



СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ "МАГНИТА"

Презентация для дня инвестора

Сентябрь 2018 г.

This presentation ("Company Presentation") comprises certain written materials/slides prepared by Public Joint-Stock Company Magnit (the "Company"), strictly only for the purposes of discussion and feedback with investors and analysts.

This Company Presentation does not constitute or form part of any offer or invitation to sell or issue, any offer or inducement or invitation or commitment to purchase or subscribe for, or any solicitation of any offer to purchase or subscribe for, any securities in the Company or any other entity nor shall it or any part of it nor the fact of its distribution form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision in relation thereto.

The information contained herein is preliminary and indicative and does not purport to contain the information that would be required to evaluate the Company, its financial position and/or any investment decision. This document is not intended to provide, and should not be relied upon for, accounting, legal or tax advice nor does it constitute a recommendation to purchase the Company's securities. Accordingly, by attending any presentation in which this document is made available or by receiving this document through any other means, you represent that you are able to receive this document without contravention of any legal or regulatory restrictions applicable to you and will not use this information in relation to any investment decisions (if any). The Company Presentation is not directed to, or intended for distribution to or use by, any person or entity that is a citizen or resident of, or located in, any locality, state, country or other jurisdiction where such distribution or use would be contrary to law or regulation or which would require any registration or licensing within such jurisdiction.

No reliance may be placed for any purposes whatsoever on the information contained in this Company Presentation or on its completeness. Details included in this Company Presentation are subject to updating, revision, further verification and amendment. The Company is not under any obligation to update or keep current the information contained in this Company Presentation. No representation or warranty, express or implied, is given by or on behalf of the Company or any of its respective subsidiary undertakings, affiliates, agents or advisers or any of such persons' affiliates, directors, officers or employees or any other person as to the fairness, accuracy, completeness or verification of the information or the opinions contained in this Company Presentation and no liability is accepted for any such information or opinions. While the information herein is believed to be accurate, the Company, its shareholders, and its advisors as well as the directors and officers of such parties disclaim any and all responsibility and liability whatsoever, whether arising in tort, contract or otherwise, for the contents of, errors in or omissions from, this Company Presentation and for any written or oral communication transmitted or made available to any investor or its advisors or for any loss, cost or damage suffered or incurred howsoever arising, directly or indirectly, from any use of this Company Presentation or its contents or otherwise in connection with this Company Presentation. No representations or warranties are made as to the accuracy or completeness of any statements, estimates and projections with regard to future performance. No statement in this Company Presentation is intended to be nor may be construed as a profit forecast. Interested parties should conduct their own investigation and analysis of the company, and of the data set forth in this Company Presentation.

Certain information contained in this document has been obtained from published and non-published sources prepared by other parties, which in certain cases have not been updated to the date hereof. While such information is believed to be reliable for the purpose used in this document, the Company does not assume any responsibility for the accuracy or completeness of such information and such information has not been independently verified by the Company. Except where otherwise indicated herein, the information provided in this document is based on matters as they exist as of the date of preparation and not as of any future date, and will not be updated or otherwise revised to reflect information that subsequently becomes available, or circumstances existing or changes occurring after the date hereof.

Certain statements in this Company Presentation may constitute forward-looking statements. Any statements that address expectations or projections about the future, including statements about operating performance, market position, industry trends, general economic conditions, expected expenditures and financial results, are forward-looking statements. Forward-looking statements may be identified by words like "expects", "anticipates", "plans", "intends", "projects", "indicates" and similar expressions. Any statements contained herein that are not statements of historical fact are forward-looking statements. Such statements are not guarantees of future performance and involve a number of risks, uncertainties and assumptions. Accordingly, actual results or the performance of the Company or its subsidiaries may differ significantly, positively or negatively, from forward-looking statements made herein. Unanticipated events and circumstances are likely to occur. Due to various risks and uncertainties, actual events or results or actual performance may differ materially from those reflected or contemplated in such forward-looking statements. As a result, you should not rely on such forward-looking statements in making any investment decision. No representation or warranty is made as to the achievement or reasonableness of and no reliance should be placed on any forward-looking statements.

THE INFORMATION WITH RESPECT TO ANY PROJECTIONS PRESENTED HEREIN IS BASED ON A NUMBER OF ASSUMPTIONS ABOUT FUTURE EVENTS AND IS SUBJECT TO SIGNIFICANT ECONOMIC AND COMPETITIVE UNCERTAINTY AND OTHER CONTINGENCIES, NONE OF WHICH CAN BE PREDICTED WITH ANY CERTAINTY AND SOME OF WHICH ARE BEYOND THE CONTROL OF THE COMPANY. THERE CAN BE NO ASSURANCES THAT THE PROJECTIONS WILL BE REALISED, AND ACTUAL RESULTS MAY BE HIGHER OR LOWER THAN THOSE INDICATED. NONE OF THE COMPANY NOR ITS SHAREHOLDERS, DIRECTORS, OFFICERS, EMPLOYEES, ADVISORS OR AFFILIATES, OR ANY REPRESENTATIVES OR AFFILIATES OF THE FOREGOING, ASSUMES RESPONSIBILITY FOR THE ACCURACY OF THE PROJECTIONS PRESENTED HEREIN.

By attending this Company Presentation and/or accepting or reading a copy of this Company Presentation, you agree to be bound by the foregoing limitations and conditions and, in particular, will be taken to have represented, warranted and undertaken that you have read and agree to comply with the contents of this notice.



Контекст

Стратегия

Финансы

Управление



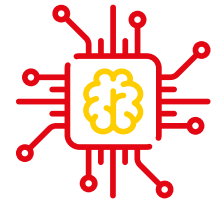
МАКРО-
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
СИТУАЦИЯ



ПРЕДПОЧТЕНИЯ
ПОКУПАТЕЛЕЙ



ДИНАМИКА
РОЗНИЧНОГО РЫНКА

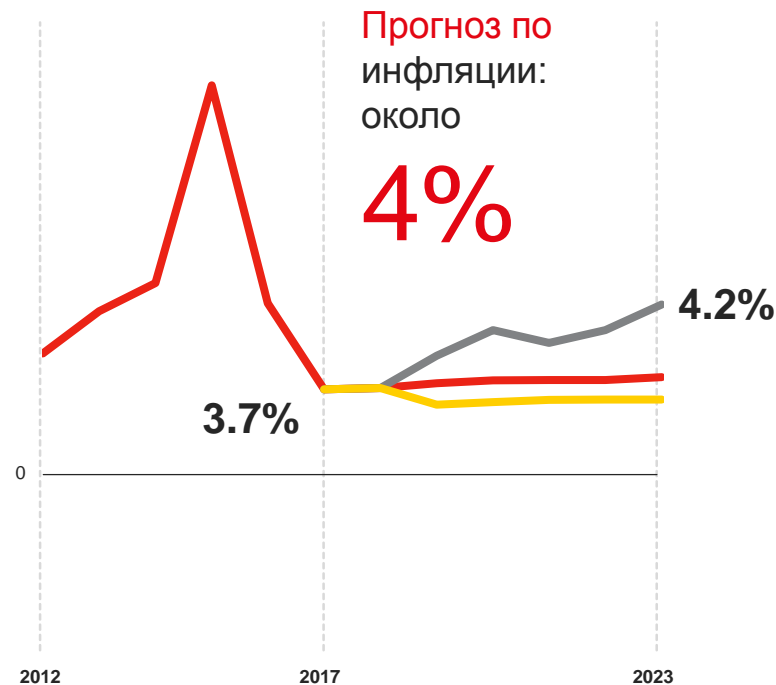
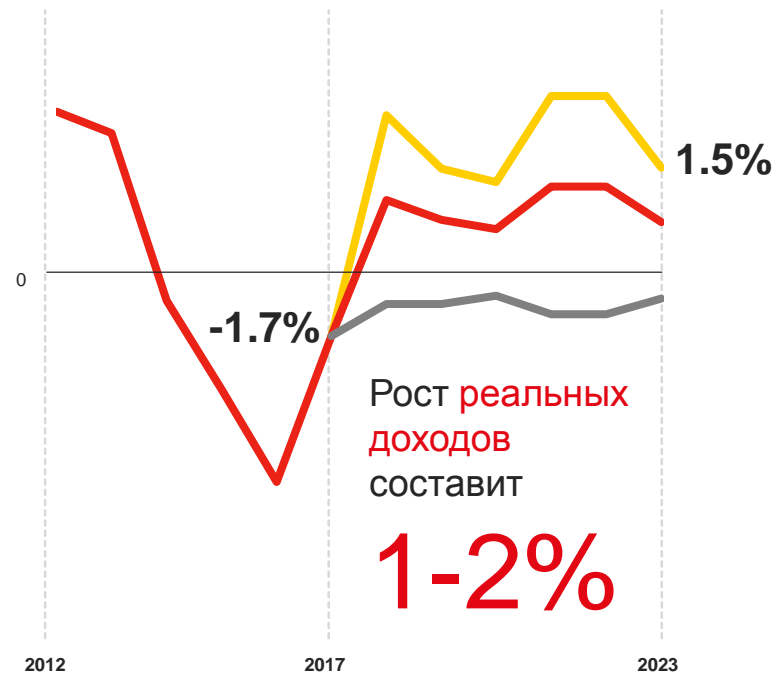


РАЗВИТИЕ
ТЕХНОЛОГИЙ

Умеренный экономический рост

Стабильный
инвестиционный климат

Хотя сохраняется риск кризиса и
ужесточается гос. регулирование



По прогнозам аналитиков, вероятность рецессии в 2020-2025 гг. составляет >25%



Санкции США и ЕС создают давление на экономику



Государство ужесточает регулирование

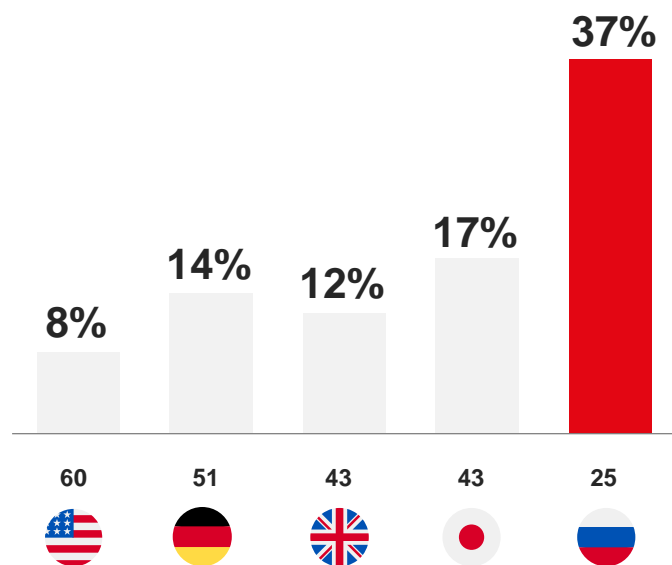
- Рост НДС с 18% до 20%
- Новые правила сертификации и новые пошлины
- Риск ужесточения торгового законодательства

— Оптимистичный прогноз — Реалистичный прогноз — Пессимистичный прогноз

Источник: EIU, отчеты аналитиков, исследования СМИ

Доходы россиян всё ещё невелики;
основная статья расходов -
продукты питания

Доля затрат на продукты питания от
общего объема потребления, %



XXX – реальный ВВП на душу населения (тысяч долларов США), 2017 г.

1. % респондентов, которые "Согласны" и "Полностью согласны" с утверждением 2. % респондентов, которые "Согласны" и "Полностью согласны" с утверждением
Примечание: показатели ВВП по ППС

Источник: EIU, исследование потребительской уверенности BCG 2017 г.

Покупатели остаются
чувствительными к цене...

В следующем году
я планирую¹ ...



... но становятся более
требовательными

В следующем году я планирую² ...



