



 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Внедрение клиентоориентированного подхода в деятельность магазинов у дома АО «Тандер»

 **МАГНИТ**

Автор работы:
Фурашов Дмитрий Владимирович
Руководитель:
Моисеенко Наталья Владимировна

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии
Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого
мероприятия в области собственных торговых марок


**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**





История «Магнит»





		2021	Приобретении розничной сети «ДИКСИ» (2 477 магазинов), открытие магазинов в Р. Дагестан. Достижение количества торговых объектов 22344
		2019	Открытие 20 000-го магазина «у дома» и 5 000-го «Магнит Косметик» Запуск в Индустриальном парке «Краснодар» второго резидента — «Кондитера Кубани» Тестирование новых форматов — суперстор, «Магнит Сити» Запуск собственной программы лояльности «Магнит» для покупателей;
		2016	Запуск новых форматов «Магнит Аптека» и «Магнит Опт»; Открытие первого распределительного центра за Полярным кругом (Мурманск) и 37-го для компании; Запуск в Краснодарском крае собственного завода по выращиванию шампиньонов; Начало работы первого резидента Индустриального парка Краснодар — «Кубанского комбината хлебопродуктов»; «Магнит Косметик» становится крупнейшим в России игроком на рынке розничных продаж косметики и парфюмерии.
		2013	Крупнейшая розничная компания по количеству магазинов, торговых площадей, эффективности и объему продаж; Капитализация «Магнита» на Московской бирже превысила 1 трлн рублей; «Магнит Косметик» становится крупнейшей по размеру сетию дрoгери в России; Число магазинов «Магнита» превысило 10 000;
		2010	Открытие первого магазина формата дрoгери «Магнит Косметик»; Запуск собственного производства овощей и зелени — тепличного комплекса «Зеленая линия» в Краснодарском крае; «Магнит» становится крупнейшим частным работодателем в России и сохраняет этот статус по сей день; Появление нового формата — «Магнит Семейный»
		2006	Первичное размещение акций (IPO) на Лондонской фондовой бирже; Запуск нового формата — компактного городского гипермаркета; Статус самой быстрорастущей розничной компании мира по мнению Deloitte; «Магнит» первым из ритейлеров переходит на собственный импорт самых востребованных товаров.
		2002	Открытие первого распределительного центра в Кропоткинe, Краснодарский край; Перезапуск всей сети в формате магазинов «у дома», являющийся ключевым для «Магнита» и сейчас; Стремительное развитие сети магазинов: 1,5 тыс. торговых точек на конец 2005 года; «Магнит» закрывает бизнес по оптовым продажам косметики и бытовой химии, полностью концентрируется на розничном бизнесе
		1998	Создание собственного автотранспортного предприятия — компании «Сельта»; Запуск первой линейки товаров под собственной торговой маркой; Переход «Магнита» на модель дискаунтера; Открытие первых 160 магазинов, что выводит «Магнит» на лидирующие позиции в России по размеру сети.
		1994	Основание компании по оптовой торговле товарами бытовой химии «Тандер». Активное развитие сети оптовых магазинов и вложение в десятку крупнейших российских дистрибьюторов косметики, бытовой химии и парфюмерии


 Магнит


 Семейный


 Аптека


 Косметик


 Интернет-Аптека

 Магнит

 Семейный

















 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Форматы магазинов «Магнит»

Основные

Магазин «у дома»  341 м² Средняя торговая площадь  77% Доля в продажах  97% и 3% Продукты питания/non-food  6 447 Среднее число SKU			
Супермаркет «Магнит Семейный»  1 360 м² Средняя торговая площадь  14% Доля в продажах  95% и 5% Продукты питания/non-food  13 900 Среднее число SKU			
Суперстор «Магнит Экстра»  3 560 м² Средняя торговая площадь  14% Доля в продажах  92% и 8% Продукты питания/non-food  25 550 Среднее число SKU			
«Магнит Косметик»  231 м² Средняя торговая площадь  9% Доля в продажах  100% Non-food  9 758 Среднее число SKU			

