кластеры

Премиум-магазины и магазины для маленьких населенных пунктов

Сезонное предложение

Адаптация сезонного предложения для привлечения трафика

Заккрытие большего кол-ва потребностей

Более широкое закрытие спроса (например, фермерство, ЗОЖ)

Краткое CVP

1 Позиционирование

Заботиться – значит любить

Магазин для женщин со сбалансированным предложением товаров для заботы о себе, своем доме и близких

2 Миссии

- Совершение покупок товаров для ухода за собой и домом

3 Локация и площадь

230
Спальные районы, средняя площадь ТЦ и улицы с торгового зала, высоким трафиком кв. м

4 Структура продаж, %

66%

26%

8%

- Для нее
- Для дома
- Для близких

7 403

ср. кол-во SKU

373 руб.

средний чек¹

Основные достижения 2021 года



6 966

Количество магазинов, прирост +13% год к году



+13,4%

Прирост продаж год к году



+4,4%

Уверенный рост LFL продаж

Результаты коммерческой стратегии

+6,9%

Рост LFL целевых категорий

+0,9 п.п.

Рост доли СТМ в продажах год к году

31,7% / +9 п.п. год к году

Доля новинок в целевом ассортименте

Запуск резонирования

>30% ТТ за год, что позволит создать новые кластеры

«Модное» предложение

Новинки для отражения современных тенденций в целевых категориях

Эксклюзивные бренды

Расширение предложения для создания эмоциональной связи в мирах «Для нее» и «Для близких»

Операционная эффективность

+2 п.п.

Рост оценки тайным покупателем до 95%

Обучение продавцов

Выделенные тренеры для обучения консультантов в категории «Красота»

Обновленная стратегия цепочки поставок

Продуманный переход на схему пополнения «pick-by-SKU»

Результаты маркетинговой стратегии

Позиционирование бренда

Реализация новой кампании «Заботиться – значит любить»

Digital & SMM²

+78% охвата аудитории в социальных сетях благодаря инфлюенсерам

Продвижение приложения «Магнит»

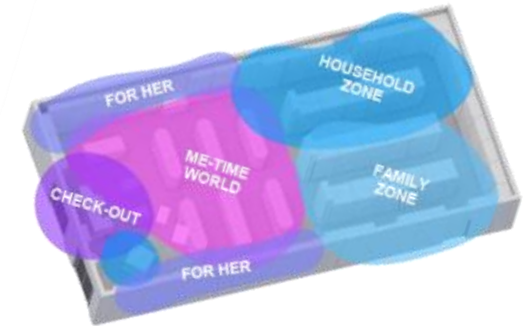
Запуск трех клубов с ценным контентом и эксклюзивными предложениями

Новая стилистическая концепция Магнит Косметик



Концепция #MeTime – основа дизайна – создание атмосферы салона красоты

Новые «**эмоциональные**» и «**рациональные**» зоны, отличающиеся по оформлению, оборудованию и освещению



Улучшенное оформление и оборудование:

- Натуральные / спокойные цвета
- Больше экологичных материалов (например, фанера)
- Модернизированное освещение
- Новое торговое оборудование

Цифровое оборудование:

- «Умные» зеркала E-Visage
- Интерактивные дисплеи
- Кассы самообслуживания
- Прайс-чекеры

>20% рост продаж

на основе нормализованных результатов пилотных магазинов

Краткое CVP

1 Позиционирование

Федеральная омниканальная сеть аптек с оптимальным ассортиментом по доступным ценам

2 Миссии

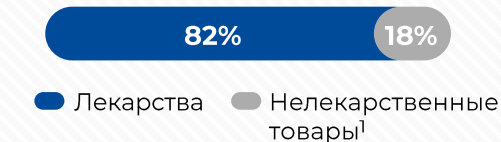
- Нерегулярные покупки лекарств и сопутствующих товаров
- Удовлетворение потребностей совместно с базовым магазином

3 Локация и площадь

Свободные площади на базе магазинов всех форматов

40+ средняя площадь торгового зала, кв.м

4 Структура продаж, %



5 000 ср. кол-во SKU

371 руб. средний чек²

Результаты коммерческой стратегии

Рост маржи

Повышение коммерческой маржи на +7,4 п.п. год к году

+14,3 п.п.

Рост доли высокомаржинальных SKU в продажах год к году³

Критерии для новых открытий

+ Внедрена ГИС модель для новых открытий

Новая кластеризация

5 кластеров: Город, Деревня, Люкс, Объект медицинского назначения, Аптечный склад

+5,5 п.п.

Рост доли СТМ⁴ в продажах год к году³

Адаптивное ценообразование

Более гибкое ценообразование на основе кластеризации и уровня конкуренции

Рационализация ассортимента

Новые ассортиментные группы (например, товары для взрослых, БАДы класса люкс)

+10 000 SKUs

Введены в ассортимент онлайн-аптек с возможностью самовывоза

Обновленный мерчандайзинг

Расширение прикассовой зоны, запуск новой концепции торгового оборудования

Операционная эффективность

Обновленная орг. структура



Эффективная региональная орг. структура с меньшим количеством уровней в операциях

