

Рычаги реализации стратегии

Мы используем пять рычагов для достижения стратегического видения:

1. Рост LFL в основных форматах за счет внедрения нового ценностного предложения;
2. Поддержание маржи и обеспечение инвестиций в ценовое лидерство за счет повышения операционной эффективности в сети магазинов и цепочке поставок;
3. Эффективный рост сети магазинов;
4. Расширение доли в кошельке клиентов через мультиформатное предложение, связанное единой программой лояльности;
5. Создание платформы будущего роста через омниканальное предложение.

Рост LFL в основных форматах за счет внедрения нового ценностного предложения

Один из первых приоритетов Компании – рост LFL в основных форматах. Во многих регионах мы отстаем по плотности продаж от наших конкурентов, закрытие этого разрыва позволит значительно увеличить нашу выручку. Для этого мы запустили проект по созданию нового ценностного предложения для наших покупателей (CVP), адаптированного под целевую аудиторию и цели совершения покупок.

CVP определяет все ключевые аспекты восприятия магазина:

- торговая площадь и локация;
- ассортимент, цена и промоакции;
- атмосфера и опыт, коммуникация.

В 2018 г. мы разработали детальные CVP для каждого из основных форматов, опираясь на исследования потребителей и анализ конкурентов:

МАГНИТ

Компания фокусируется на своем основном формате – на магазинах «У дома». Это базовый формат для «Магнита», и растущий сегмент в российском ритейле.

Удобный магазин для ежедневных покупок, которому покупатель доверяет. Формат предлагает подходящий ассортимент, всегда выгодные цены и возможность воспользоваться преимуществами семьи магазинов Магнит. Основные миссии: рядовая закупка на несколько дней, покупка еды на вечер, небольшое пополнение запасов. Лидерство по восприятию «Выгодная цена» по сравнению с форматными конкурентами в конкретной локации при сохранении уровня маржинальности.

МАГНИТ СЕМЕЙНЫЙ

«Магнит Семейный» – полноценный супермаркет для всей семьи с расширенным ассортиментом и улучшенным потребительским опытом, но при этом имеющий предложение для чувствительных к цене сегментов и воспринимаемый как выгодное, недорогое место для покупок

В данном формате есть возможность привлечь новые для Магнита целевые аудитории – любителей комфорта и деловых людей. Эти покупатели более требовательные к качеству услуги и ассортимента и менее чувствительные к цене. При этом мы сохраняем привлекательность для трех основных сегментов - любителей экономии, целенаправленных людей и энтузиастов. Целевые миссии: рядовая закупка, большая закупка, покупка еды на вечер, еда вне дома.

МАГНИТ АПТЕКА

Основное конкурентное преимущество среди аптек - простая и удобная навигация, удобная открытая выкладка, дружелюбный персонал, открытый для покупателя (не за стеклом), способный дать консультации по выбору препарата. Оказание дополнительных услуг в больших аптеках. Формат позволяет по доступной цене решить базовые вопросы по здоровью, включая профилактику заболеваний. Простота, удобство и доверие – создается за счет открытой выкладки, дружелюбия и компетентности фармацевта. Решение базовых вопросов – гарантированная представленность самых востребованных лекарств - покупка лекарств для острых/транзиторных состояний. Профилактика – специально разработанные «корзины здоровья», покупка лекарств для хронических заболеваний.

МАГНИТ КОСМЕТИК

Магазин для женщин в возрасте от 30 до 55 лет, в котором приятно совершать регулярные покупки товаров для ухода за собой, семьей и домом. Формат предполагает базовый подход к формированию клиентского опыта: продуманный подходящий ассортимент, выгодная цена, дружелюбный персонал с добавлением экспертизы в красоте и с преимуществами семьи магазинов Магнит.