Развивающиеся

«Магнит Аптека»  20-90 м² Средняя торговая площадь  4 800 Среднее число SKU  82% и 18% Лекарства/ Нелекарственные товары			
Электронная коммерция  40 000 Среднее число SKU			
Дискаунтеры «Моя Цена»  150-350 м² Средняя торговая площадь 1 750 Среднее число SKU			
«Магнит Сити»  120-180 м² Средняя торговая площадь  3 200 Среднее число SKU			
Киоск «МагнитGO»  6-60 м² Средняя торговая площадь  300 Среднее число SKU			

Финансовые показатели ПАО «Магнит»



Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.	
Активы			
Внеоборотные активы			
	7	336 513 344	352 985 987
	8	308 444 695	313 566 212
	9	5 506 252	3 914 677
	10	26 879 317	26 879 317
		1 117 551	314
		678 461 159	697 346 507
Оборотные активы			
	11	205 949 194	218 873 586
	12	8 563 822	13 993 440
	13	5 581 366	5 769 958
		75 650	1 464 207
		1 081 971	656 210
		317 672	553 697
		661 791	1 130 420
	14	44 699 581	8 901 298
		266 931 047	251 342 816
		945 392 206	948 689 323
Итого активы			
Капитал и обязательства			
Капитал, принадлежащий на акционеров материнской компании			
	15	1 020	1 020
	15	87 390 921	87 379 413
	15	(16 021 596)	(16 454 110)
	31	2 055 322	1 623 268
		109 463 257	115 983 222
		182 888 924	188 532 813
Долгосрочные обязательства			
	20	147 694 926	119 632 362
	8	316 141 855	320 600 953
		-	244 623
	21	2 167 641	3 206 076
	29	12 225 590	16 073 679
		478 230 012	459 757 693
Краткосрочные обязательства			
	17	161 072 294	161 631 006
	18	23 252 598	17 020 105
	19	11 854 351	4 291 007
	16	24 094 729	14 452 943
		955 732	696 526
	22	2 592 558	1 056 711
	21	627 304	62 857
	20	18 391 601	64 578 456
	8	41 432 103	36 609 206
		284 273 270	300 398 817
		762 503 282	760 156 510
		945 392 206	948 689 323
Итого капитал и обязательства			




Магнит


Семейный


Аптека


Косметик


Интернет-Аптека

 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Персонал



310 924

сотрудников



31 939

Работники
РЦ и АТП



10 591

Сотрудники
филиалов



12 822

Персонал головной
компании



4 556

Сотрудники
производства
и прочие



251 016

Персонал
магазинов



Прочие
форматы

2 253



Супермаркеты

26 638



Магазины
дрогери

43 710



Магазины
у дома

178 415

Структура персонала на 30.06.2021 г.

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**



Высокая капитализация
и достаточно быстрое
привлечение инвестиций

Переключение на
позитивный настрой
сотрудников (мотивация,
психологическое
состояние)

Создание условий для
развития и
самореализации

<p>ПАО «Тандер»</p>	<p>О – возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокая капитализация и достаточно быстрое привлечение инвестиций - Разработка и внедрение инноваций и новых информационно-технологических решений. - Осуществление сделок M&A (слияния и поглощения) за счёт достаточных ресурсов 	<p>T – угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - уязвимость из-за удалённости от центра принятия решений - открытые биржевые торги акций, на которые ориентируются акционеры - иностранные специалисты в главном органе управления
<p>S – сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - крупнейшая частная компания в своей сфере - высокая капитализация компании - широкая географическая представленность - высокая технологичность работы 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа торговых точек и доли рынка 2. Снижение заёмного капитала для минимизации издержек 3. Развитая логистика, позволяющая снижать затраты и получать более выгодные предложения в различных регионах 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разнос центров принятия решений 2. Уравнивание пропорции иностранных и Российские специалисты в совете директоров 3. Снижение бюрократической нагрузки
<p>W – слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - кадровый голод - сильная централизация управления - бюрократия на всех уровнях - периодическое нерациональное распределение задач без достижения результатов - угасшая система внутреннего обучения и развития персонала - слабая гибкость и трансформация из-за размеров 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание открытости PR. 2. Переключение на позитивный настрой сотрудников (мотивация, психологическое состояние) 3. Децентрализация структуры управления 4. Создание чёткой и прозрачной кадровой политики 5. Создание условий для развития и самореализации 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение понятную работу с бюджетом на местах 2. Разработку программу противостояния конкуренту агрессивную и пассивную 3. Работа с внутренним кадровым резервом