Механика Доп. продаж



Новая мотивация кассиров для продажи высоко-маржинальных SKU

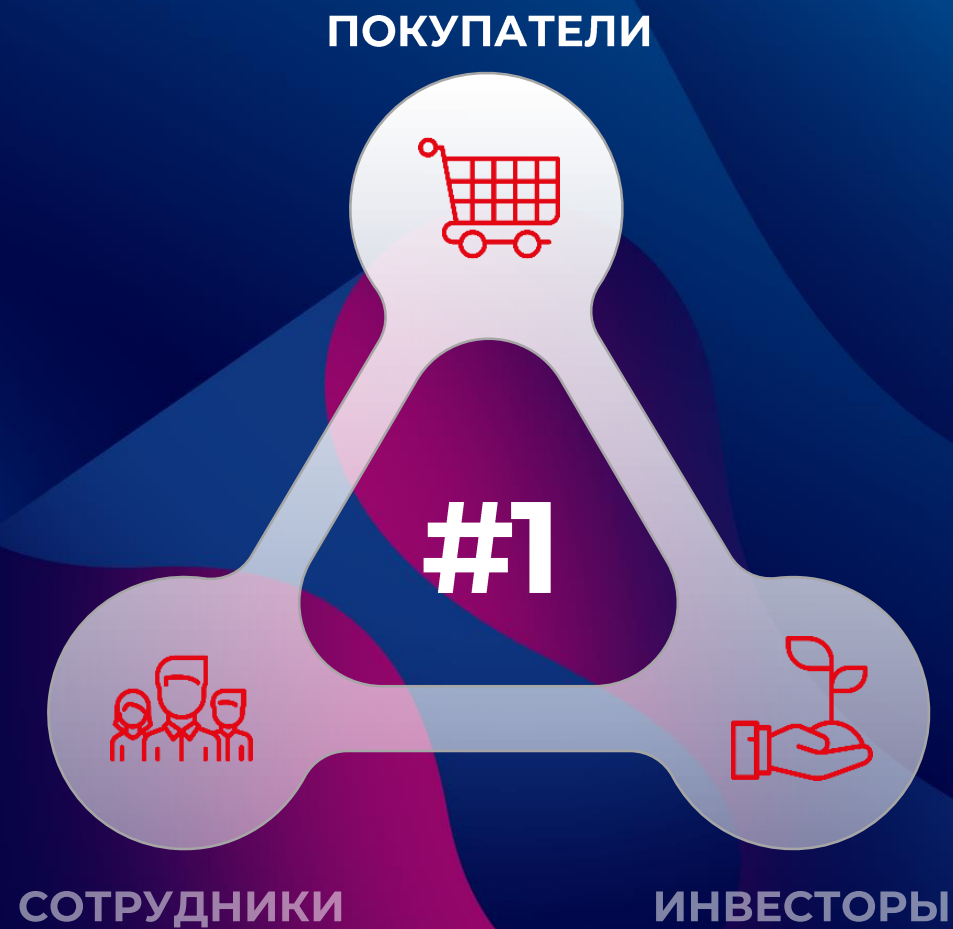


>50%

Снижение уровня запасов год к году

День
Инвестора
Магнит

КОНЦЕПЦИЯ ДИСКАУНТЕРА



Концепция дискаунтера «Моя цена»



Ключевые элементы CVP



Позиционирование

Магазин низких цен без излишеств с приятной атмосферой и небольшим ассортиментом высокого качества, закрывающим основные потребности



Целевая аудитория

Рациональные потребители, чувствительные к ценам, пенсионеры, семьи с низким доходом



Локация

Регионы с невысокими доходами населения / малонаселенные регионы с меньшей арендной платой



Ассортимент

- Ассортимент ~2000 SKU, закрывающий основные потребности
- Доля СТМ – 20% в ассортименте, среднесрочная цель - 50+%



Ценообразование

- Низкие цены каждый день (EDLP)
- Регулярные цены на 20% ниже рыночных¹ для привлечения трафика



Миссии

- Повседневные покупки
- Небольшая закупка



Площадь магазина

150 - 250

средняя площадь торгового зала, кв. м

Структура продаж, %



- Фреш
- Бакалея
- Непродовольственные товары



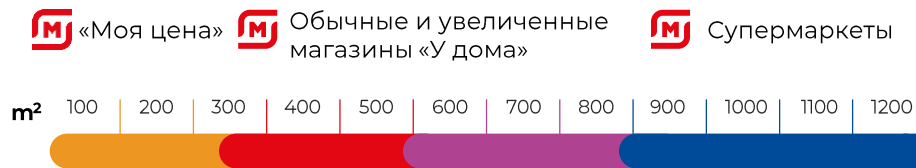
Операционная модель

Облегченная модель с 2-3 сотрудниками в смену

Обоснование концепции

Дискаунтер дополняет портфель магазинов

Целевая площадь торгового зала не создает конкуренции



Увеличение географического покрытия

Дискаунтеры возможно открывать даже в небольших районах с населением 2000+ чел., в которых модель «У дома» не эффективна

Гибкий подход к редизайну магазинов «У дома»

Переформатирование магазинов «У дома», редизайн которых невозможен, позволяет повысить их эффективность

Эффективная экономическая модель, позволяющая инвестировать в цену на полке

Основные отличия от магазинов «У дома»²:

- На 2 п.п. ниже потери благодаря меньшему фреш ассортименту
- На 1,9 п.п. ниже ФОТ благодаря эффективным операциям
- x2 ниже арендная плата за кв. м

Фокус на рентабельность

Более низкие капитальные затраты и запасы позволяют показать более высокий ROI по сравнению с магазинами «У дома»² даже при более низкой EBITDA марже

1. На основе сравнения цен с конкурентами (магазины «У дома») | 2. Стандартный магазин «У дома» аналогичной площади

Атмосфера магазина Магнит «Моя цена»



Рекламные материалы — вывеска магазина, баннер, стандартные информационные объявления и распечатки



Уникальная концепция дизайна для создания приятной атмосферы с минимальными вложениями



Расположение товара на полках в коробах и на паллетах для минимизации рабочей нагрузки при сохранении облегченной модели укомплектования персоналом

Ключевые результаты и дальнейшие шаги



Успешные результаты пилота концепции

190

Магазинов открыто

+30%

LFL продажи
переформатированных магазинов

>85%

Доля магазинов, имеющих
положительную EBITDA¹

40%

Ниже CAPEX по сравнению с
магазином «У дома» того же размера

30-40%

Выше оборачиваемость
товарных запасов

>50%

Высокая рентабельность за счет
сильного покупательского
спроса

Дорожная карта внедрения формата



Наращивание критической массы магазинов, следуя строгим требованиям по рентабельности



Дальнейшая оптимизация ассортимента со сбалансированным покрытием потребностей



Увеличение доли уникальных СТМ до 50%+ в среднесрочной перспективе



Более тесное сотрудничество с поставщиками (например, по упаковке, инвестициям в цены на полках)



Адаптация цепочки поставок под специфику дискаунтера



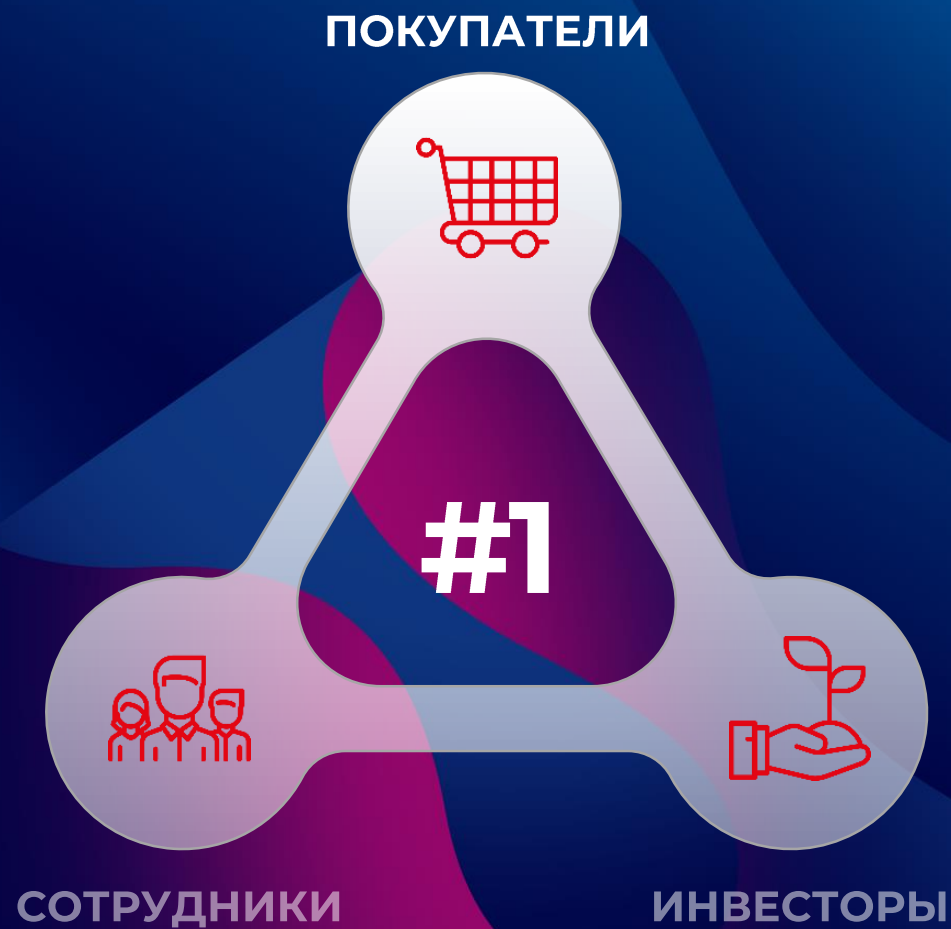
Дальнейшее повышение операционной эффективности за счет применения технологий



