

Стратегия

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

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

В 2022 г. «Магнит» зафиксировал значительный рост продаж за счет дальнейшего увеличения объема продаж в зрелых магазинах, расширения торговых площадей и инфляции, в результате чего плотность продаж выросла на 11,4% год к году. Мы видим, что наши инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия, приносят плоды, о чем свидетельствует положительная динамика показателя NPS, индекса удовлетворенности потребителей и притока покупателей. В настоящее время наша стратегия устойчивого развития реализуется на всех уровнях организации, мы вводим новые метрики для отслеживания прогресса

и результатов улучшений. В 2022 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.



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



Потребители

Рост LFL, лидерство по NPS/CSI¹ и приток покупателей, превышающий объем оттока



Сотрудники

Постоянное повышение eNPS², уровня вовлеченности сотрудников и производительности труда



Инвесторы

Ценность для акционеров за счет привлекательной доходности

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, позволяющий повысить лояльность и улучшить персонализацию за счет использования технологий на основе искусственного интеллекта / 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
- ▶ Управление талантами и карьерные лифты
- ▶ 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 СТМ и собственного производства для укрепления позиционирования
- ▶ Вертикальная интеграция (агро/FMCG)



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 2022 год	Стратегические приоритеты на 2025 год
Совершенствование CVP	Продолжение работы по совершенствованию CVP – ключевого фактора, способствующего существенному повышению плотности продаж и рентабельности за счет отлаженных процессов и методов работы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	«Умная» органическая экспансия в соответствии с ожидаемым распределением каналов на рынке
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 том числе 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Создание платформы для многоканального опыта покупателей ▶ Активное изучение и тестирование новых рыночных ниш ▶ Развитие форматного предложения (в том числе адаптация форматов у дома: «Магнит у дома плюс» и «Моя цена»; запуск формата жестких дискаунтеров) ▶ Высокие требования к доходности при запуске новых проектов

В 2022 г. «Магнит» адаптировал процессы, лежащие в основе реализации стратегии, к изменению рыночных реалий.

Функциональная область	Новые вызовы	Ответ «Магнита»
Коммерция (доступность ассортимента) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Отток некоторых игроков с рынка привел к сокращению предложения продукции ▶ Сложная производственно-сбытовая цепочка производства продуктов питания создала множество непредсказуемых рисков дефицита сырья 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Обновление PL Strategy – запуск новых брендов, в том числе имитаторов, для замены брендов, ушедших с российского рынка ▶ Проекты прямого импорта ▶ Вертикальная интеграция в FMCG-сектор
Логистика 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Импортная логистика: нарушение логистических цепочек ▶ Нарушение финансовых процессов: изменение в порядке проведения финансовых операций ▶ Внутренняя логистика: повышенные внешние и внутренние риски 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Разработка новых логистических маршрутов ▶ Разработка новых финансовых процессов ▶ Логистическая трансформация и инициативы по снижению рисков
HR 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Население трудоспособного возраста сокращается из-за естественной убыли населения ▶ «Уберизация» рынка труда привлекает кандидатов (особенно молодые когорты) ▶ Дефицит на рынке труда массового персонала в связи с развитием агросектора, электронной коммерции, сервисов доставки, сокращением численности мигрантов ▶ Рост стоимости жизни населения, конкуренция за массовый персонал и высококвалифицированных экспертов повышают требования к уровням зарплат 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Развитие гибких подходов к управлению рабочими местами и рабочим временем сотрудников ▶ Развитие новых каналов подбора персонала, повышение скорости и эффективности подбора ▶ Расширение целевых аудиторий для привлечения на работу ▶ Повышение привлекательности бренда «Магнит» как работодателя ▶ Фокус на улучшении опыта сотрудников как факторе привлекательности работодателя, расширение пакета льгот, специальная программа лояльности для сотрудников, позволяющая сократить расходы на товары повседневного спроса