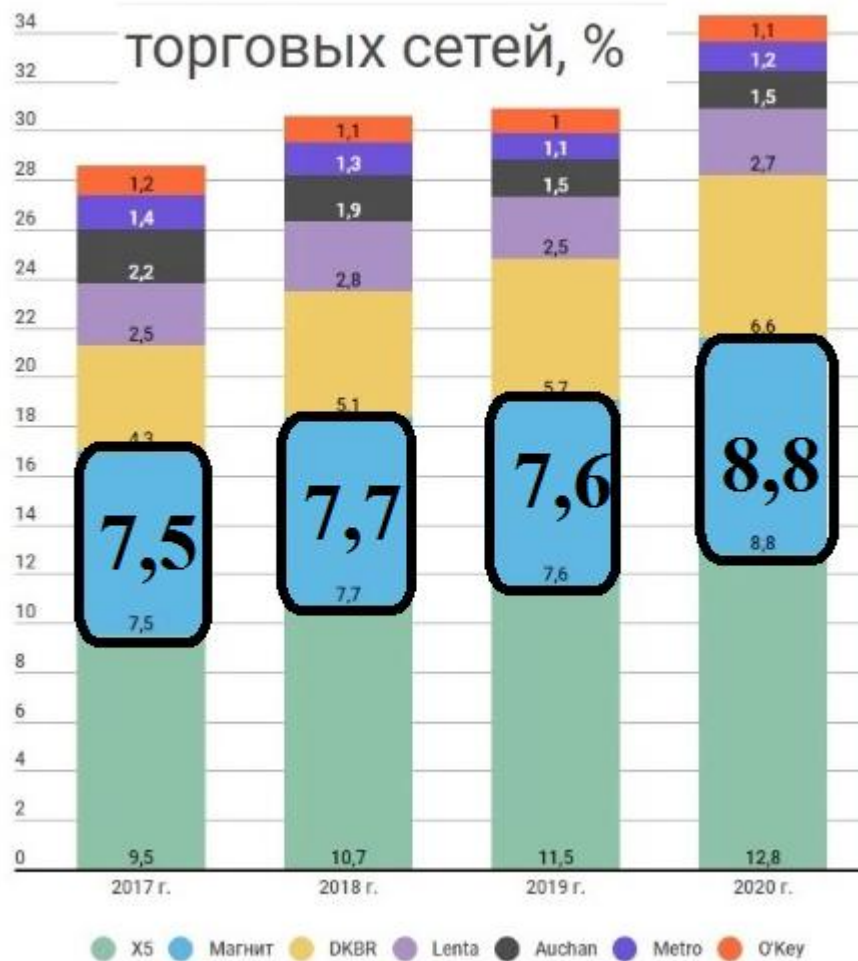


PEST-анализ

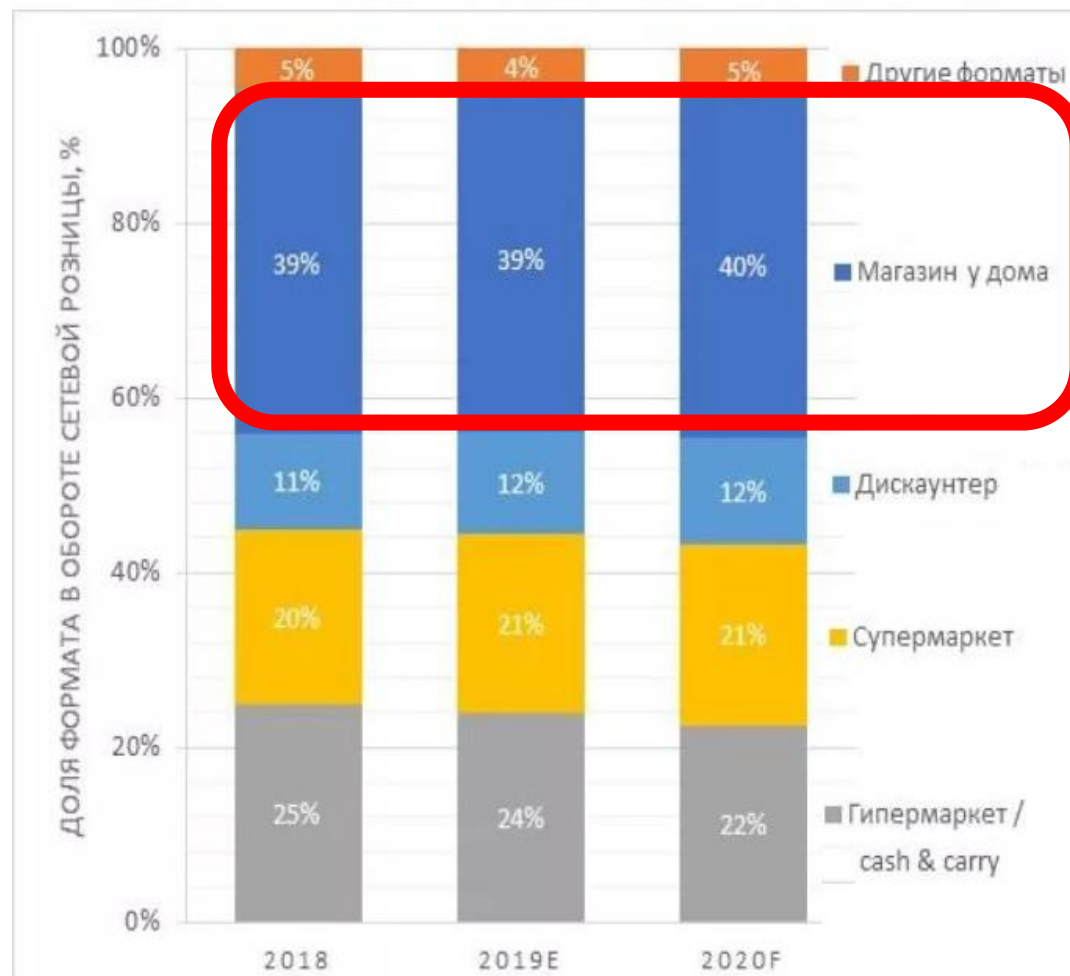
Факторы	Роль фактора	Вероятность наступления	Ср. взвешан.
Политические	Диапазон 1-5	Диапазон 0-3	6
Низкое влияние государства на отрасль	4	0,5	2
Повышенные требования с привлечением ответственности за несоблюдение мер защиты от COVID-19.	2	0,1	0,2
Введение дополнительных ограничений по импорту товаров	2	1,2	2,4
Социальные	Диапазон 1-5	Диапазон 0-3	6
Снижение уровня дохода населения как причина снижения покупательской способности.	3	2	6
Увеличенный приток неквалифицированного персонала	2	1,7	3,4
Негативный имидж компании на рынке труда	4	1	4
Увеличение среднего возраста населения, что влияет на структуру потребления	2	3	6
Экономические	Диапазон 1-5	Диапазон 0-3	6
Временное повышение объёмов продаж в связи со сложившейся ситуацией пандемии и ограничительными мерами.	4	0,2	0,8
Повышенная востребованность услуги продуктовых магазинов наряду с другими субъектами торговли, в том числе общепит (снижение спроса на рынках, ярмарках, уличной торговли и т.п.)	3	0,6	1,8
Изменение требований соискателей к работодателю как причина образования повышенного числа вакансий в торговых объектах.	2	0,7	1,4
Достаточно стабильный уровень инфляции	1	0,8	0,8
Технологические	Диапазон 1-5	Диапазон 0-3	6
Прогрессивное развитие в области информационных технологий, за счёт которых происходит внутреннее изменение технологичности.	2	2,6	5,2
Развитие новых форматов торговли в рамках сети	2	1,7	3,4
Активное развитие онлайн торговли	2	3	6


Структура продуктового ритейла в России на 2021 г.


Доля рынка крупнейших торговых сетей, %





Сегментация оборота FMCG-ритейла по форматам в 2018-2020 гг.