Тестирование концепций магазинов других размеров

День
Инвестора
Магнит

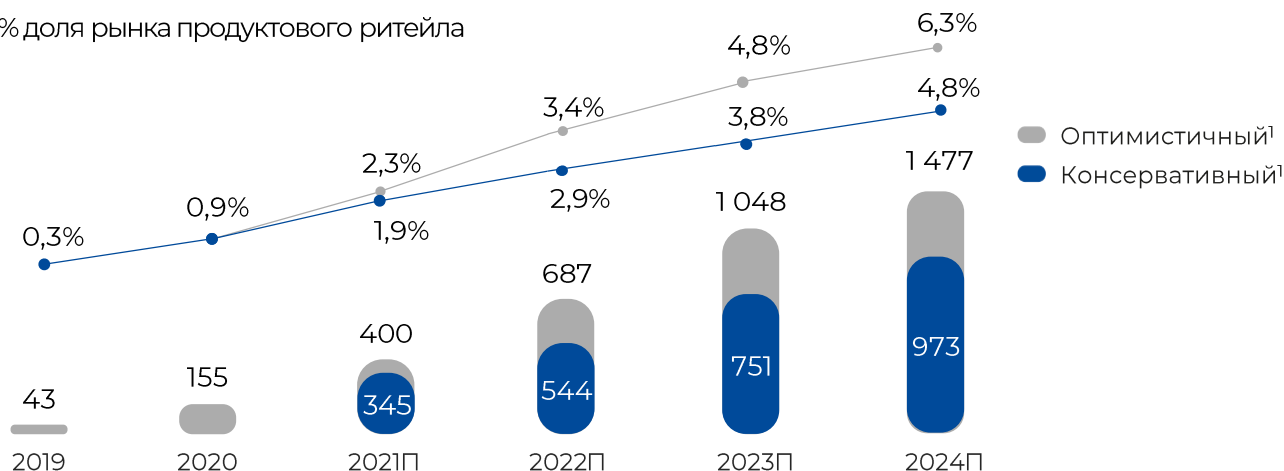
РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ



E-Grocery

Объем рынка e-grocery в России, млрд руб.

% доля рынка продуктового ритейла



Быстрый рост

- Рынок e-grocery показал трехзначный рост, превзойдя первоначальные прогнозы, но при этом сохраняя потенциал роста в 2-3 раза
- Миссия экспресс-покупок служит ключевым двигателем роста



Регионы – следующий драйвер роста

- Рынок сильно развит в крупных городах, при этом доля региональных продаж² увеличивается (с 38% в мае 2021 до 43% в декабре 2021)
- Города с населением <300 тыс. жителей показали самый высокий рост числа покупателей в e-grocery (+10 п.п. vs +8 п.п. по России за июль-декабрь 2021)

E-Drogerie

Онлайн — это уже реальность рынка



Онлайн-продажи в категориях Красота и Товары для дома составляют >120 млрд руб. с долей 18%+ от общего объема рынка в 2021 году³



Покупатели предпочитают доставку самовывозом и готовы ждать несколько дней

E-Pharma

Быстрый рост продаж и высокая пенетрация



E-pharma демонстрирует 8% пенетрации⁴, в основном за счет самовывоза через агрегаторы



Законодательное разрешение доставки рецептурных препаратов послужит сильным стимулом для дальнейшего роста категории

Краткий обзор онлайн стратегии



Удовлетворение запросов лояльных покупателей и привлечение новых



Мультиформатное предложение — единая программа лояльности и омниканальный покупательский путь



Единое окно доступа ко всем форматам с общей воронкой маркетинга и продаж



Синергия основного бизнеса и операционной деятельности, коммерческой экспертизы, технологий, потребительской базы и освещения в медиа



«Умный» рост — эффективное использование существующей сети ТТ в регионах с большим присутствием и создание инфраструктуры (дарксторы) в крупных городах для расширения охвата потребителей



Полноценный продукт собственной разработки с удобным UX и надежной ИТ-платформой

Облегченная модель капитальных вложений с использованием существующей инфраструктуры и конкурентных преимуществ за счет партнерств



Целевой CVP электронной коммерции Магнита



Позиционирование

- **Лучшее соотношение цены и качества** среди онлайн-игроков в соответствующих сегментах электронной коммерции



Миссии

- Охват всех миссий с основным акцентом на **экспресс-доставку продуктов**



Ассортимент

- **Достаточно широкий ассортимент**, позволяющий оправдать ожидания от онлайн-канала
- **Уникальный онлайн-ассортимент** (в e-grocery для Москвы и Санкт-Петербурга и эксклюзивная косметика и уход в e-drogerie)



UX / CX

- **Удобный омниканальный покупательский путь** на всех этапах
- **Привлекательный UI¹ и удобный UX²** на уровне рынка



Доставка / география

- **Быстрая и качественная доставка**, преимущественно в крупных городах
- Гибкий контроль **доставки «последней мили»** (включая выборочный запуск собственной курьерской службы)
- Услуга **Click & collect** для магазинов формата дрогери



Программа лояльности

- **Единая программа лояльности**, позволяющая копить и тратить бонусы во всех онлайн и офлайн форматах

Онлайн-канал уже достиг значительных результатов



Быстрое развитие за счет партнерств в сочетании с дополнительной пользой от передачи доставки последней мили на аутсорсинг и разделения расходов на маркетинг



Экспресс-покупка (>30 мин)

Небольшая рядовая покупка

Регулярная покупка (2+ ч)

Большой чек



Экспресс-покупка (~60 мин)

Текущие потребности

Click & Collect

В разработке



Регулярная покупка

В разработке

Click & Collect

Весь ассортимент



301

город в 64 регионах



>62 000

среднее кол-во заказов в день¹



>4 500

магазинов подключено



>1 045 руб.