◆ Несогласен ◆ Согласен

Изменяющаяся демография оказывает влияние на поведение покупателей

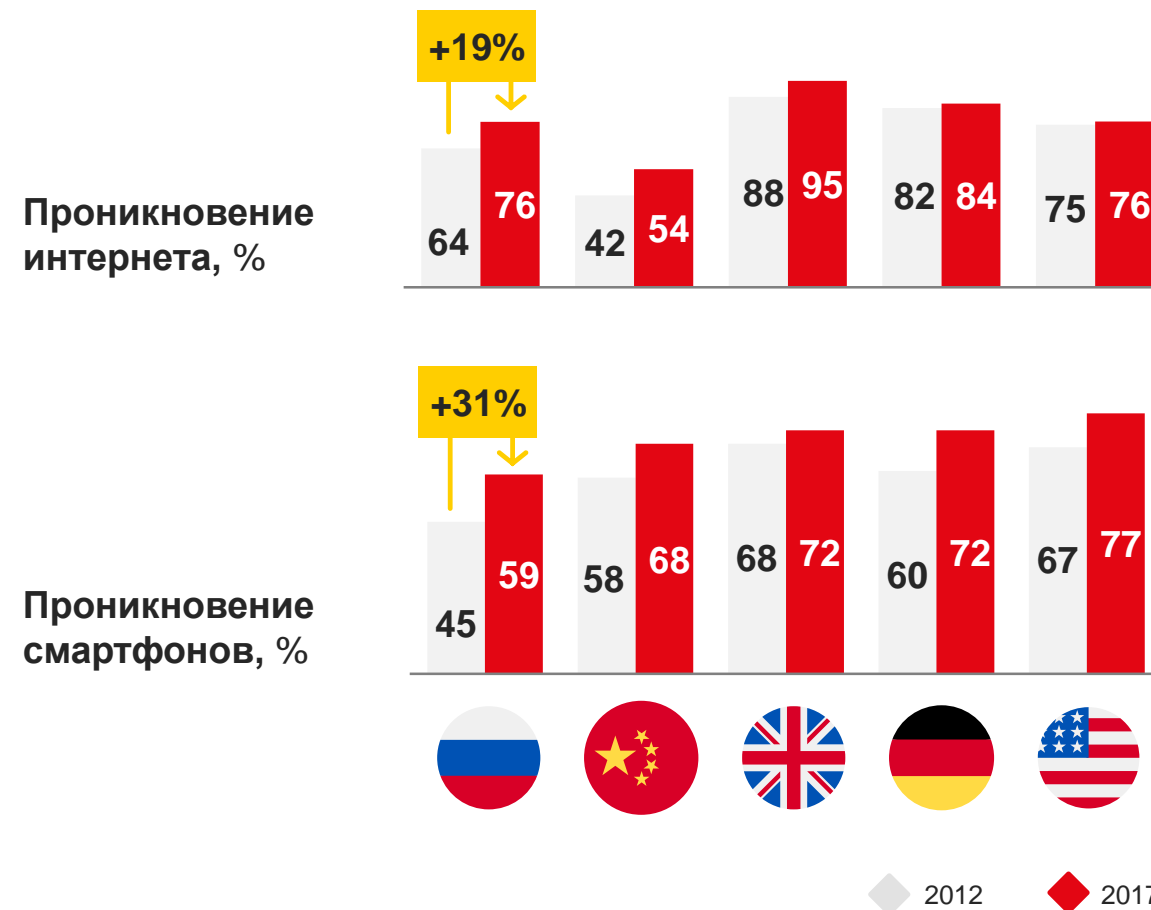


1. Доля миллениалов от общего объема рабочей силы
Примечание: показатели ВВП по паритету покупательской способности

Источник: ITU, Росстат

7 - Magnit Strategy - Context

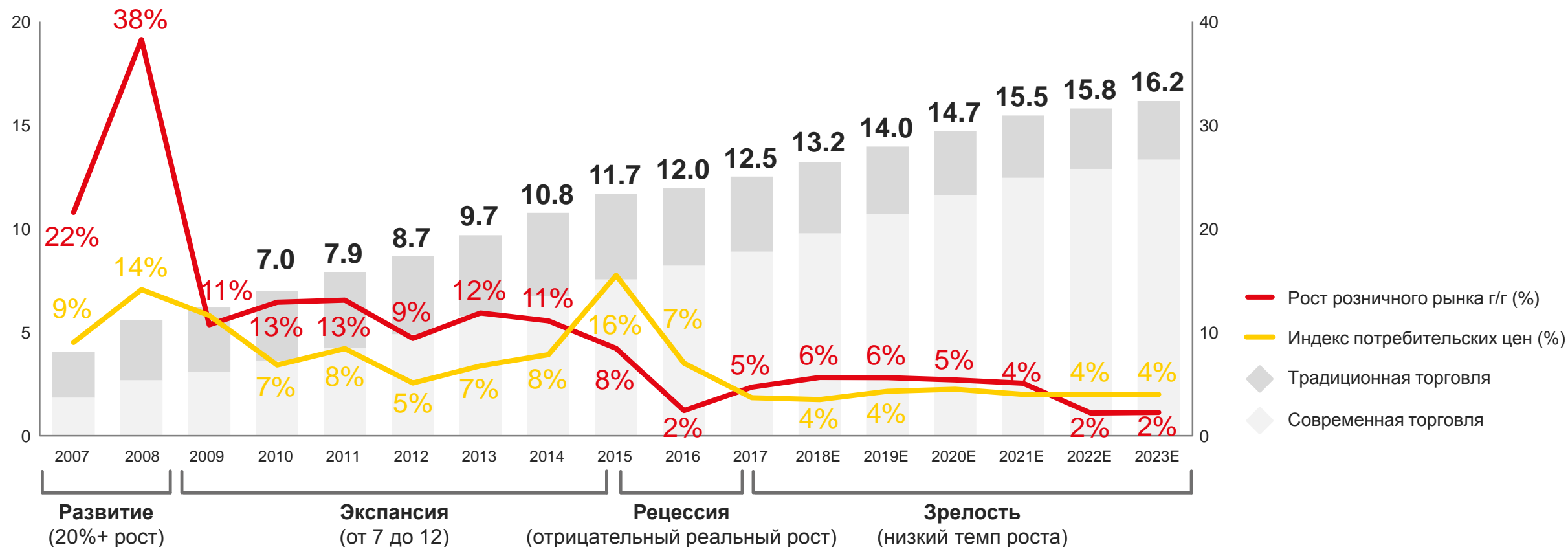
Рост числа покупателей, использующих цифровые технологии



Розничный рынок продуктов питания входит в стадию зрелости, рост незначительно превышает инфляцию (4-6%)

Российский розничный рынок продуктов питания,
ТРЛН РУБ без НДС

Рост г/г; индекс
потребительских цен (CPI), %

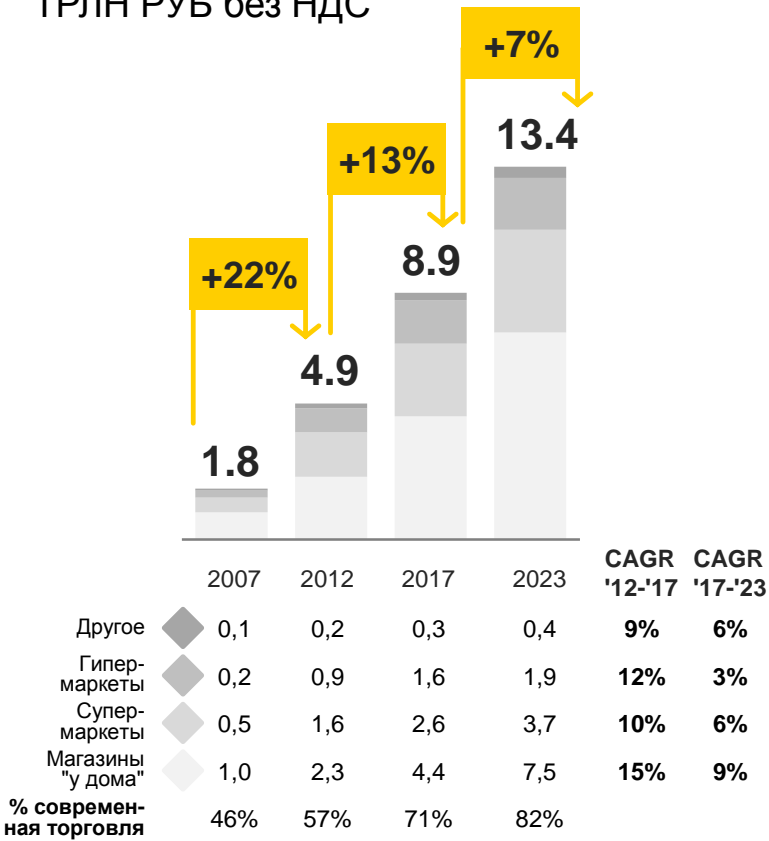


Источник: EIU (CPI); Goldman Sachs; Infoline; Росстат



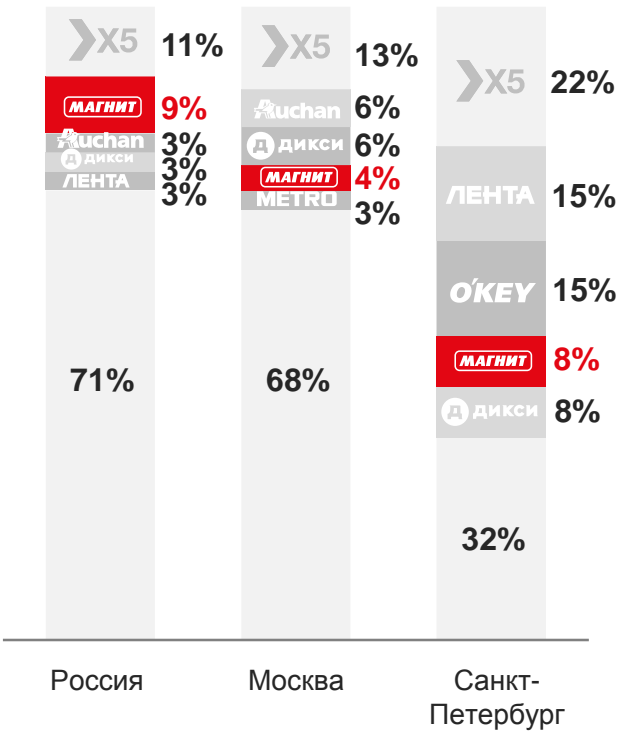
Доля современной торговли растет: самые высокие темпы роста у магазинов "у дома" и супермаркетов...

Рыночная стоимость, ТРЛН РУБ без НДС



... при этом остается значительный потенциал для консолидации

Доля топ-5 игроков, ФГ 2017, %

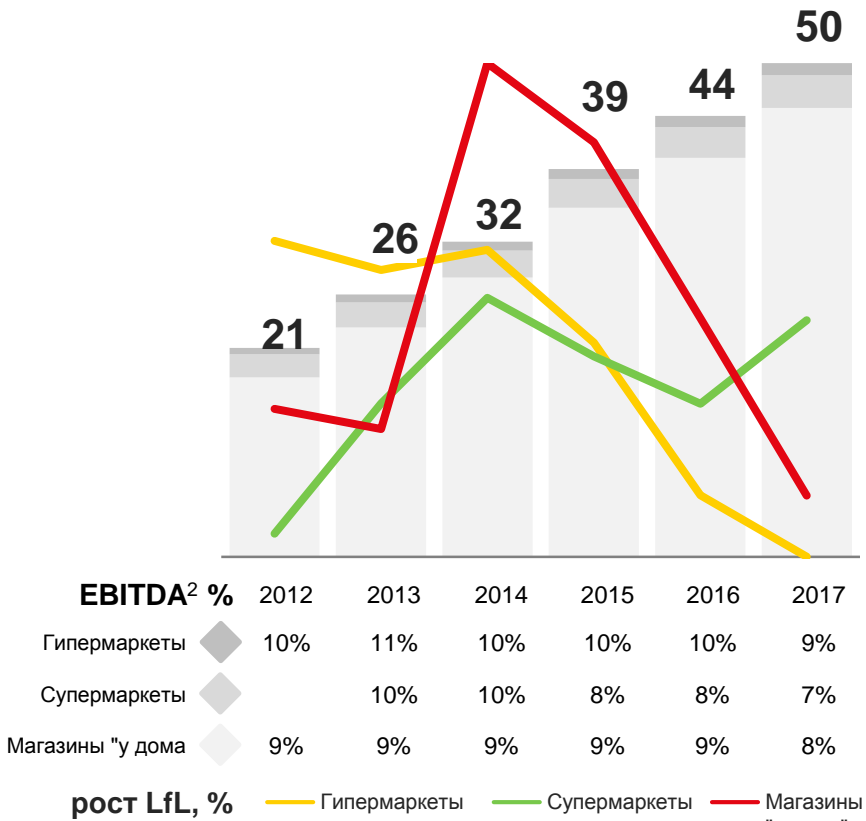


1. Магнит, X5, Лента, Дикси и О'кей "О'кей"