 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

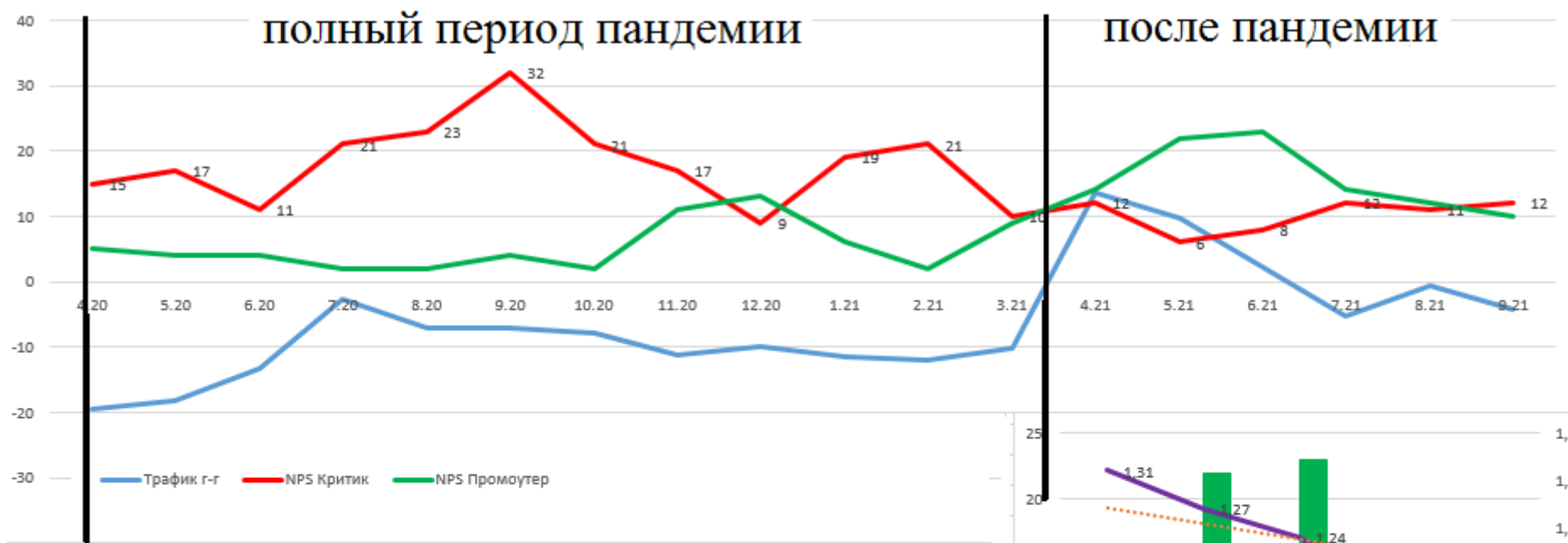
Магнит

Семейный

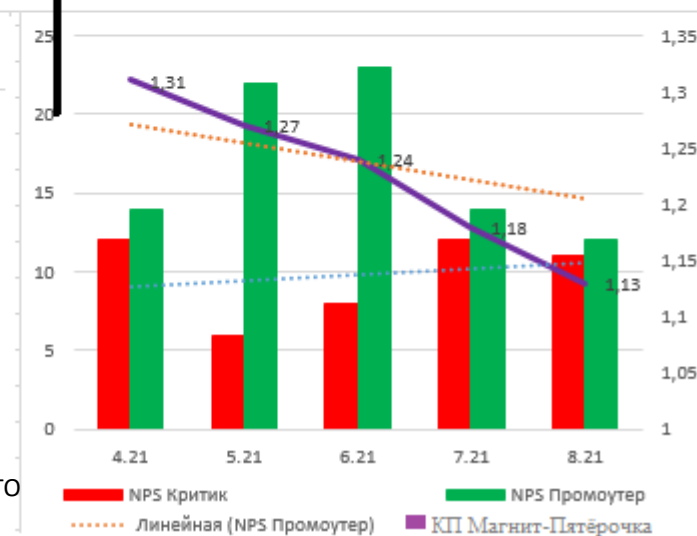
Аптека

Косметик

Интернет-Аптека



Зависимость Трафика Магнит у дома и КП Пятёрочки* от NPS Критик и NPS Промоутер



*Коэффициент привлекательности Пятёрочки рассчитывается как отношение РТО Магазина Магнит к РТО магазина Пятёрочка

**Индекс NPS — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам

**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**



Магнит

Семейный

Аптека

Косметик

Интернет-Аптека

Стратегическое направление «Магнит» по 2025 год

Покупатели

Рост LFL, лидерство по NPS¹ и чистому притоку покупателей



Покупатели становятся все более чувствительными к цене ...