средний чек по всем сервисам²



20

дарксторов открыто в
Москве



>66%

выручки от электронной коммерции
генерируется за пределами Москвы и
Санкт-Петербурга



7

партнеров подключено –
ритейлер №1 среди
крупнейших партнеров по
доставке продуктов

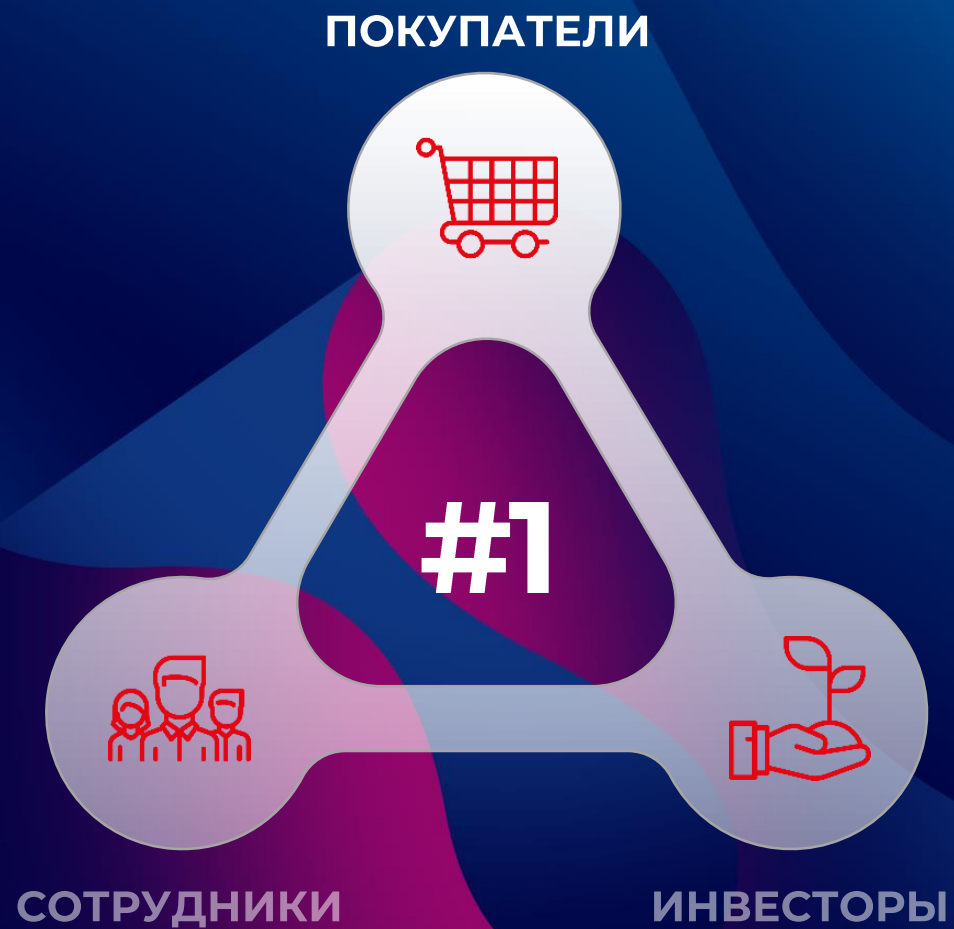


>11,2 млрд руб.

продажи (GMV³) за 2021 год

День
Инвестора
Магнит

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



Экосистема сервисов и сильное омниканальное ядро



1 Программа лояльности 2.0

Текущий статус

- **59 млн** покупателей с картой лояльности
- **67%** доля продаж с картой лояльности в среднем по форматам
- CRM-инструменты для автоматизированных кампаний и поддержки массовых промо

Кратко-/ среднесрочные планы

- Фокус на геймификации, благотворительности, розыгрышах и контенте
- Развитие сотрудничества с поставщиками с фокусом на совместном создании ценности и инвестировании в программу
- Персонализация и пилоты CVM¹ на основе управления ЖЦ⁶ покупателя

2 Партнерства

- **97** партнеров программы лояльности
- **5** кобрендинговых карт с банками

- Партнерства и коллаборации для развития экосистемных сервисов с одновременной оптимизацией инвестиций

3 Magnit Pay

- Масштабирование сервиса и его интеграция в омниканальный покупательский путь
- **>7.5 млн** электронных карт выпущено

- Расширение доп. сервисов в партнерстве с провайдерами финансовых услуг² (напр., аналитика клиентских данных, услуги микрофинансирования)
- Улучшение CVP для роста пенетрации

4 Magnit Mobile

- MVP³ запланирован на конец 1 кв. 2022

- Масштабирование MVNO⁴ для повышения ценности карты и лояльности покупателей

5 Гастроном

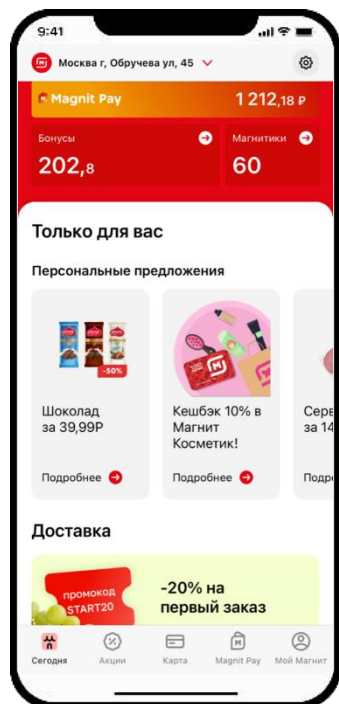
- Покупка медиа платформы о еде:
- **18 млн** MAU⁵
- **600 тыс.** единиц контента (рецепты, мастер-классы и др.)

- Дальнейшее развитие платформы за счет новых сервисов, форматов контента, инструментов и новых тематических блоков (напр., физическое и ментальное здоровье, красота и забота о себе и др.)

Super App Магнита – коммуникация и экосистемные сервисы



Super App Магнита



Достижения за 2021 г.

Краткосрочные планы

1 Общее

- **>7 млн** MAU (>80% прирост¹)
- **4,6** средняя оценка приложения²
- **>830 млн** push-уведомлений доставлено

- Стабильный рост MAU и оценка приложения **4,6+**
- **>1 млрд** push-уведомлений доставлен
- Лучший в отрасли UX / UI
- Постоянный цикл обратной связи и персонализация

2 Маркетинг и промо

- **5** основных маркетинговых кампаний перенесены в приложение
- **3** тематических клуба с контентом и скидками
- Новые маркетинговые механики

- Новые механики программы лояльности
- Релевантный и ценный контент с улучшенной геймификацией в приложении
- Коммуникация индивидуальных предложений через приложение

3 Сервисы экосистемы

- Magnit Pay стал одним из ключевых элементов приложения
- Подготовлен запуск пилота Magnit Mobile

- Более простой и быстрый покупательский опыт

4 E-com

- Запущено отдельное приложение с перекрестным трафиком из Super App

- Электронная коммерция бесшовно интегрирована в Super App



5 Технологии и данные

- Современный стек технологий и платформа
- MVP по современной продуктовой аналитике
- Единая регистрация и облачные сервисы способствуют получению бесшовного покупательского опыта во всей экосистеме
- Платформа продвинутой продуктовой аналитики

1. По сравнению с 40%-60% запланированного роста | 2. По сравнению с оценкой 4,3 в январе 2021 г., 2,3 в ноябре 2020 г.