Внедрение новых CVP

Компания планирует запустить внедрение новых CVP уже в 2019 г. Для этого мы осуществляем целый ряд инициатив:

- Один из главных элементов CVP – всестороннее обновление ассортимента, обеспечение его соответствия потребностям покупателей, а также создание точек дифференциации. Последнее особенно важно для целевых категорий – тех, в которых наше предложение будет намного сильнее, чем у конкурентов. Мы уже пересмотрели основные принципы формирования ассортимента на федеральном уровне, а в течение 2019 г. планируем провести глубокую локализацию ассортимента силами команд округов. В ряде магазинов крупных форматов мы также запустим усиленное предложение в категориях фермерской продукции, товаров для питомцев, товаров для детей.
- Новые методы ценообразования позволят более четко определять конкурентный уровень регулярных цен для каждой точки. Обновленный подход к промо позволит стратегически управлять промоактивностью на базе продвинутой аналитики и делать промо как более привлекательными для потребителей, так и более выгодными для нас.
- Оптимизация цепочки поставок позволит повысить качество и свежесть продуктов на полке. Внедрение современных розничных технологий на уровне торговых точек позволит повысить стандарты сервиса (в том числе выкладка, соответствие ценников, чистота, очереди) без дополнительных затрат на персонал.
- Для поддержки CVP мы продолжим программу редизайнов торговых точек. Фактически проведенные редизайны последнего поколения показывают прирост продаж выше 10% по всем форматам. В рамках редизайна мы проводим капитальный ремонт, обновляем оборудование, оборудуем фасад магазина витражами, обновляем входную группу, внешнюю и внутреннюю отделку и навигацию. Новые CVP будут внедрены в магазины, прошедшие редизайн старого поколения в рамках программы легкого обновления (с минимальными капитальными затратами).
- Новая стратегия коммуникации и бренда семьи магазинов «Магнит» поддержит обновленные CVP. Мы выстроим систему коммуникации с целевыми сегментами клиентов на базе ключевых эмоциональных и рациональных тем для каждого формата.

Поддержание маржи и обеспечение инвестиций в ценовое лидерство за счет повышения операционной эффективности в сети магазинов и цепочке поставок

Оптимизация процессов и внедрение технологий в сети магазинов и цепочке поставок не только позволит реализовать CVP без дополнительных операционных затрат, но и создаст возможность дополнительных инвестиций в ценовое лидерство.

Оптимизация процессов и технологий в сети магазинов

Проекты, запущенные в 2018 году:

- обновление процессов в торговых точках, оптимизация рабочих часов на уровне торговой точки, сокращение объема бумажной работы и запуск конкурсов по качеству работы персонала, оптимизация процессов приемки и выкладки для сокращения потерь;
- добавление касс и тележек в магазины для повышения пропускной способности;
- сфокусированность управления магазинами в округах на продажах в торговых точках, внедрение обязательных визитов в торговые точки.

В долгосрочной перспективе будут реализованы следующие проекты:

- обновление процессов в торговых точках, включая доверительную приемку, сквозной цифровой документооборот;
- внедрение нового оборудования (например, цифровые ценники, прайс-чекеры);
- продолжение разработки системы супервайзеров, повышение доступности информации о ключевых показателях эффективности (КПЭ) магазинов.

Оптимизация процессов и внедрение технологий в логистике

Проекты, запущенные в 2018 году:

- улучшено планирование и снизились логистические пики;
- вырос уровень сервиса с 78 до 82%;
- сокращены запасы на РЦ на 15%;
- уменьшен документооборот;
- запущен проект пулинга поставщиков.

Проекты, которые предстоит запустить и завершить до 2023 года:

- пересмотр структуры транспорта, повышение доли подрядчиков;
- усиление контроля качества и свежести по всей цепочке поставок;
- пересмотр процессов и инструментов, повышение качества прогноза и оптимизация структуры управления;
- в дальнейшем повышение уровня сервиса и дополнительное сокращение товарных запасов.

Эффективный рост сети магазинов

В условиях продолжающейся консолидации рынка рост и развитие сети – вопрос выживания в долгосрочной перспективе. Для сохранения лидирующей закупочной позиции необходимо обеспечивать рост доли рынка. Необходимо также сохранять темпы развития, так как в условиях консолидации обострилась борьба ретейлеров за локации, наиболее близкие к потребителям.

Мы планируем наращивать торговые площади, используя три источника роста:

- М&А малых сетей современного ретейла, находящихся в тяжелой ситуации вследствие ценового давления со стороны федеральных конкурентов;
- натуральный рост в локациях с низкой концентрацией современной розницы за счет вытеснения традиционной розницы и региональных сетей;
- занятие торговых площадей, возникающих в результате ввода новых жилых площадей.

Мы обеспечим эффективность инвестиций в рост сети за счет комбинации ГИС-систем и инвестиционных правил. Для предварительного определения оптимальных локаций мы будем использовать алгоритм, учитывающий население в зоне охвата, текущие потоки трафика и точки интереса, а также конкуренцию на уровне конкретного адреса. Для принятия финальных решений мы выстроили прозрачный процесс финансового одобрения инвестиций на уровне торговой точки.