	Доля потребителей, %			Доля в выручке, %
	2018	2019	2020	
Любители экономии	23 (+2 п.п.)	25 (+1 п.п.)	26	31
Целенаправленные	18 (+3 п.п.)	21	21	
Энтузиасты	18	19 (1 п.п.)	18	
Традиционалисты	9	9	9	
Рутинные	6	4	3	
Увлеченные закупкой	8 (5 п.п.)	3	3	
Деловые	12	12	12	
Любители комфорта	6	7	7	11
				7

... и требовательными к ассортименту и удобству

Рейтинг	Фактор	Тренд
1	Цены	↗
2	Качество продуктов	→
3	Ассортимент / Покупка в одном магазине	↑
4	Расположение	→
	Удобство совершения покупок	↑



Удобство совершения покупок



Сотрудники

Постоянное повышение eNPS² и снижение текучести кадров

Инвесторы


Ценность для акционеров за счет привлекательной доходности

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ




 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Краткосрочные цели стратегической концепции компании Магнит

Стратегическое направление

Краткосрочные цели
в течение 1-2 лет

Фокус на покупателе

- Обновление CVP, включая новые концепции редизайна
- Кластеризация магазинов
- Эмоциональные механики и персонализация программы лояльности
- Продвинутая аналитика
- Новое позиционирование бренда

*CVP – ценностное предложение для клиентов - это обещание потенциальной ценности, которую бизнес предоставляет своим клиентам, и, по сути, является причиной, по которой клиент выбрал бы взаимодействие с бизнесом. Ценностное предложение для клиентов



**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**

Магнит

Семейный

Аптека

Косметик

Интернет-Аптека

Фокус на покупателе положительная динамика по NPS*



Согласно метрике, если NPS больше 50 — всё чудесно, но расслабляться всё равно нельзя. От 30 до 50 — неплохо, но можно и лучше. Менее 30 — недобрый знак, меньше 0 — пора срочно принимать меры.


*Индекс NPS (англ. Net Promoter Score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок


**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**




 Магнит

 Семейный


 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Цель – повышение уровня клиентоориентированности персонала магазинов «Магнит у дома», обеспечивающего увеличение количества лояльных потребителей и доходности компании


Задачи

- 
1. Провести организационный аудит и диагностику проблем в деятельности магазинов формата «Магнит у дома»
 2. Сформировать программу обучения сервису, обслуживания и клиентоориентированности директоров торговых точек
 3. Провести цикл обучающих мероприятий для директоров торговых точек и супервайзеров
 4. Включить в обязательный минимум программы обучения при вводе в должность администраторов-новичков раздел клиентоориентированности
 5. Разработать и внедрить изменения в систему мотивации директоров торговых точек и супервайзеров с ориентацией на покупателя





**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**

 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Команда проекта, ресурсы

Информационные



Финансовые



Кадровые



Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**



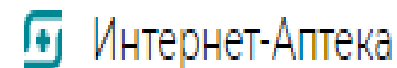
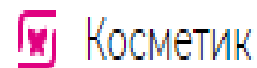
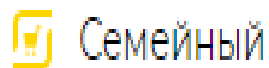


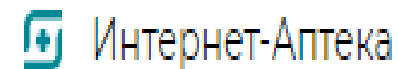
График реализации мероприятий с затратами