Ключевой принцип – компонентность

Гибкая и модульная **бизнес-архитектура**, способная адаптироваться к любым изменениям и запросам покупателей

Современные **инструменты и технологии**, создающие компонентные сервисы для обеспечения гибкости и скорости при минимизации расходов

Метод работы, ориентированный на продукт, который помогает находить, тестировать и масштабировать креативные решения новых задач

Фокус цифровой информации



Скорость

- Быстрая разработка, тестирование и внедрение



Эффективность

- Лучшая эффективность в своем классе



Гибкость

- Готовность к переменам при необходимости



Надежность

- Надежность и безопасность международного уровня



Релевантность

- Полная синхронизация и партнерство с бизнесом



Экспертиза

- Глубокие знания в области цифровых технологий

Основные принципы



Облачные технологии

- Масштабируемость по запросу позволяет иметь доступ к ресурсам при оптимальной стоимости и эффективности



Микросервисы/ API¹

- Использование малых стандартизированных компонентов обеспечивает гибкость конфигурации и модификации систем



Платформа больших данных

- Данные, аналитика и машинное обучение на единой платформе с открытым доступом для всех бизнес-пользователей



Кибербезопасность

- Защита от внешних угроз и безопасность внутренних процессов



Культура быстрой разработки

- Инструменты, процессы и культура «быстрой разработки» в продуктовых командах

Большие данные, искусственный интеллект и машинное обучение

Результаты 2021 г.
Эффект на EBITDA **1,5 млрд руб.**

Планы на 2022 г.
Эффект на EBITDA **2,5+ млрд руб.**

	Прогнозирование промо объемов	С нуля создана платформа со средним показателем точности на 2,4% выше отраслевых стандартов	- Масштабирование алгоритмов глубоких нейросетей - Старт интеграции с Relex и системой F&R
	Коммерческий блок	- Инструмент оптимизации промо для коммерции - CDT¹ внедрен в процесс категорийных ревью	- Развитие процесса оптимизации промо с помощью предиктивных и оптимизационных решений - Масштабирование CDT¹ на все категории
	Доступность на полке	Инструмент масштабирован и протестирован в 9 500 магазинах	Развертывание и операционное внедрение инструмента во всех магазинах Магнит
	Клиентская аналитика	- Первая версия клиентской сегментации внедрена в процесс категорийных ревью - Запущена платформа монетизации данных	- CVM³ как основной фокус на 2022 год - Внедрение и масштабирование лучшей на рынке платформы для обеспечения сквозного процесса принятия решений, основанных на данных
	Технологии и процессы	- Переход на публичное облако (AWS, Azure) для искусственного интеллекта и машинного обучения - Переход на продуктовую организационную модель - Подбор и развитие команды	- Переход на публичное облако с увеличением гибкости и скорости процессов - Масштабирование продуктовой модели управления - Создание эффективной платформы А / В – тестирования

Управление данными



Внедрение первого в секторе российского ритейла публичного **облачного озера данных** с целью оптимизации TCO² при повышении скорости и гибкости



Инициативы по управлению данными, позволяющие каждому бизнес-подразделению самостоятельно использовать инструменты и сотрудничать с ИТ-партнером, совместно владея данными, с целью получения доступа к данным в течение одного дня с момента запроса



Упрощенный доступ и увеличение надежности систем по мере роста уровня использования данных и обнаружения видимых рисков

1. Consumer decision tree – дерево решений покупателя | 2. Total Cost of Ownership – общая стоимость владения | 3. Consumer Value Management – управление ценностью для потребителей



Программа трансформации ERP¹ направлена на внедрение решений SAP и новой системы бэкофиса для улучшения эффективности основных бизнес-процессов в Магните (до 2025 г.)



GOODS MOVEMENT
AND LOGISTICS



NEW BACK
OFFICE



FINANCE, NON-COMMERCIAL
PROCUREMENT AND REAL
ESTATE



HUMAN
RESOURCES



INFORMATIONAL
TECHNOLOGIES

Область применения

Коммерческий блок, включая отражение в финансовой отчетности

Новая устойчивая к сбоям модульная система управления бэкофисом магазина (собственная разработка)

Финансовый блок, включая процессы НКЗ² и управления недвижимостью

Почти все HR процессы

Технологический дизайн, инфраструктура, инструменты интеграции и поддержка

Ключевые результаты на 2021 г.

Пилот успешно внедрен в Магнит Косметик – реализована система SAP и новая система бэкофиса

Значительное улучшение операционных процессов и уровня автоматизации в магазинах

Первые 3 бизнес-подразделения переведены на систему SAP

Первые 3 бизнес-подразделения переведены на HR-модуль на основе SAP

Система SAP введена в эксплуатацию с основными операционными процессами

Цели на 2022 г.

Дальнейшее масштабирование на другие магазины и форматы

Дальнейшие улучшения и новые функции для всех форматов

Масштабирование на процессы финансового блока и блока HR в головной компании

Приобретение, установка и эксплуатация целевой SAP инфраструктуры для дальнейшего масштабирования

1. Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия | 2. Некоммерческие закупки



F&R

Прогнозирование и
пополнение запасов

Продолжение внедрения инструмента на всю географию и все категории

Обработка данных в облаке и SaaS¹ платформа позволяют закрыть основные функциональные требования

Самое быстрое решение на рынке, основанное на продвинутой технологии оперативных вычислений

Текущий статус: 40% категорий РЦ Краснодар уже работают на новой стабильной платформе

Продолжение доработки и развертывания в течение 2022 г. (цель – 30% категорий по всем РЦ) с масштабированием на все магазины и категории в 2023 г.



WMS

Система управления
складом

Основываясь на результатах пилота Manhattan, происходит доработка стратегии и проектирование решения, оптимально сочетающего в себе готовую функциональность с гибкостью, необходимой для Магнита

Фокус на выборе и пилотировании новой платформы, способствующей развитию компонентизации и микросервисной архитектуры

Текущий статус: использование и развитие существующих внутренних WMS-систем Магнита

Разработка решения и платформы, для тестирования данного подхода на одном РЦ в 2022 г.



TMS

Система управления
перевозками

Охватывает все способы перевозки и транспортные расчеты

Позволяет разработать схему поставок по принципу «точно в срок»

Полная интеграция с базовым ERP-решением – сочетание логики учета и оптимизации

Текущий статус: запуск в 1-ом полугодии 2022 г., полное масштабирование запланировано до конца 2022 г.