Источник: Infoline; отчеты компаний

По мере увеличения площадей растет давление на LFL и EBITDA %

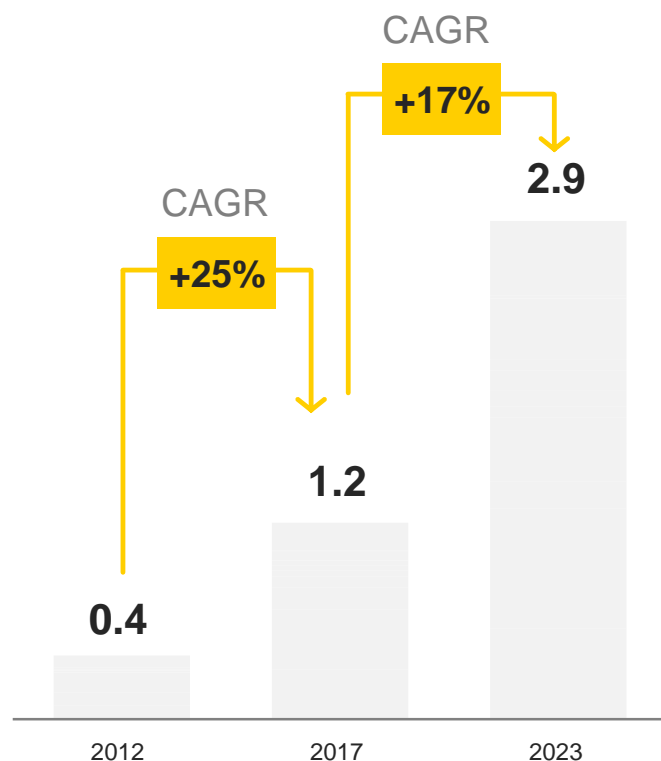
тысяча магазинов¹



2. Средневзвешенное значение для соответствующих форматов "Магнит", X5, "Лента", "Дикси" и "у дома"

Е-commerce имеет большой рыночный потенциал в РФ, рынок России остаётся очень фрагментированным по сравнению с крупнейшими зарубежными рынками

Российский рынок электронной коммерции, ТРЛН РУБ

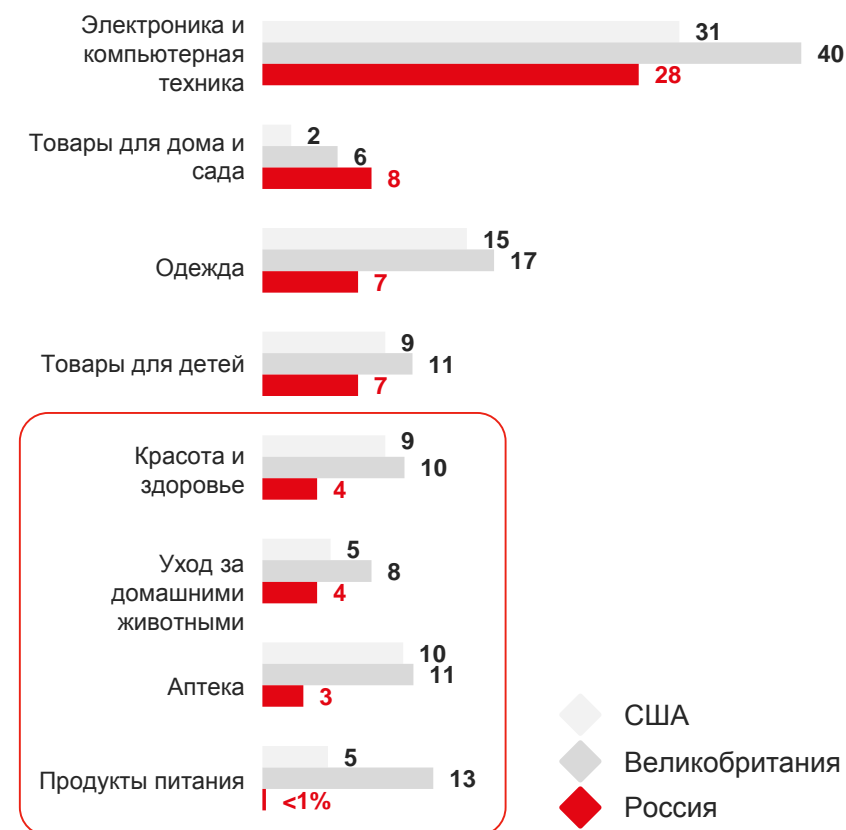


Доля топ-игроков, 2017, %



Уровень проникновения e-commerce в FMCG категории в РФ значительно ниже других стран

Использование электронной коммерции, %



Источник: Mintel, Planet Retail, Euromonitor, eMarketer

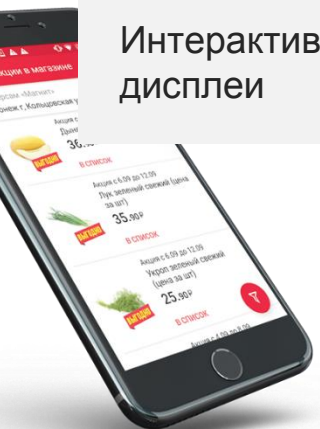
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Новые способы коммуникации и взаимодействия с покупателями

Мобильные приложения

Мульти-платформенный цифровой маркетинг

Интерактивные системы и дисплеи



ОПЕРАЦИИ

Использование технологий для улучшения операционной эффективности и снижения затрат

Роботы в магазинах и складских помещениях

Бесконтактные кассы и оплата за покупки

Датчики температуры и движения в рефрижераторах



ДАННЫЕ

Сбор и использование (больших) данных о потребителях и транзакциях

Системы предиктивной аналитики операционных данных, например, POS-аналитика, управление инвентарными запасами

"Умные" системы видеоаналитики

Глубокое понимание покупателя и персонализация



Ожидание умеренного роста рынка. Нулевой LFL – базовый прогноз для рынка. Рост потребует значительного улучшения ценностного предложения покупателю

Доход покупателя остается ограниченным, но покупатели становятся более требовательными. Цена остается важным фактором выбора, при этом клиенты ожидают лучшего качества и сервиса



Продолжается гонка за торговыми площадями. Несмотря на то, что доля современной торговли растет, рынок остается неконсолидированным

Эффективность операций и снижение затрат играют все большую роль. Умеренный рост вместе с высокой конкуренцией создают дополнительное давление на маржу

Цифровые технологии меняют все элементы цепочки создания стоимости. Использование всех каналов для взаимодействия с покупателями; анализ больших данных о покупателях; автоматизированные и цифровые операции



Макроэкономическая ситуация

- Мы должны работать в условиях реального роста около 1-2%
- Несмотря на 4% ожидаемой инфляции, это может не привести к положительным LFL из-за роста площади магазинов
- Нулевой рост LFL может стать новой "базой" – для роста потребуется пересмотреть ценностное предложение
- Чтобы работать в условиях нулевых LFL, нам нужно прилагать больше усилий в области операционной эффективности



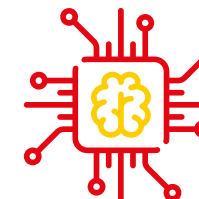
Предпочтения покупателей

- Наши покупатели по-прежнему ограничены в доходах и чувствительны к цене – выгода и экономия должны быть ядром нашего ценностного предложения
- Мы можем создать для них дополнительную ценность, лучше обслуживая их потребности через кросс-форматные программы лояльности, а также программы вознаграждения
- Наши клиенты также становятся более требовательными – мы должны обеспечивать им лучший опыт в ассортименте, атмосфере и удобстве



Динамика розничного рынка

- "Гонка" за лучшими локациями ещё не закончена: новые локации может быть сложно получить, но нам необходимо победить
- Мы продолжим фокусироваться на формате "у дома" – наиболее подходящем потребителям, ценящим своё время и удобство процесса покупок, мы также видим большой потенциал роста в формате супермаркетов
- Мы также можем расширяться в смежные сегменты (например, в аптеки)



Развитие технологий

- У нас есть уникальная возможность использовать данные клиентов, чтобы создавать для них ценность через персонализированный подход
- Нам также нужно определить, в каких бизнес-процессах (выборочно) мы будем применять цифровые технологии
- Мы понимаем, что роль игроков в сегменте платформ и цифровых технологий растёт – нам нужно рассмотреть возможности партнёрств/создания экосистемы, чтобы обслуживать клиентов наилучшим образом



Наши сильные стороны - основа развития

- Сильный бренд
- Лояльная клиентская база
- Выгода и ценность в глазах потребителя
- Расширенная сеть магазинов и высокая частота контактов с потребителем
- Развитая логистическая инфраструктура
- Культура инноваций



Задачи для развития

- Фокус на покупателе, его потребностях и желаниях и выход в новые категории
- Омниканальное и кросс-категорийное предложение, система лояльности
- Мультиформатная децентрализованная операционная модель – центр принятия решений ближе к потребителю
- Лучшие мировые практики в категорийном менеджменте
- Улучшение IT-инфраструктуры: использование больших данных, предиктивной аналитики, персонализации



Контекст

Стратегия

Финансы

Управление

Видение и цели

Целевые сегменты покупателей

Потребности, которые мы закрываем

Самореализация

Уважение

Принадлежность и любовь

Безопасность

Физиология

Ключевые предложения, направленные на удовлетворение потребностей

Форматы для удовлетворения различных миссий

Предложение, разработанное для конкретных локаций

Ценностное предложение для покупателя в разрезе форматов

Создание экосистемы

Более полное понимание покупателя

Регулярное взаимодействие с российским покупателем

Единая программа лояльности

Персонализация

Требования к системе управления и операционной деятельности

Финансовая модель

План реализации инициатив, направленных на внедрение стратегии

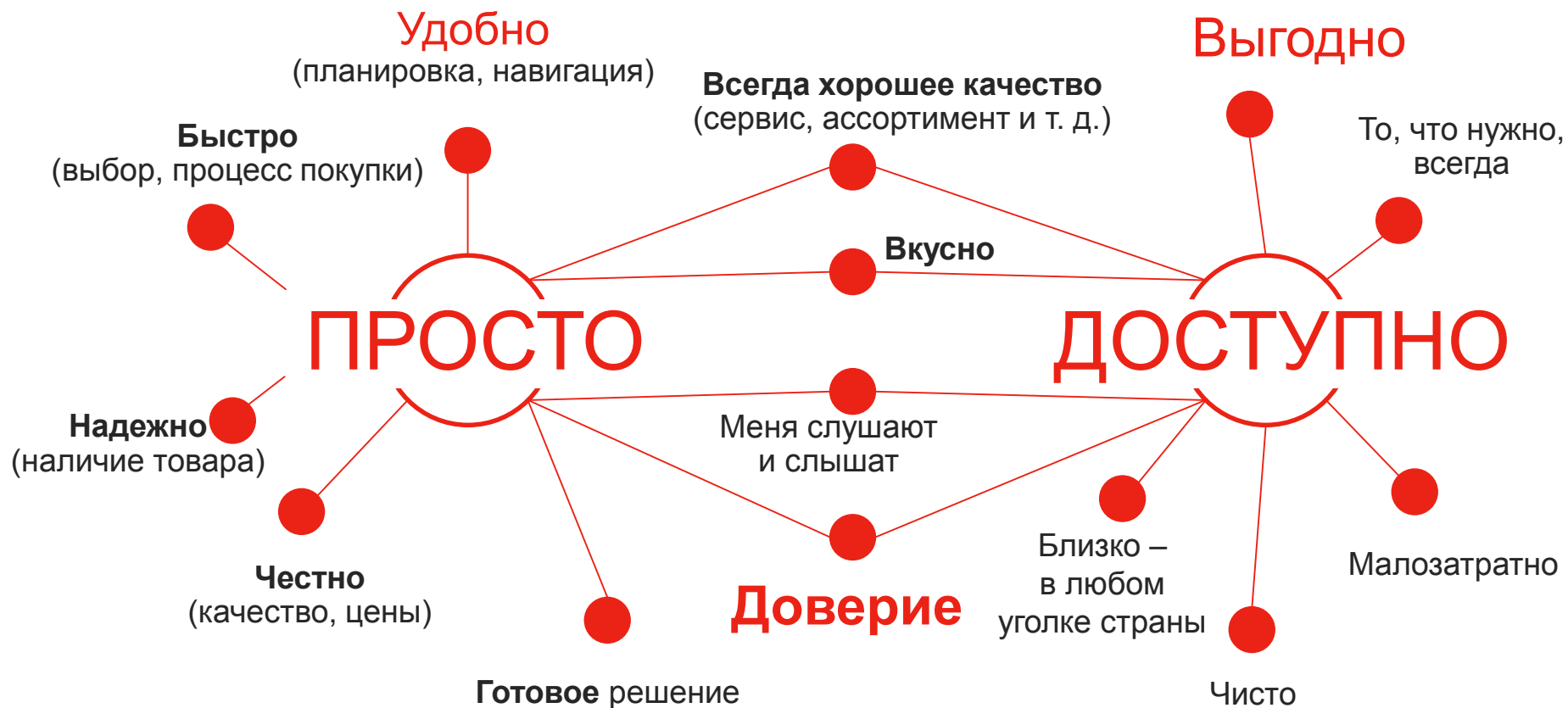
Поход в "Магнит"
сегодня



"Семья" предложений "Магнита"
в будущем

Дешево
Близко к дому

Рутинно
Утомительно
Без удовольствия





Мы удовлетворяем наиболее важные потребности покупателей



Простыми и доступными решениями



Через семью магазинов "Магнит" (единая омниканальная экосистема)