Расширение доли в кошельке потребителей через мультиформатное предложение, связанное единой программой лояльности

Для того чтобы стать главной торговой площадкой Российской Федерации и максимально покрыть основные потребности наших покупателей, мы планируем запустить ряд новых форматов и кубов.

Форматы

- «Магнит Аптека» – простой, удобный и надежный способ по доступной цене решить все базовые запросы в рамках здоровья, включая профилактику заболеваний. Драйверами успеха предложения «Магнит Аптека» станут качественное клиентское предложение (рекомендации, открытый торговый зал) и уникальные мультипродуктовые предложения для лечения и профилактики самых распространенных проблем со здоровьем. Мы будем строить аптеки на трафике основных форматов и объединять все предложения единой программой лояльности.
- «Магнит опт» – формат для удовлетворения миссии специальной закупки. В рамках формата будет предложен ассортимент с ограниченной долей категории fresh и большими упаковками сухих товаров.
- «Магнит Почта» – ультрамалый формат в партнерстве с «Почтой России» для обеспечения базового продуктового ассортимента в широком круге локаций по всей России без затрат на аренду и с минимальными затратами на персонал. С помощью этого формата мы сможем обеспечить свое присутствие в самых удаленных уголках нашей страны.

Кубы

В рамках больших форматов мы также планируем запустить специализированные кубы (магазин в магазине) с уникальным продуктовым предложением и дополнительным клиентским опытом. На данный момент мы уже позитивно оценили потенциал кубов фермерской продукции, продукции для животных, продукции для детей.

Для объединения всей семьи магазинов «Магнит» уже в I квартале 2019 г. мы планируем запустить программу лояльности, которая станет доступна во всей географии присутствия Группы до конца 2019 г.

На старте программы мы запустим кросс-форматную карту лояльности с системой баллов и тремя уровнями лояльности. В дальнейшем до конца 2019 г. мы планируем запустить персонализированные промо и партнерские программы. В рамках тиражирования программы лояльности мы также запустим новое мобильное приложение.

Создание платформы будущего роста через омниканальное предложение

Для обеспечения долгосрочного роста за периметром стратегии 2023 г. уже сейчас необходимо пилотировать и создавать омниканальную экосистему, которая обеспечит наше присутствие в самом быстрорастущем сегменте рынка, позволит нам закрыть неудовлетворенные потребности наших покупателей и создаст дополнительный канал коммуникации с потребителем.

Мы планируем создать омниканальную экосистему, которая будет предлагать:

- качественный ассортимент и простоту выбора (поиск, рейтинг, ценообразование);
- удобный сервис оплаты и доставки (собственный платежный сервис, быстрая доставка, дружественная поддержка);
- доверие и понимание спроса, лояльность (массовая персонализация).

Уже в 2019 г. мы планируем запустить пилот доставки продуктов на базе ассортимента гипермаркета в Краснодаре для тестирования спроса на омниканальное предложение за пределами Москвы и Санкт-Петербурга.

Внутренние изменения Группы компаний «Магнит»

Для успешной реализации пяти рычагов и достижения видения Компании потребуется трансформироваться изнутри. Мы перестроим организацию и создадим новую корпоративную культуру.

В течение 2019 г. мы планируем следующие инициативы:

- Мы пересмотрим подход к корпоративному управлению Компанией. Необходимо обновить и объединить устаревшие ИТ-системы, создать единую политику обращения с данными и аналитикой, выстроить процессы принятия решений на базе информации.
- Мы выстроим функциональную экспертизу. В рамках первого приоритета мы сфокусируемся на создании команд категорийного менеджмента и CVP. Также начнем развивать экспертизу в аналитике больших данных и цифровом маркетинге.
- Мы децентрализуем организацию на базе мультимедийных округов для ускорения цикла принятия решений и обеспечения понимания локального потребителя с помощью функциональных команд на местах. Также мы запустим общий центр обслуживания и повысим эффективность управления.

Помимо организационной трансформации для реализации стратегии Компании потребуется донести стратегические цели до всей организации и сместить фокус с выполнения процессов на результат. Клиентоориентированность должна стать частью ДНК Группы компаний «Магнит».