Преимущества цифровой трансформации



Ценность для Магнита

-  Ценностное предложение, ориентированное на покупателя
-  Более быстрый запуск продуктов
-  Экономия в результате сокращения избыточных и операционных ролей
-  Доступ к аналитике ценных клиентских данных
-  Рост уровня вовлеченности сотрудников

KPI для мониторинга процесса трансформации

		KPI	Цель
 Скорость		Средняя продолжительность цикла внесения изменений (от утверждения до реализации) Средняя частота выпуска релизов с новыми функциями Срок предоставления доступа к данным	>50% улучшение по сравнению с 2021 г. Каждые 2 недели <3 дней
 Гибкость		Количество опубликованных API с доступом через шлюз API % современных приложений в ландшафте	200+ >70%
 Эффективность		Соотношение затрат на разработку / эксплуатацию (в %) % приложений, находящихся в облаке Стоимость доступа к данным	70% разработка / 30% эксплуатация >30% 50% сокращение по сравнению с 2021 г.
 Отказоустойчивость		Кол-во критических / серьезных инцидентов % инцидентов, разрешенных в рамках SLA Предотвращение утечки данных	>50% сокращение по сравнению с 2021 г. 100% 100%

Комбинация продуктовой структуры и гибкого подхода (Agile)



Продуктовая модель

Структура, предоставляющая сквозные сервисы и продукты

- Кросс-функциональные команды из сотрудников блоков технологий, бизнеса и поддержки
- Независимость и автономность с целью обеспечения сквозного владения продуктом
- Полномочия для быстрого принятия решений
- Четкие и эффективные КПЭ

Основные инструменты реализации

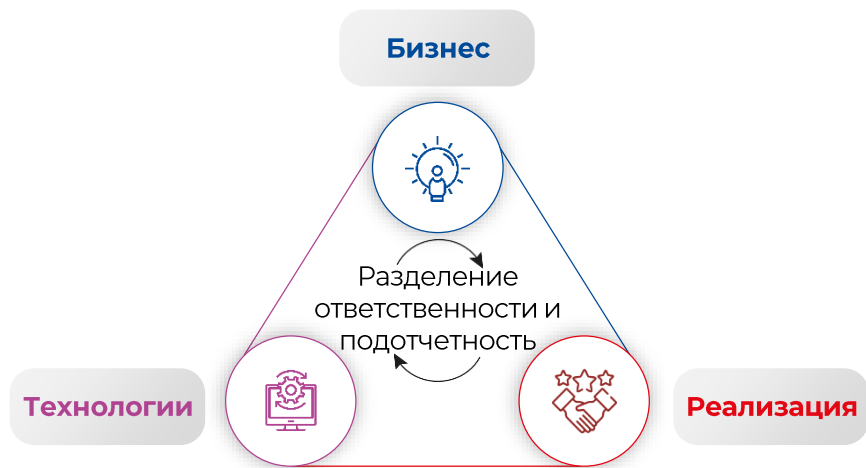


Гибкий подход (Agile)

Методология работы, основанной на принципах итеративной разработки

- Работа запускается даже при отсутствии ответов на все вопросы
- Быстрые итерации, в соответствии с требованиями сроков и качества в рамках бюджета
- Адаптивность к непредвиденным изменениям в цикле реализации
- Оценка успеха на основе фактов и данных

Основные инструменты реализации



Ценность для Магнита

-  Небольшие, независимые, работающие в одном пространстве кросс-функциональные команды
-  Сокращение операционных затрат
-  Сокращение TTM¹ благодаря итеративному подходу – быстрое совершение ошибок, извлечение уроков, адаптация, улучшение
-  Междисциплинарные команды с фокусом на сквозную реализацию
-  Разделение ответственности и четкая подотчетность

1. Time-to-Market – время вывода продукта на рынок

День
Инвестора
Магнит

ЛУЧШИЙ
РАБОТОДАТЕЛЬ

ПОКУПАТЕЛИ



#1



СОТРУДНИКИ



ИНВЕСТОРЫ

Стратегия HR – подходящее предложение для каждого сотрудника

Стать лучшим работодателем

1 Культура, ориентированная на работника

- Повысить степень вовлеченности на всех уровнях, развивая лидерские качества
- Развивать бизнес посредством вовлечения сотрудников

2 Возглавить процесс изменения рынка труда

- Современные и проактивные подходы к привлечению персонала
- Гибкие организационные структуры, рабочие режимы и процессы

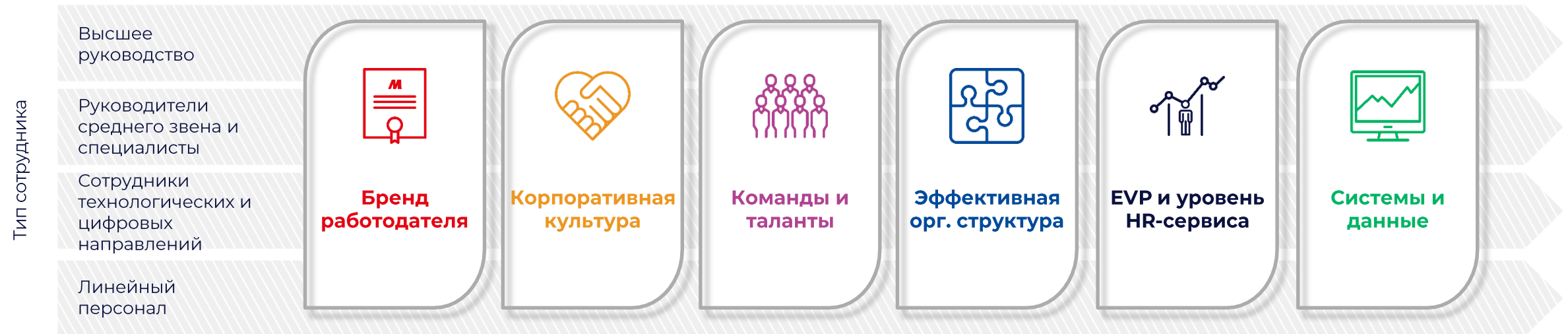
3 Развивать внутренние таланты

- Главный приоритет – развитие талантов и обеспечение профессионального роста
- Продвинутое обучение в Корпоративной академии

4 «Умный» работодатель¹

- Реорганизация и автоматизация процессов
- Решения, основанные на данных и экономической эффективности

Амбиция, подкреплённая адаптивными предложениями



Сфера деятельности / функциональное направление



Бренд работодателя

- Пересмотр и продвижение бренда работодателя
- Создание ИТ-рекрутингового центра
- Внедрение новых инструментов подбора персонала
- Повышение эффективности стажировок
- Автоматизация программ адаптации



Корпоративная культура

- Постоянный сбор обратной связи от сотрудников
- Разработка системы внутренней коммуникации (через приложение HR)
- Новые гибридные и удаленные режимы работы
- Развитие волонтерского корпоративного сообщества
- Продвижение корпоративных ценностей



Команды и таланты

- Управление эффективностью работы
- Программы управления талантами и планирования преемственности