Во всех уголках страны и для всех основных сегментов покупателей



Покупатель в первую очередь выбирает "Магнит"

- Наше базовое предложение на уровне форматных конкурентов
- У нас лучшие кросс-форматное предложение и программа лояльности
- Лучшая собственная торговая марка

8 покупательских сегментов российского рынка



Чувствительны к ценам
Простые потребности



Ориентированы на ценность
Продвинутые потребности



ЛЮБИТЕЛИ ЭКОНОМИТЬ

- Прагматичны
- Фокусируются на цене и промоакциях
- Покупают СТМ

ЦЕЛЕНАПРАВ- ЛЕННЫЕ

- Бережливы
- Чувствительны к цене & промо
- Покупают часто и помалу
- Покупают СТМ

ЭНТУЗИАСТЫ

- Любопытны
- Этих клиентов привлекают промо-акции (как предмет любопытства)
- Шопинг как развлечение
- Восприимчивы к рекламе

ТРАДИЦИОНА- ЛИСТЫ

- Зачастую пенсионеры
- Недоверчивы к промо
- Стабильные покупательские привычки¹

РУТИННЫЕ

- Пытаются быть "как все"
- Стабильные покупательские привычки¹

УВЛЕЧЕННЫЕ ЗАКУПКОЙ

- Закупаются впрок
- Совмещают покупки и развлечения
- Уделяют внимание новинкам и атмосфере

ДЕЛОВЫЕ ЛЮДИ

- Рациональны
- Мало времени
- Высокие доходы
- Покупают раз в неделю в гипермаркете
- Совершают покупки и ищут информацию онлайн

ЛЮБИТЕЛИ КОМФОРТА

- Не организованы
- Этих клиентов привлекают промоакции (как предмет любопытства)
- Слабо восприимчивы к цене – платят за комфорт, атмосферу, качество и бренд

1. Посещают одни и те же магазины, покупают одни и те же товары

Фокус: расширение покупательской базы



Чувствительны к ценам
Простые потребности

Ориентированы на ценность
Продвинутые потребности



Доля на рынке: Большая >20%; Средняя 10%-20%; Малая <10%

Источник: опрос покупателей, проведенный GFK

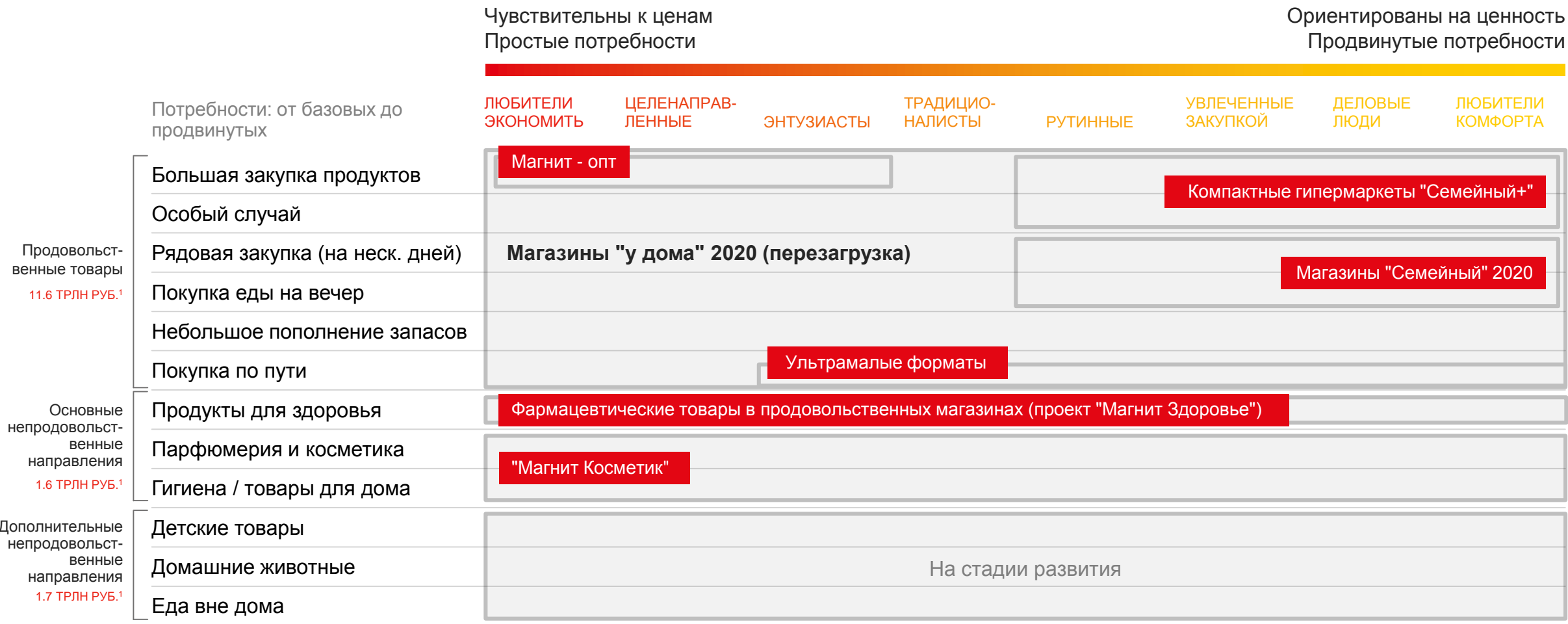
Мы хорошо удовлетворяем базовые потребности. Пришло время двигаться вверх по пирамиде Маслоу



Иерархия потребностей человека... ...примеры товаров и услуг... ...соответствующие элементы ритейл-предложения



За счет таргетированных на разные миссии и аудитории форматов мы увеличим покрытие рынка



1. Размер рынка, 2017, без НДС
Источник: Euromonitor

Размер рынка¹,
ТРЛН РУБ., 2017

Кафе

0.9

5.2%

Фармацевтические
товары

0.7

7.5%

Товары для детей,
игрушки

0.6

7.2%

Товары для
животных

0.2

7.9%

Ожидаемый
CAGR'17-23
(ср. продовольст-
венный сектор 4.4%)

Почему мы
выходим в новые
сегменты

- Повышение качества покупательского опыта в магазине – часть процесса улучшения дифференцирующего потребительского предложения
- Удовлетворение потребностей в комфорте
- Увеличение времени, проводимого в магазине – возможность увеличить размер корзины

- Завоевание доверия и лояльности покупателя
- Синергия с уже существующим направлением ("Магнит Косметик")

- Завоевание доверия и лояльности покупателя – категория с высокой эмоциональной вовлеченностью
- Увеличение трафика – высокая частота покупок в некоторых подкатегориях

- Одна из наиболее быстро растущих подкатегорий
- Увеличение трафика – высокая частота покупок

Статус на сегодня

Успешно завершены пилотные проекты,
уточнение концепции

Развитие концепции
"магазин в магазине"

1. Все размеры без НДС. Общий размер, потенциальный рынок может быть меньше.
Источник: оценка EIU, Euromonitor, Rosstat



Ассортимент и
ценностное предложение



Атмосфера



Кросс-форматная
программа лояльности

Ассортимент: хорошее качество, доступное предложение по категориям, представляющим наибольшую важность для покупателя



Категория	Размер рынка ¹	Потребительское восприятие		Разграничение	
		Важность категории ²	Генератор трафика	Потенциал	Необходимость инвестиций
Свежие фрукты и овощи	1 750	84%	✓	◆◆◆◆	◆◆◆◆
Молочные продукты	840	81%	✓	◆◆◆◆	◆◆◆◆
Мясо	1 510	79%	✓	◆◆◆◆	◆◆◆◆
Готовая продукция / полуфабрикаты	600	74%	✓	◆◆◆◆	◆◆◆◆
Хлеб и хлебобулочные изделия	410	67%	✓	◆◆◆◆	◆◆◆◆



Категории привлечения покупателей будут различаться по формату



Примечание: данные округлены - 1. в млрд руб., 2017 2. Как % опрошенных, которые не экономят или предпочитают не экономить на данных категориях, согласно опросу, посвященному потребительским настроениям в России, 2017
Источник: Росстат, Euromonitor, опрос "Потребительские настроения" BCG, анализ BCG



Собственная торговая марка (СТМ) – это наше **уникальное предложение, поддерживающее наше CVP**

- **Доверие:** гарантия качества
- **Выгода и честность:** лучшее соотношение цена/качество
- **Доступность:** всегда в наличии
- **Локализация:** полное соответствие местным потребностям



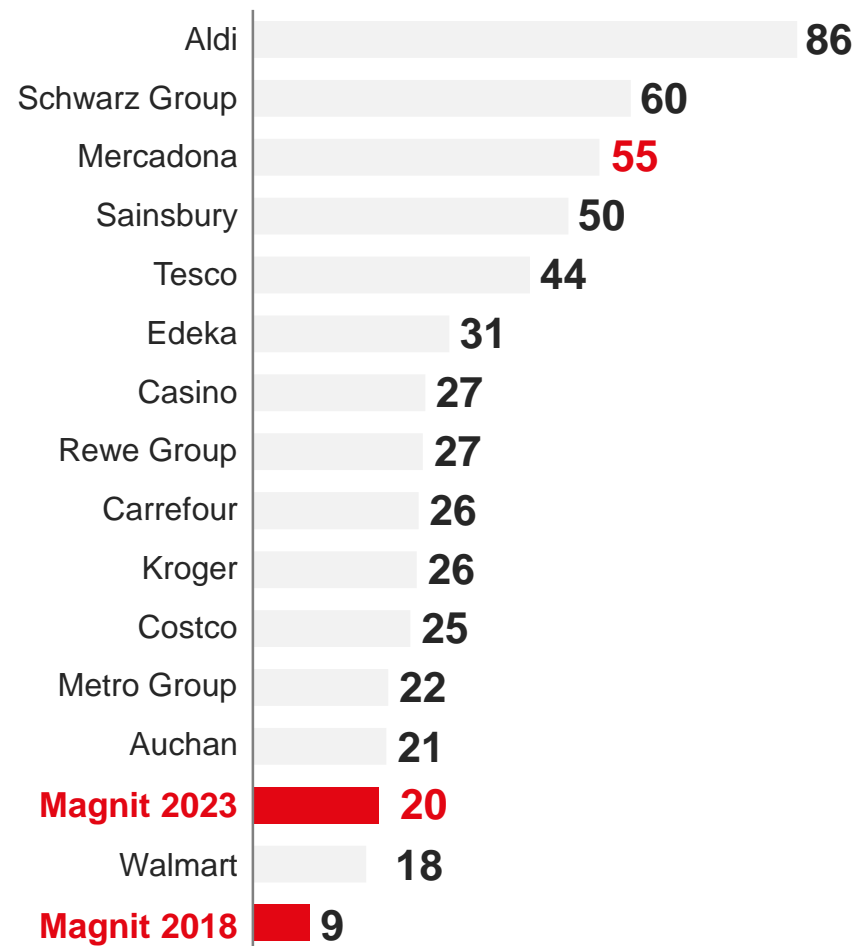
СТМ может поддержать **рост EBITDA** за счёт более высокой маржинальности по сравнению с брендами



У нас есть **преимущества**, помогающие запустить более **привлекательную для потребителя СТМ**

- Высокая доля СТМ в портфолио¹ – хорошая стартовая платформа
- Собственное производство
- Импорт
- Многообразие форматов и масштаб