Эффективная орг. структура

- Гибкий организационный дизайн
- Обновление стандартов организационного управления
- Модель полномочий и управление процессами



EVP и уровень HR-сервиса

- Структура оплаты труда
- Программы льгот и привилегий
- Управление расходами на персонал
- Улучшение программ профессиональной подготовки
- Управление временным и персоналом на аутсорсинге

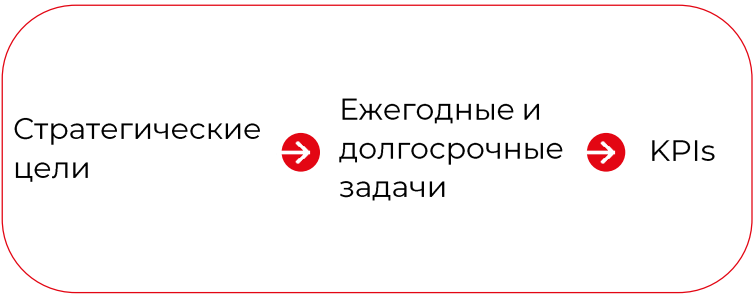


Системы и данные

- SAP HCM
- Электронный кадровый документооборот
- Инструменты управления трудовыми ресурсами (WFM)
- Цифровые сервисы для сотрудников – HR приложение
- Цифровые каналы и платформы для обучения
- Автоматизация процесса подбора персонала

KPI менеджмента соответствуют стратегическим приоритетам

Базовый принцип основывается на цикле планирования



Нацеленность на результат:

- Для высшего руководства премиальная доля выше, чем фиксированная
- Индивидуальные KPI могут варьироваться из года в год с целью фокусировки на ключевых зонах роста
- Премии выплачиваются только за развитие, а не за поддержание базовых функций

Согласование общих целей:

- Все топ-менеджеры имеют одинаковые корпоративные KPI в части своей мотивации
- Кросс-функциональные KPI, разделяемые между менеджерами, используются в качестве индивидуальных
- Чем выше должность руководителя, тем большую часть занимают корпоративные vs. индивидуальные KPI

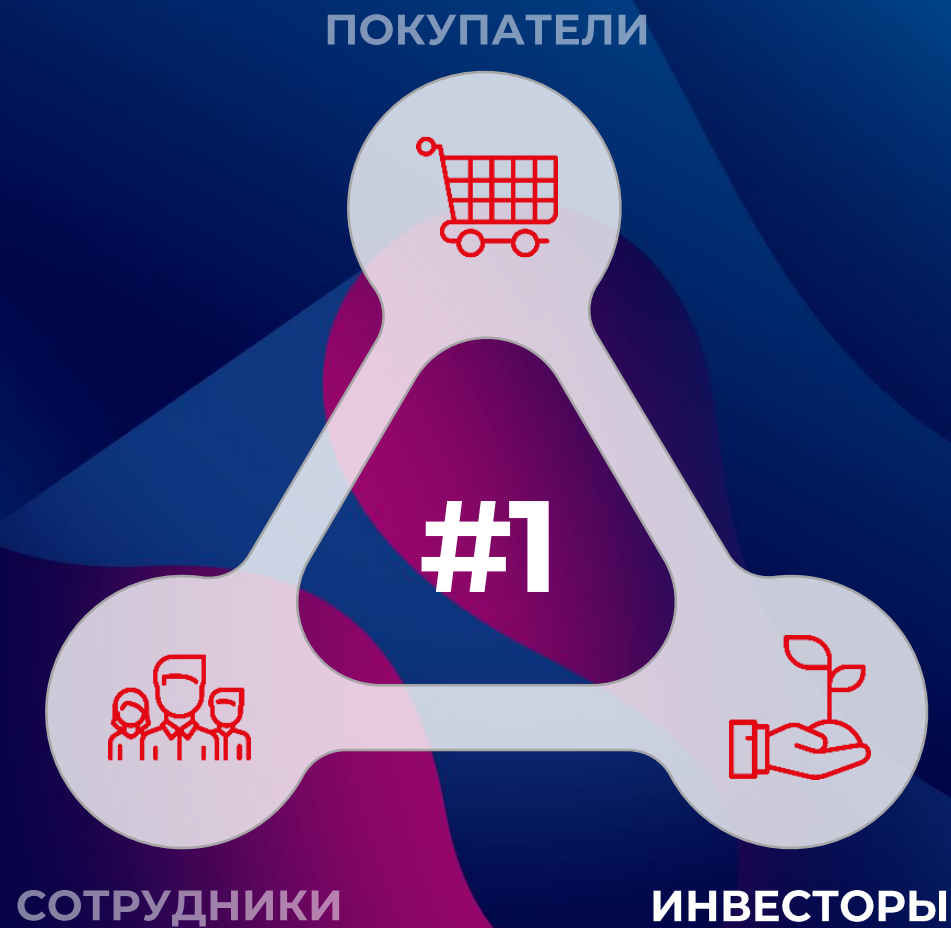
Краткосрочная программа стимулирования		Долгосрочная программа стимулирования	
Ежегодно		Акционнная часть	Опционнная часть
Период		2018-2022 ¹	
Тип KPI	Корпоративные + индивидуальные	Корпоративные	
KPIs (корпоративные) ²	• Рост LFL продаж (%) • EBITDA (млрд руб.)	-	Прирост стоимости акций на дату исполнения опциона
Триггеры	• Рост LFL продаж (%) • EBITDA (млрд руб.) • Рабочий капитал (дни)	10% EBITDA CAGR vs 2018	Стоимость акции 4 700 руб.

1. Первое распределение акций произошло в 2019 г. на основании результатов 2018 г., последнее распределение произойдет в 2025 г. на основании результатов 2022 г. Акции распределяются в три этапа в течение 7 лет: 1/3 в конце первого года+ 1/3 в следующем году+ 1/3 через два года | 2. В 2021 году включало также продажи омни

55

День
Инвестора
Магнит

СЛЕДОВАНИЕ ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



ESG во всем, что мы делаем



1 Экология

30% ▼

сокращение выбросов парниковых газов¹

50%

упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой, или компостируемой

50% ▼

снижение пищевых отходов¹

25% ▼

сокращение потребления воды и энергии¹

100%

сбора и переработки перерабатываемого пластика в собственных операциях

2 «Зеленые» закупки

Ответственный подбор поставщиков для коммерческих и некоммерческих закупок

100%

ответственных закупок социально значимых товаров

Повышение доли экологичной упаковки на полке

100%

ответственное собственное производство и сельское хозяйство

Программы развития и партнерства для местных поставщиков и фермеров

3 Сотрудники

70%

уровень удовлетворенности сотрудников

50% ▼

снижение числа инцидентов с временной нетрудоспособностью и нулевое число погибших

Max 40%

уровень текучести кадров

4 Сообщества

10%

сотрудники-волонтеры

Общественные программы во всех регионах присутствия бизнеса

5 Здоровье и благополучие

Информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем покупателям

Товары, полезные для здоровья, доступны всем покупателям

- Интеграция Дикси в стратегию устойчивого развития Магнита уже осуществляется
- О прогрессе в выполнении плана по обязательствам до 2025 года (включая инициативы Дикси) будет сообщено в специальном Отчете об устойчивом развитии за 2021 год

Состав Совета директоров

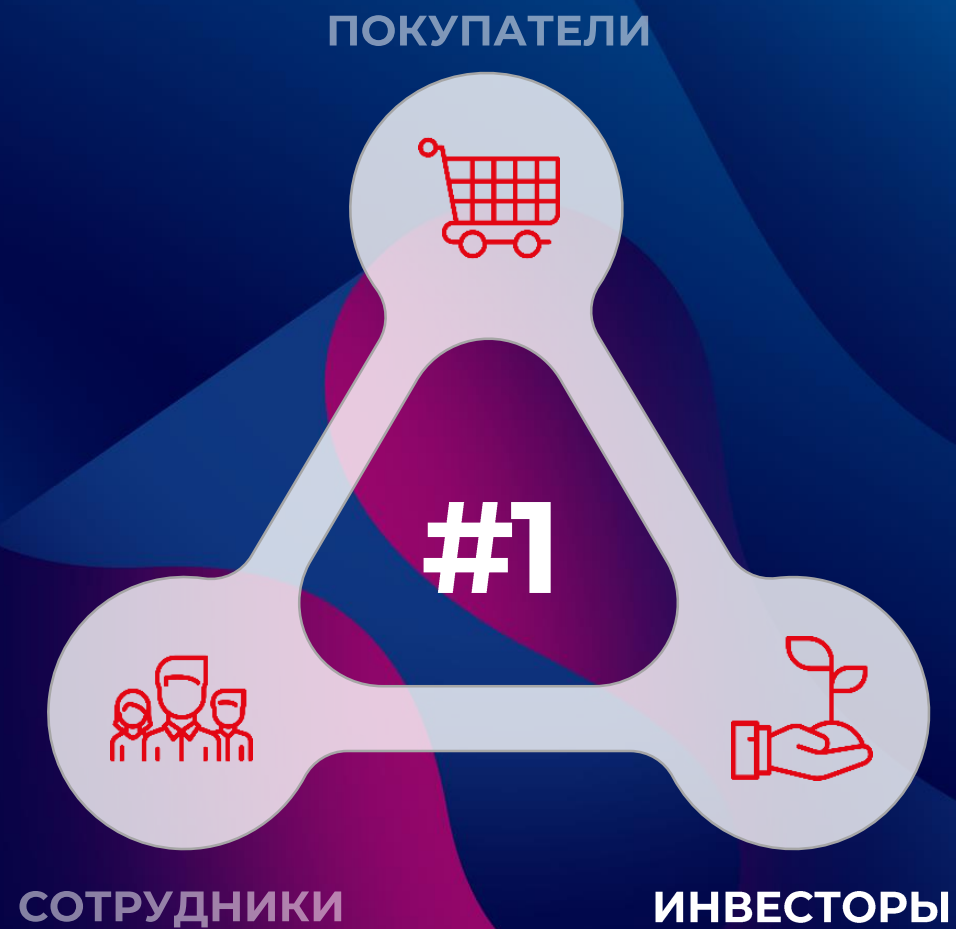
Статус ● Независимый неисполнительный директор ● Неисполнительный директор ● CEO ✓ Председатель ✓ Член										
Комитеты Аудиторский По кадрам и вознаграждениям Стратегический Инвестиционный										
Чарльз Райан	Наира Адамян	Тим Демченко	Ян Дюннинг	Вальтер Кох	Алексей Махнев	Всеволод Розанов	Джеймс Симмонс	Александр Винокуров	Пьер-Лоран Ветли	Сергей Захаров
Председатель Совета директоров	Член Совета директоров	Член Совета директоров	Председатель Правления, Президент, CEO	Член Совета директоров	Член Совета директоров	Член Совета директоров	Заместитель Председателя Совета директоров	Член Совета директоров	Член Совета директоров	Член Совета директоров
						✓	✓		✓	
	✓			✓			✓			
	✓			✓		✓	✓		✓	
✓				✓		✓				

Инициативы и достижения в области корпоративного управления за 2021 г.

- Внешняя оценка Совета директоров независимым консультантом
 - Обзор экологических и социальных рисков
 - Обзор системы управления рисками
 - Матрица компетенций Совета директоров как инструмент для повышения его эффективности
- Совет директоров расширен с 9 до 11 человек для усиления новыми компетенциями
 - Внедрение политики вознаграждения аудитора для обеспечения большей прозрачности и соблюдения ограничений в соответствии с передовыми практиками
 - Поправки к Положению о Совете директоров для защиты прав акционеров

День
Инвестора
Магнит

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



Ключевые стратегические приоритеты до 2025 г.



Продуманный стратегический план, позволяющий раскрыть огромный потенциал от развития бизнеса



Эффективные CVP инициативы, направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта



Очевидный потенциал **повышения плотности продаж**, в том числе за счет **ускорения программы редизайна**



Ускорение «умной» органической экспансии (gross, в год):

- У дома: ~1 000 магазинов
- Дискаунтеры: ~300-600 магазинов¹
- Дрогери: 700-800 магазинов
- Супермаркеты и суперсторы: 5-10 магазинов



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



Создание **e-grocery платформы**, интегрированной в омниканальный покупательский опыт, способной **поддерживать 5%+ оборота Магнита**



Активное изучение и тестирование **новых рыночных ниш**



Высокие требования к доходности при запуске новых проектов

1. Включая новые органические открытия и переформатированные магазины «У дома»

Ключевые финансовые прогнозы до 2025 г.



Шаг вперед

Основные факторы улучшения рентабельности по EBITDA

Выручка

- Увеличение плотности продаж

Валовая прибыль

- Улучшение условий поставщиков
- Повышение охвата и доходности промо
- Рост доли СТМ
- Дальнейшее сокращение потерь
- Оптимизация логистических затрат
- Положительный эффект форматного микса

SG&A

- Автоматизация и роботизация бизнес-процессов



Стабильное улучшение **рентабельности по EBITDA до уровня 8%** 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, включая:

- 3-5 дней для продовольственного бизнеса
- 10-15 дней для drogery



Продолжение **строгого контроля за доходностью** всех проектов. **CAPEX на уровне <4,0% от выручки**



Комфортная долговая нагрузка на уровне ~1,5x (Чистый долг/EBITDA), с **предельным значением долга в размере 2,0x** и высокой вероятностью фактического снижения до уровня 1,0x в последующие годы в зависимости от реализации сделок по слиянию и поглощению



Фокус на постоянном увеличении доходности и создание дополнительной ценности для акционеров – **двузначный рост ROIC¹ в 2025 г. vs 2021 г.**



Потенциал для ежегодного увеличения выплат дивидендов в зависимости от финансового положения и в соответствии с решением Совета директоров и Собрания акционеров