Доля СТМ в портфолио ритейлеров

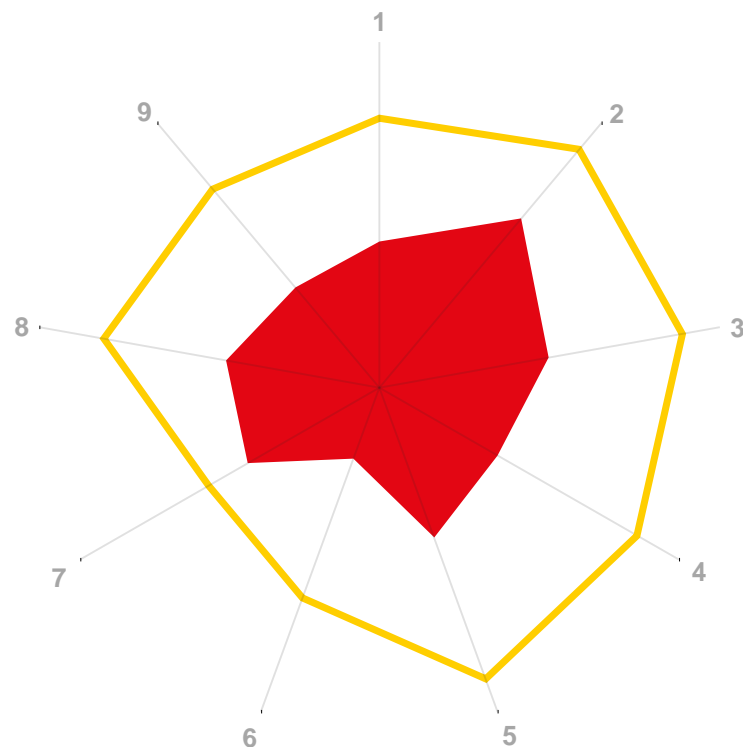


¹ по сравнению с основными российскими конкурентами
Источник: Данные Euromonitor из Trade Statistics 2017

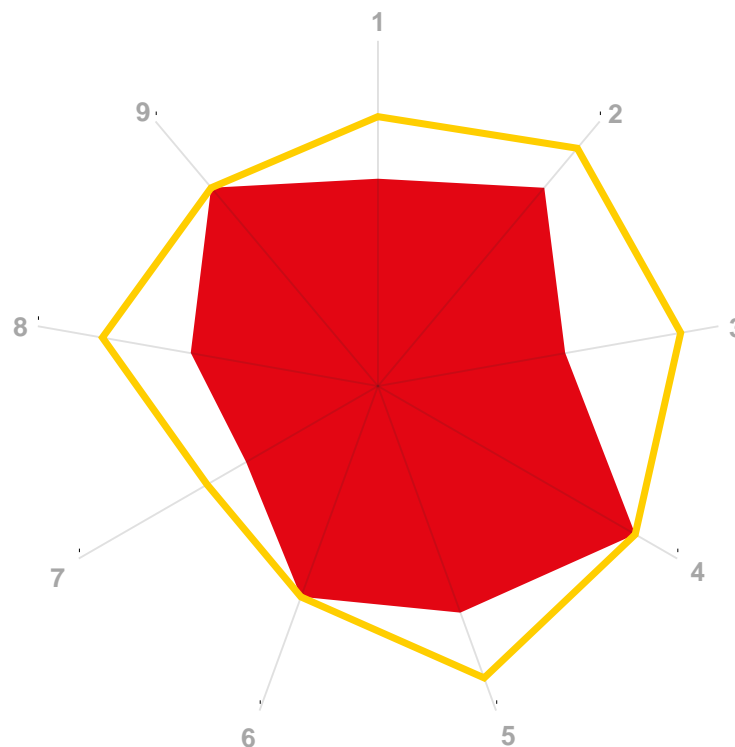
Атмосфера: Цель – простота и доступность. Простота навигации, удобство выкладки, высокая доступность продукта на полке, дружелюбный персонал



Составляющие той атмосферы, которую мы хотим создать (отклонение от среднего значения (%)) по каналу



МАГНИТ



МАГНИТ

2020

- 1. Приветливый персонал
- 2. Всегда в наличии продукты, которые покупаю ежедневно
- 3. Удобная выкладка на полках
- 4. Чисто в торговом зале
- 5. Приятный и опрятный персонал
- 6. Нет "просрочки"
- 7. Высокая скорость обслуживания
- 8. Легко ориентироваться
- 9. Товар всегда в наличии/полки заполнены

— Лучший в своём сегменте (лучший балл для компонента независимо от формата)

Примечание: сводная выдержка из отчёта GfK
Источник: GfK Retail monitor 2018, Анализ BCG



	Ультрамалый формат	Магнит "У дома" и "Экспресс"	Магнит "Семейный" и "Семейный+"
Целевой покупатель	ВСЕ ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ	ЛЮБИТЕЛИ ЭКОНОМИТЬ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЕ ЭНТУЗИАСТЫ	ДЕЛОВЫЕ ЛЮДИ ЛЮБИТЕЛИ КОМФОРТА
Миссии	Покупка по пути	Рядовая закупка, еда на вечер/на сейчас, небольшое пополнение запаса	Большая закупка, покупка по особому случаю, рутинная дозакупка, еда на вечер
Общее позиционирование	Самый близкий магазин для покупки того, что мне нужно прямо сейчас	Удобный и доступный магазин для каждодневных покупок	Комфортный и доступный магазин для каждодневных и больших закупок
Ассортимент	Минимальный ассортимент для удовлетворения особых потребностей (например, на почте, АЗС)	Точно подобранный ассортимент – на уровне у локальных конкурентов Дифференциация с помощью сильной СТМ <ul style="list-style-type: none">Достаточный ассортимент подобранный для рядовой закупки и небольшого пополнения запасаФокусные категории: фреш, выпечка, молочная продукция, другое (TBD)	Широкий ассортимент, подобранный для рядовой закупки и пополнения запаса <ul style="list-style-type: none">Фокусные категории: расширенная версия "У дома" + кубы
Атмосфера	Просто и доступно	Простота навигации и удобство выкладки, правильные ценники, Высокая доступность продукта на полке, нет просрочки / некачественных товаров Лучший уровень клиентского сервиса/покупательского опыта по сравнению с форматными конкурентами	
Типы локаций/размеры магазинов ¹	Там, где невозможно открыть магазин формата "У дома" Основная площадь: 100-220 м ²	Спальные и деловые районы Основная площадь: 220-650 м ²	Спальные и деловые районы, торговые центры Основной размер "Семейный": 650-1500 м ² Основной размер "Семейный+": 1500-4500 м ²

1. Только для наиболее распространённых (предположительно) разновидностей торговых площадей
2. Источник: GFK 2018



Кластеризация магазинов, основанная на месторасположении магазинов и трафике



Новая планировка магазина и планограммы

- Покупательский поток направлен через фреш
- Улучшение удобства покупки



Адаптация ассортимента с учётом кластеризации



Обновление промо-плана

- Еженедельный цикл
- Более привлекательный механизм



Фокус на превосходном обслуживании клиентов



Обновление дизайна магазина, навигации и оборудования

Результаты пилотных испытаний¹:
Увеличение выручки до 30%



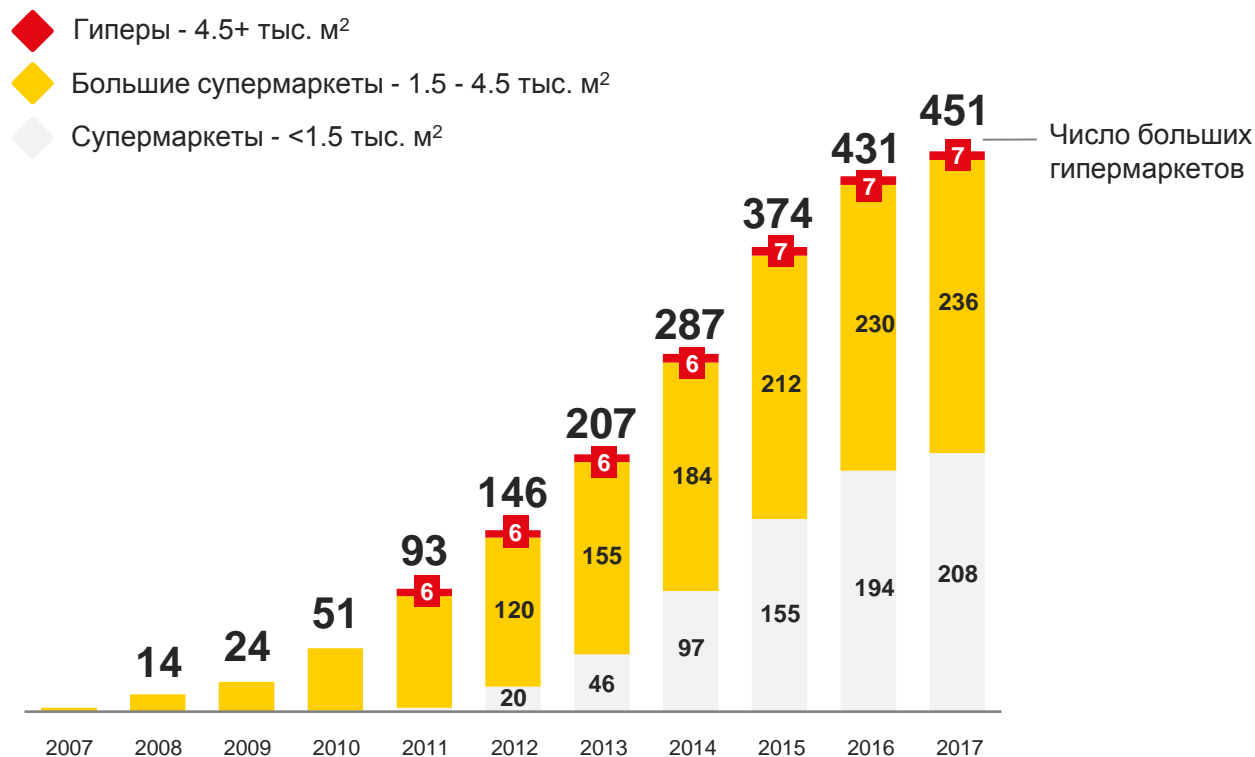
1. По сравнению с магазинами без редизайна

Мы сфокусируемся на формате супермаркетов, где мы видим наибольший рыночный потенциал



В портфеле магазинов крупных форматов наибольшую долю занимает формат супермаркетов, растущих быстрее рынка

Число крупноформатных магазинов по субформатам, на конец 2007-2017 г.



Ежегодный
темп роста,
2014-2017

0%

9%

29%

Маленький Гипермаркет и Гипермаркет

- Изменение формата – большой супер
- Субаренда оставшихся площадей

Большой супермаркет

- CVP совпадает с CVP Супермаркета
- Дополнительные кубы

Супермаркет

- Новый CVP с расширенным ассортиментом и улучшенной атмосферой

Примечание: Форматы магазинов по состоянию на 2017 г.

Источник: анализ рабочей группы CVP, Предположения по финансовой модели Магнита



**Новый специально подобранный ассортимент—
ротация~30%**

- Покрытие ключевых потребностей
- Фокус на SKU-бестселлерах
- Конкурентоспособное предложение



**Пространство и план магазина пересмотрены,
чтобы обеспечить желаемый клиентский опыт**



**Ценовые индексы в категориях определены
соответственно ролям категорий в портфеле**



**Дизайн магазина, навигация и оборудование
обновлены**



Редизайн концепции коммуникации

1. По сравнению с магазинами без редизайна

Результаты пилотных испытаний:

Прирост выручки на 13%





"Магнит Косметик"

В шаговой доступности для обеспечения товарами для красоты и здоровья

ЛЮБИТЕЛИ ЭКОНОМИТЬ, ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЕ, ЭНТУЗИАСТЫ, ФОКУС НА ЖЕНЩИНАХ 30-50 ЛЕТ

Ассортимент

- Специально подобранный ассортимент, чтобы успешно конкурировать с локальными игроками в целевых категориях
- Целевые категории: средства по уходу за волосами, за телом, за полостью рта и бумажные изделия

Стратегия высоких/низких цен для создания впечатления выгодного предложения.

Фокус на положительном покупательском опыте, сервис лучше, чем у основных конкурентов в данном сегменте; более "премиальный" дизайн и оборудование в Москве и Санкт-Петербурге



"Магнит Аптека"

Доступные и удобные товары и услуги для здоровья

ВСЕ ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ

Ассортимент

- Рецептурные и безрецептурные лекарственные средства
- Более широкий ассортимент товаров для здоровья (аксессуары для здоровья, простые медицинские устройства)
- Базовые медицинские осмотры и услуги (например, прививки от гриппа)
- Более широкий ассортимент товаров для здоровья (например, здоровая еда)

Аптеки внутри магазинов косметики и подходящих продуктовых магазинов

Оmnиканальная экосистема обеспечивает лёгкое переключение между форматами



Понедельник/Вторник
Ужин с мужем

Регулярные покупки в магазине "У Дома"



Предложение «ужин + вино» через приложение



Ужин с мужем (сюрприз)

Среда
Побаловать себя

Поиск лекарств



Купоны на лекарства через приложение



Идёт в МК за лекарствами + берёт косметику



Приложение "примеряет" новый макияж на маму



Мама постит новый макияж в Instagram, комментирует в группе "Магнита" в Facebook

Четверг/Пятница
Побаловать детей

Ссылки на "детскую" группу на сайте Facebook – место где обсуждают детскую одежду



Заходит в маркетплейс "Магнита", покупает товары для детей, доставка на след. день



Приложение даёт промо-купоны для обновлённого гипермаркета

Суббота
Поездка с семьёй на дачу

Семья едет на дачу



Остановка в Магните "Семейный":

- Дети идут на игровую площадку
- Мама и папа отправляются за покупками
- Вся семья идёт пообедать в пиццерию, расположенную на фудкорте Магнит

Воскресенье
Возвращение домой

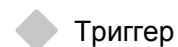
Пробка по дороге домой



Приложение предлагает семье перекусить на заправке Магнит и показывает ближайшие заправочные станции, где это можно сделать



Мама зарабатывает 150 очков в рамках программы лояльности, которые со следующей недели можно использовать в магазинах Магнит



Триггер



Предложения в приложении (способствует дополнительным продажам)



Результат



Следующие шаги

Запуск пилотного проекта
мультформатной программы лояльности к 1 кварталу 2019 г.

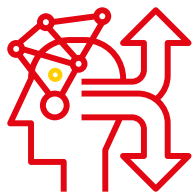
Развитие омниканальной концепции и бизнес-модели ко 2 кварталу 2019 г.

Выстраивание партнёрских отношений для создания экосистемы

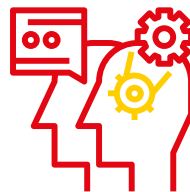
Чтобы обеспечить реализацию стратегии, мы изменим операционную модель. Пять вводных для целевой системы управления



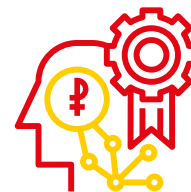
Глубокое понимание потребностей покупателей в каждой локации



Мультиформатный подход к удовлетворению потребностей покупателей



Приближение центра принятия операционных решений к покупателю для повышения качества, скорости и гибкости



Организация, ориентированная на рост выше рынка с улучшением финансовой эффективности



Высокие требования к компетенциям, ответственности и вовлеченности сотрудников

Децентрализованное принятие операционных решений

- Руководство распределено между тремя ключевыми уровнями (ГК, Округ, Филиал)
- Организация на уровне округа руководящих групп, обладающих соответствующими возможностями, ресурсами и полномочиями для принятия операционных решений
- Округа несут ответственность за свои отчеты о финансовых результатах
- Создание структуры руководства на базе матрицы с административной и функциональной подчиненностью

Мультиформатный подход к территориальному развитию

- Территориальное развитие: оптимальный портфель форматов и групп товарного ассортимента для удовлетворения местных потребностей
- Управление региональной цепочкой: мультиформатная структура на уровне округа и филиала

Развитие текущих функций и центров передового опыта, создание новых

- Разработка текущих стандартов и инструментов для поддержки новых процессов
- Развитие и обновление ценностного предложения для покупателя (CVP)
- Обслуживание покупателей (включая программы лояльности)
- Категорийный менеджмент
- Корпоративный маркетинг (включая бренд-маркетинг и цифровой маркетинг)

Повышение эффективности инфраструктуры

- Организация Единого сервис-центра для выполнения операционных задач
- Внедрение системы соглашений об уровне обслуживания (SLA)
- Стратегии логистики и ИТ для поддержания стратегических изменений в компании



Завершено

Проектирование новой коммерческой организационной структуры

- Завершение проектирования новой коммерческой организационной структуры, позволяющей функциям уровня "директор категории" в полной мере управлять категориями (E2E)
- Назначение 5 директоров группы категорий и 30 директоров категорий
- Унифицированная шкала вознаграждений на уровне руководства



В процессе

Организация новых способов работы

- Внедрение новой коммерческой организации – переход в 4 кв. 2018 г.
- Проектирование и оптимизация ключевых категорийных процессов: промоакции, ценообразование и ассортимент – конец ноября
- Переход на регулярный пересмотр 360 категорий

Проведение перезагрузки категорий

- Полный пересмотр 4 категорий¹ для оптимизации сопоставимых продаж (LFL). Пилотирование результатов в 1 кв. 2019 г.
- Внедрение упрощенного "матричного подхода" для оптимизации ассортимента по категориям
- Корректировка рекламного подхода по категориям
- Внедрение нового дерева категорий

1. Молочная продукция, крепкие спиртные напитки (переход на "полный пересмотр" в отличие от быстрого пересмотра категории на 1 этапе), корнеплоды, переработанное мясо

ЦЕЛЬ

Увеличить рыночную капитализацию за 5 лет

Лидерство в кошельке потребителя

МИССИЯ

Просто и доступно. Зайди в "Магнит"

Мы закрываем самые важные потребности россиян простым и доступным способом через семью предложений "Магнит", которые связаны омниканальной системой с лучшей на рынке программой лояльности и вознаграждений

ЧТО МЫ СДЕЛАЕМ

Расширить базу клиентов

- Сохранение текущей базы потребителей – сегменты, занимающие более 50% рынка, чувствительные к цене и выбирающие формат "У дома"
- Дополнительная цель – привлечь сегменты, для которых важен клиентский опыт и которые менее чувствительны к цене

Покрыть более широкий спектр ключевых потребностей клиентов

- Лидерство в продуктовом Ритейле
- Расширение в "здоровье", детские товары, товары для питомцев, общепит, финансы/телеком
- Для каждой потребности – предложение на уровне конкурентной среды
- Рост в доле кошелька потребителя

Выиграть в каждой локации, адаптировать предложения под местную специфику

- Адаптация под локальные миссии за счет совокупного предложения (напр., еда + аптеки + товары для детей)
- Максимально возможное покрытие потребностей людей, живущих в каждой локации, по сравнению с конкурентами

Обеспечить легкое переключение между всеми форматами

Самая выгодная на рынке программа лояльности за счет мультиформатной системы

Получить максимальную долю в кошельке через мультиформатный подход

ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТЕ И ОРГАНИЗАЦИИ

Операционная деятельность: действия по повышению доступности товаров на полке, усиленный контроль качества, ускорение СТМ, собственные производства, цепочки поставок, поддержку агрессивной экспансии магазинов, оптимизация затрат, увеличение точности прогноза, оптимизация товарных запасов

Организация: глубокое понимание покупателя; мультиформатный подход; приближение центра принятия решений к покупателю; организация, ориентированная на рост с улучшением финансовой эффективности; высокие требования к компетенциям

Наша позиция на сегодняшний день

Сильный бренд



Удовлетворение самых важных потребностей покупателей и миссий наравне с конкурентами (в разрезе форматов) в каждой локации и под единым зонтичным брендом



Кросс-форматное предложение, выгодная и интересная программа лояльности



Глубокое понимание наших покупателей, персонализация предложения и инновационность



Масштабная зона покрытия, представленность на национальном уровне, большое количество точек соприкосновения с покупателями



Самая крупная и развитая логистическая сеть



Профессиональная команда, ориентированная на результат



Стабильный источник инвестиций для обеспечения роста







Контекст

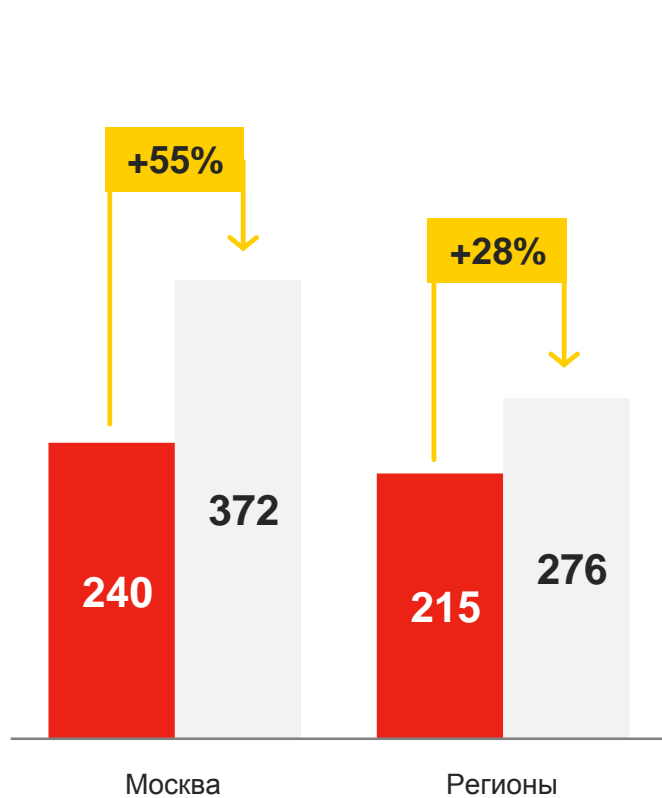
Стратегия

Финансы

Управление

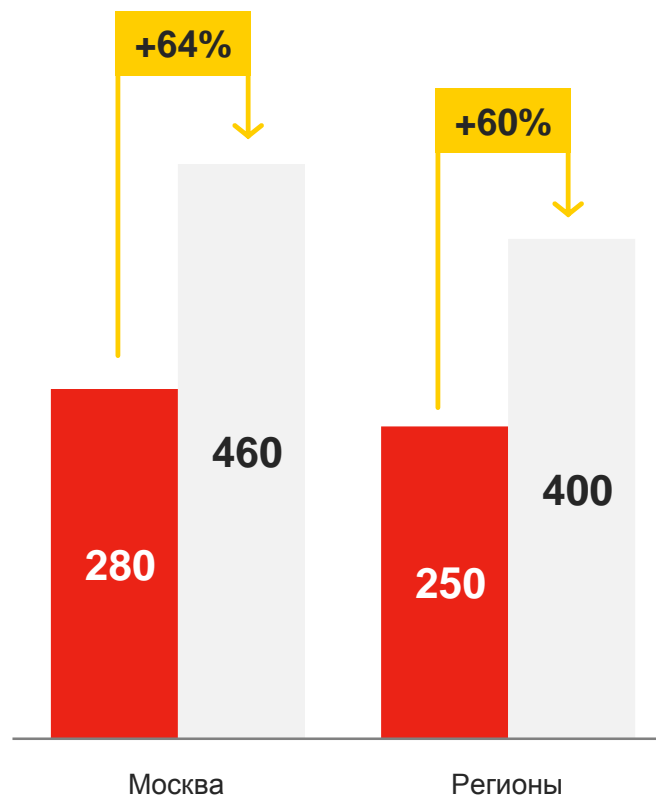
Магазины "у дома"

Продажи на м² в 2018 году, тыс.руб. в год



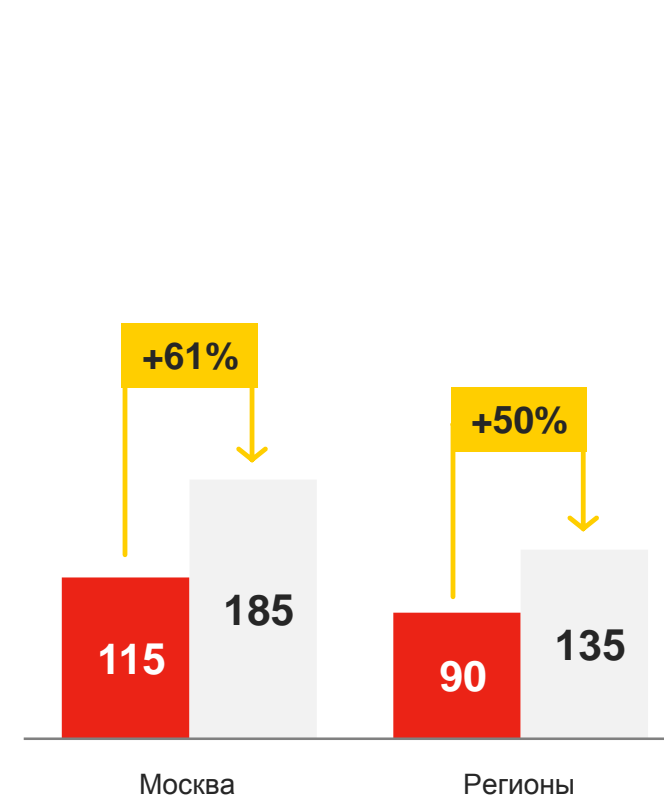
Супермаркеты

Продажи на м² в 2018 году, тыс.руб. в год

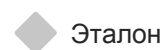


Магазины косметики

Продажи на м² в 2018 году, тыс.руб. в год



"Магнит"



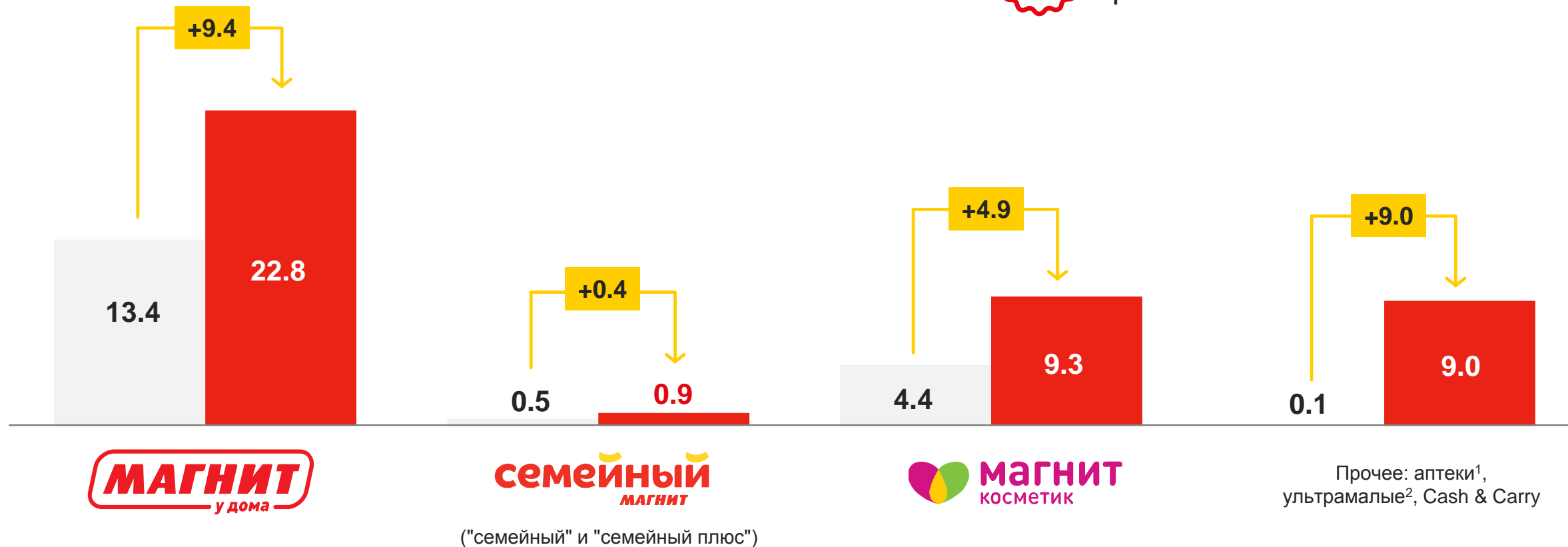
Эталон



Количество магазинов, тыс.



18 новых РЦ для обеспечения роста числа магазинов



1. Аптеки – это не обособленные магазины, они будут открываться на территории магазинов "Магнит Косметик", соответствующих магазинов "у дома", супермаркетов / супермаркетов+

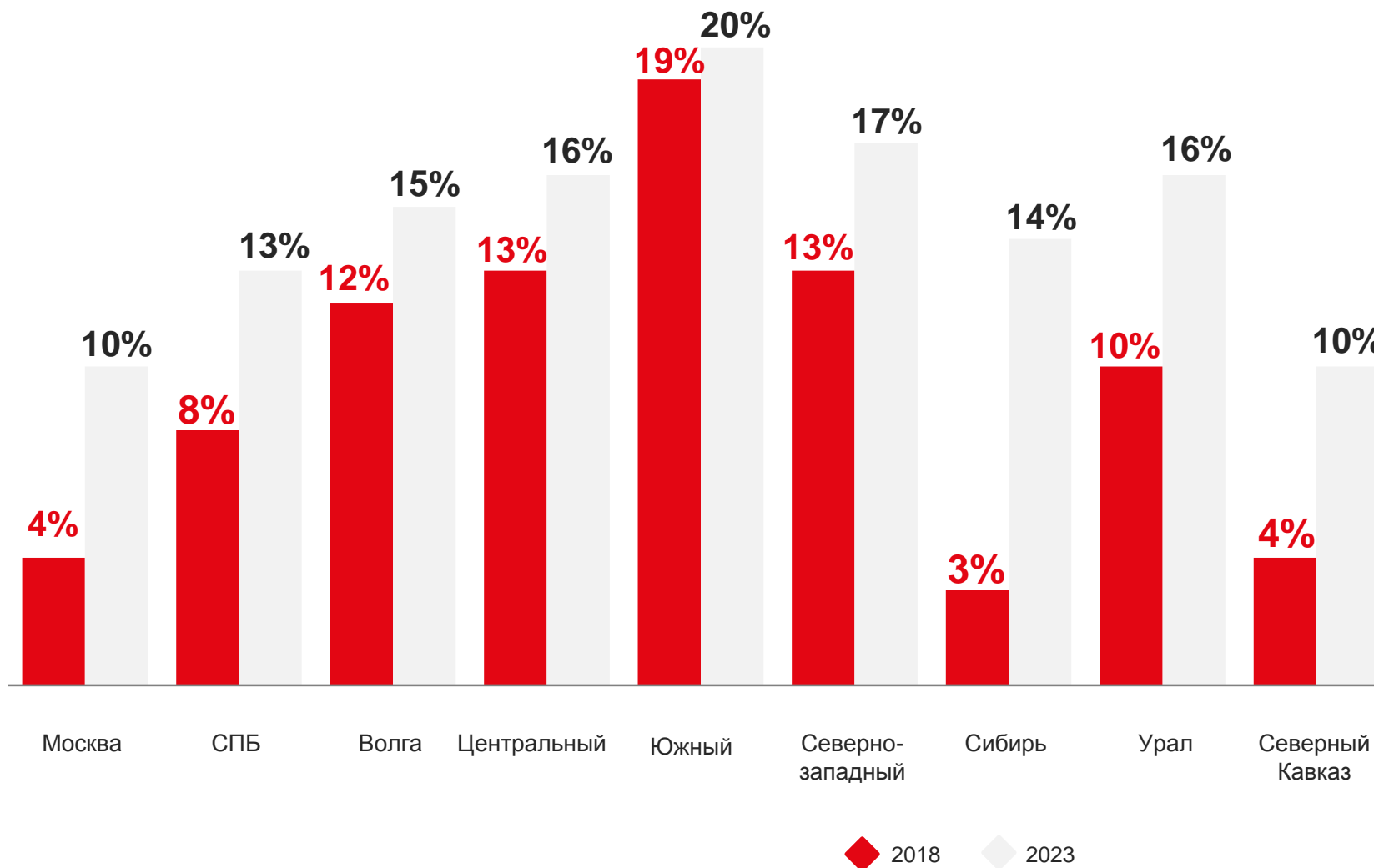
2. Ультрамалые, за исключением почты



2018



2023



Появление новых форматов в будущем увеличит долю "Магнита"



Общая доля рынка "Магнита" (рынок продуктов питания)

- 9% в 2017 году
- До 15% в 2023 году



Повышение качества принятия решений:

- Новая матрица принятия решений и новые критерии
- Новые стандарты и нормы
- Пост-инвестиционный анализ
- **Клинический анализ магазина**



Критерии эффективности инвестиционных проектов:

- $IRR > 19\%$
- $NPV > 0\%$, $WACC = 13\%$, на срок действия договоров аренды



Расходы на м²:

Новые: "у дома" – 26 тыс./м²,
супермаркет – 40 тыс./м²

Редизайн: "у дома" – 20 тыс./м²,
супермаркет – 30 тыс./м²

Легкий редизайн: "у дома" – 10 тыс./м²,
супермаркет – 15 тыс./м²

Матрица принятия решений:

Орган

Ограничения

Совет директоров

Бюджет капитальных затрат (CAPEX)
План открытия
Операции >10 млрд

Большой инвестиционный комитет ГК
(генеральный директор, финансовый директор, директор по юридической работе)

>300 млн (открытие магазинов)
>100 млн (инфраструктура и прочие проекты)
Утверждение нормативных актов, стандартов
Изучение пост-инвестиционных анализов

Инвестиционный комитет ГК
(операционный директор, руководитель направления инвестиции, руководитель юридического департамента)

<300 млн (открытие магазинов всех форматов в собственности, значительное отклонение от стандартных расходов, закрытие ГМ/МС или магазинов в собственности)
10-100 млн (инфраструктура и прочие проекты)

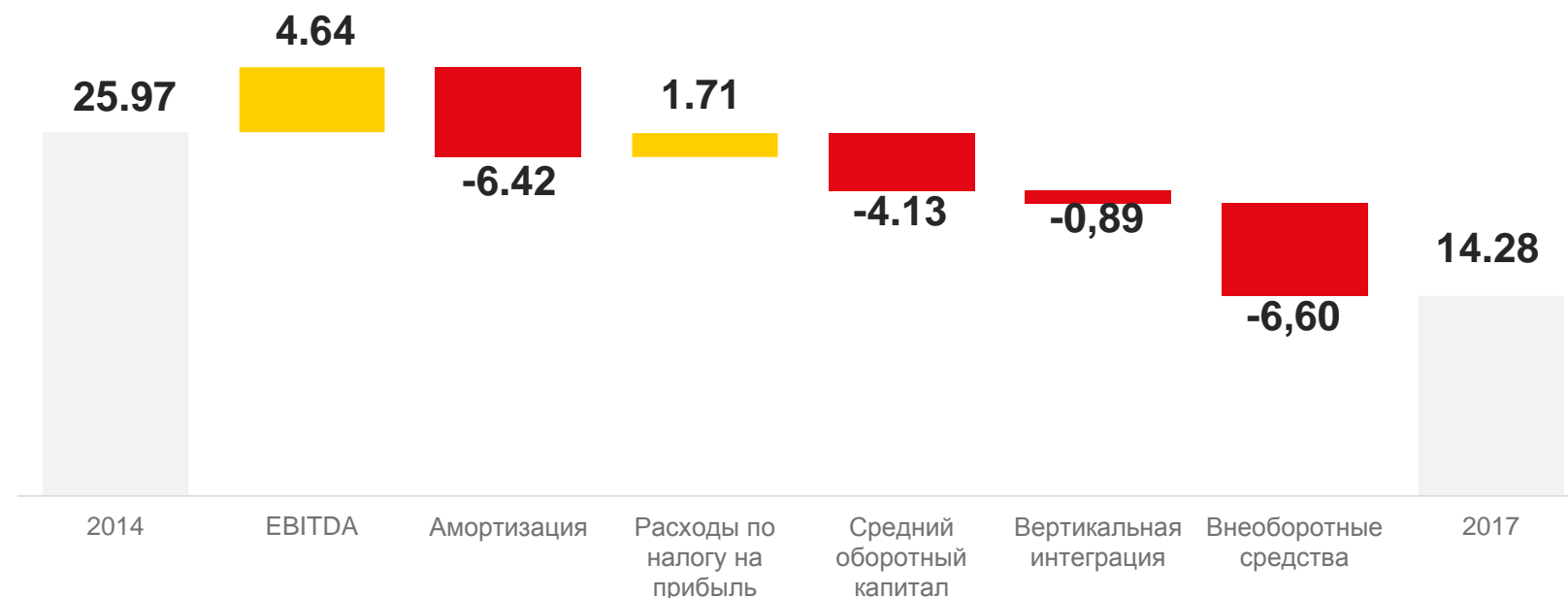
Инвестиционный комитет округа
(руководитель округа, экономист, юрист)

Открытие магазинов, редизайн, закрытие только для арендованных магазинов "у дома"/ косметики/ супермаркетов с ограничением по отклонению от стандартных расходов на м²

Инвестиционный комитет филиала
(руководитель филиала, экономист, юрист)

Открытие магазинов, редизайн только для арендованных магазинов "у дома"/ косметики со стандартным ограничением и $IRR > 25\%$

Динамика рентабельности инвестиционного капитала (ROIC) на 2014-2017 гг., %



У нас имеется ряд инициатив, направленных на повышение ROIC

- Оптимизация CAPEX на м²
- Повышение оборотного капитала до эталона
- Повышение валовой маржи за счет оптимального категорийного менеджмента
- Оптимизация административно-хозяйственных расходов за счет автоматизации и централизации функций операционного офиса
- Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) = 13%

	2014	2015	2016	2017	1 ПГ 2018
EBIT	68 300	82 856	81 967	58 062	52 446
Расходы по налогу на прибыль	14 341	12 135	14 371	9 885	9 268
EBIT за вычетом налога	53 959	70 721	67 596	48 177	43 177
Средний чистый долг	72 903	86 906	103 442	109 585	122 007
Средний собственный капитал	134 907	154 396	180 609	227 692	236 857
ROIC	26,0%	29,3%	23,8%	14,3%	12,0%



Инициативы по себестоимости реализованной продукции (COGS)

- Единоразовая перезагрузка категории
- Повышение доли СТМ (с 9% сегодня до ~20% в 2023г.)
- Дальнейшая интеграция цепочки поставок и собственного производства

>> Объединенные инициативы позволяют сократить конкурентное ценовое давление на 150 б.п.



Инициативы по операционным и административно-управленческим расходам

- Эффективность расходов на реализацию за счет автоматизации и снижения уровня запасов
- Оптимизация операционной модели для магазинов в рамках нового ценностного предложения для покупателей (CVP)
- Оптимизация административно-управленческих расходов, переход на сервисную модель, экономия за счет общих сервисов, позволяющих сократить издержки более децентрализованной операционной модели

>> Цель – достичь более высокого уровня обслуживания в магазинах при сохранении эффективности

Краткосрочная система мотивации (годовая):

- **Привязка к стратегическим целям**
 - Цикл планирования: стратегические цели -> целевой годовой бюджет -> КПЭ
- **Упор на результаты**
 - Более высокая доля бонусов по сравнению с фиксированной частью на уровне высшего руководства (напр., CEO-1, CEO-2: фиксированная часть 50% и бонус 50%)
 - Индивидуальные КПЭ могут каждый год варьироваться с тем, чтобы сделать упор на ключевые области развития
 - Бонус выплачивается только за прогресс, а не за поддержание базовых функций
- **Согласованность целей**
 - Для всех топ-менеджеров предусмотрены одинаковые корпоративные КПЭ как часть их мотивации: Выручка, сопоставимые продажи (LFL), EBITDA
 - Чем выше уровень руководителя, тем больше у него доля корпоративных КПЭ в сравнении с индивидуальными

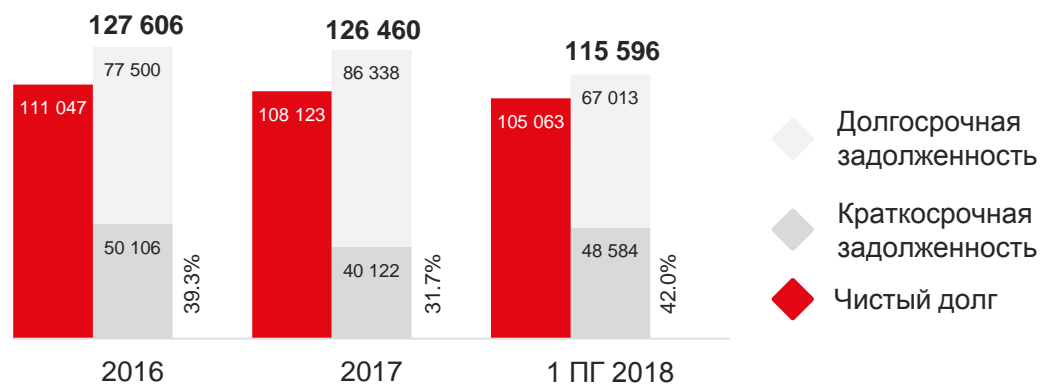
Долгосрочная программа мотивации:

- **Цель – мотивировать на**
 - Рост курса акций
 - Рост EBITDA
- **Срок – 5 лет**
- **Программа вознаграждения акциями:**
Руководству будут предоставляться акции и опционы. Чем выше курс акций, тем выше будет вознаграждение руководства
- **Разработана для 50 руководителей высшего звена** с основным упором на достижение целей (уровни CEO-1, CEO-2, CEO-3)

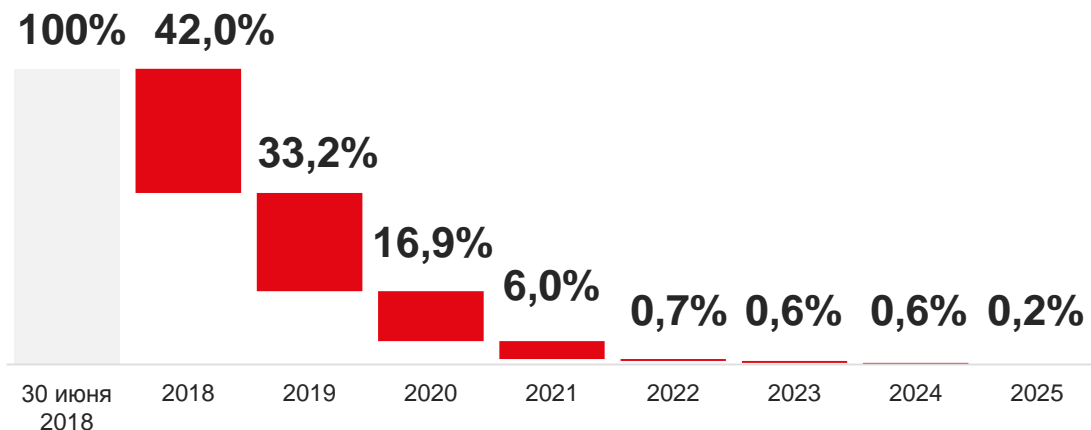


- Цель: финансирование Долгосрочной программы мотивации
- Объем программы: 16,5 млрд рублей
- Обыкновенные акции выкупаются АО "Тандер" (100% дочернее предприятие ПАО "Магнит") на Московской бирже
- Брокер: ООО "Ренессанс Брокер"
- Максимальная сумма выкупа: 4 930 рублей
- Срок действия программы: с 05 сентября 2018 г. по 28 декабря 2018 г.
- На 19 сентября 2018 г. Ренессанс выкупило 521 803 обыкновенных акций ПАО "Магнит", что составляет 0,5% от уставного капитала "Магнита"
- Средневзвешенная цена на акцию за период с 05 сентября 2018 г. по 19 сентября 2018 года составляет 4 115 рублей.

Динамика задолженности, млн рублей

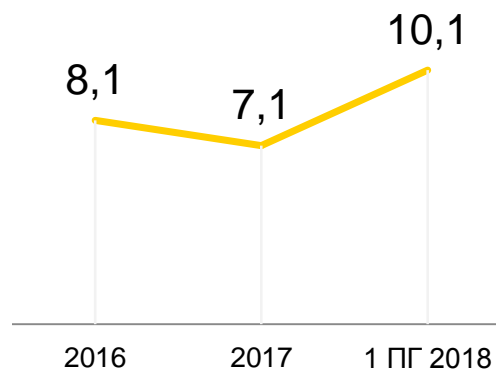


Срок погашения долгового портфеля



Оценка кредитного риска

EBITDA/финансовые расходы



Кредитоспособность

- Безупречная кредитная история
- Сотрудничество с крупнейшими банками
- Низкая долговая нагрузка: чистый долг / EBITDA за 12 месяцев = 1,2

Валютный риск:

Займы в иностранной валюте отсутствуют

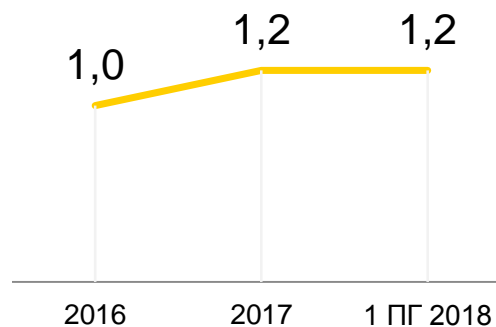
Риск изменения процентных ставок:

Переменные ставки по договорам займа отсутствуют
Консервативный срок погашения задолженности

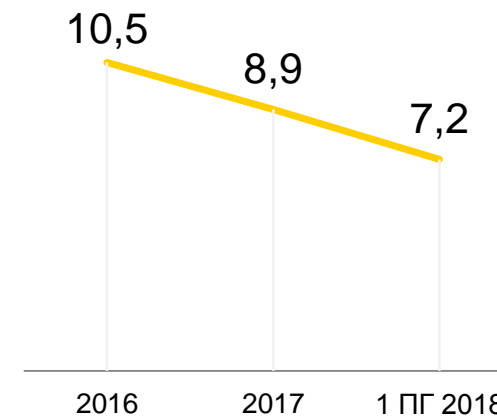
Доступные кредитные лимиты:

Кредитные лимиты в российских банках – 245 млрд рублей

Чистый долг/ EBITDA за 12 месяцев



Средняя стоимость долга, %



	1кв. 2018 г.	2кв. 2018 г.	Июль-август 2018 г.
Рост продаж, г/г, %	8.1%	6.5%	8.8%
Рост сопоставимых продаж, %	-3.6%	-5.2%	-2.1%
Количество магазинов	16 625	16 960	17 168



Наша ключевая
задача –
восстановить
трафик



Подтверждаем ранее заявленный прогноз на 2018 ф.г.:

- Количество открытых магазинов (валовое):
 - 1 500 магазинов "у дома"
 - 700 магазинов косметики
 - 20 супермаркетов
- 1 200 обновленных магазинов
- Капитальные затраты (CAPEX) – 55 млн рублей



Наша политика объявления прогнозов на будущее:

- На 2019 год и далее мы предоставим план открытия магазинов только в валовых цифрах
- Анонс запланированного количества открытых магазинов на 2019 ф.г. будет предоставлен в январе 2019 года



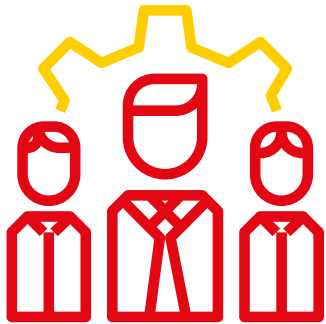
Контекст

Стратегия

Финансы

Управление

Роль Совета директоров



- **Внедрение и соблюдение эффективных практик корпоративного управления. Совет директоров должен состоять из независимых директоров**, обладающих большими экспертными знаниями отрасли и соблюдающих высокие стандарты добросовестности со стратегическим прицелом на повышение ценности для всех акционеров
- **Формулировка стратегических целей и приоритетных направлений деятельности**
 - включая одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- **Предоставление стратегического прогноза руководству и контроль за его работой, включая**
 - Согласование Программы мотивации (краткосрочной и долгосрочной)
 - Согласование Матрицы принятия решений по кадрам, финансам, слияниям и поглощениям



Общие сведения по Комитетам Совета

		Комитеты			
Должность	Имя	По аудиту	По кадрам и вознаграждениям	По стратегии	По финансовым рынкам
Председатель, INED	Чарльз Райан				
Заместитель председателя, INED	Пол Фоли				
NED	Тимоти Демченко				
NED	Алексей Махнев				
INED	Грегор Моват				
INED	Александр Присяжнюк				
INED	Джеймс Симмонс				
<div><div>INED – независимый неисполнительный директор</div><div>NED – неисполнительный директор</div></div> <div><div> Председатель</div><div> Член</div></div>		<ul style="list-style-type: none">Проверка и контроль полноты финансовой отчетностиПроверка систем внутреннего контроля и управления рискамиКонтроль эффективности внутреннего аудитаКонтроль отношений с внешним аудитором и т.д.	<ul style="list-style-type: none">Разработка и контроль политики вознаграждения (долгосрочная/ краткосрочная мотивация)Согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1/CEO-2)Разработка стратегии управления талантамиЕжегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства	<ul style="list-style-type: none">Стратегическое и инвестиционное планированиеОпределение приоритетных направлений деятельностиСогласование, проверка бизнес-плана/ бюджетаПроверка сделок по слиянию и поглощению, крупных инвестиционных проектов и т.д.	<ul style="list-style-type: none">Разработка и укрепление систем корпоративного управленияФормирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторамиОценка и рекомендации для Совета по дивидендной политике