Мероприятия/ сроки	01.11.21-10.11.21	11.11.21-20.11.21	21.11.21-30.11.21	01.12.21-10.12.21	11.12.21-20.12.21	20.12.21-31.12.21	01.01.22-10.01.22	11.01.22-21.01.22	21.01.22-31.01.22	01.02.22-10.02.22	11.02.22-20.02.22	21.02.22-28.02.22		01.07.22-10.07.22	11.07.22-20.07.22	21.07.22-31.07.22	
Составление программы обучения в разбивке на блоки обучения директоров торговых точек	18182																
Составление программы обучения в разбивке на блоки обучения супервайзеров	3636																
Видео-уроки от первых лиц компании по предоставлению качественной услуги с придачей	37727																
Очное/веб обучение директоров и супервайзеров торговых точек по основным темам				52500													
Сдача тестирования по пройденному материалу					51563												
Видеоизменённое обучение по закреплению пройденных ранее тем								52500									
Предметные ситуации с выбором правильного набора действий									3636								
Проведение круглого стола с директорами торговых точек и супервайзерами									68182								
Разбор и решение реальных ситуаций для обеспечения полного цикла сервиса для покупателей										3636							
Видеоизменённое обучение по закреплению пройденных ранее тем														52500			
Предметные ситуации с выбором правильного набора действий																3636	
Включение после разработки в обязательный минимум программы обучения при вводе в должность				7273													
Разработка изменённой системы мотивации для директоров торговых точек	36364																
Внедрение изменённой системы мотивации для директоров торговых точек							18182										
Разработка изменённой системы мотивации для супервайзеров с целью повышения NPS	36364																
Анонсирование внедрения изменений в систему мотивации супервайзеров							284										
Внедрение изменённой системы мотивации для супервайзеров (с интеграцией внешней оценки)										38182							

Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

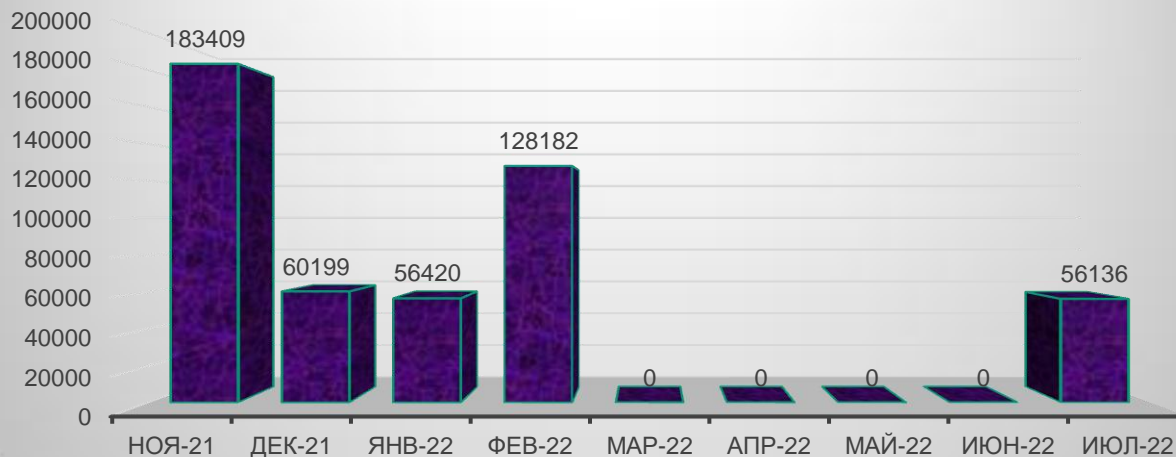
**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**





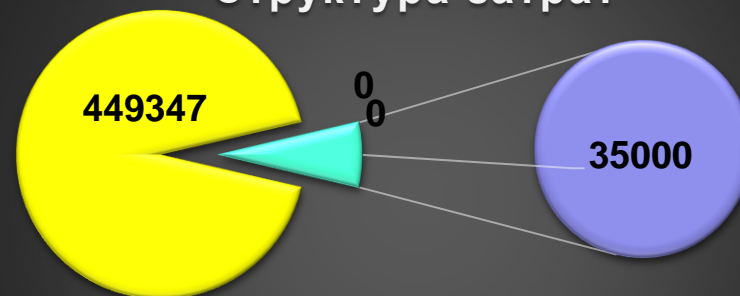
Бюджет и затраты

Распределение затрат по периодам, руб.



**Общая сумма затрат
484 346, 59 руб.**

Структура затрат

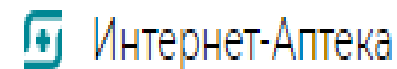


- Косвенные затраты
- Заёмные средства
- Государственные средства
- Прямые затраты
- Собственные средства

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

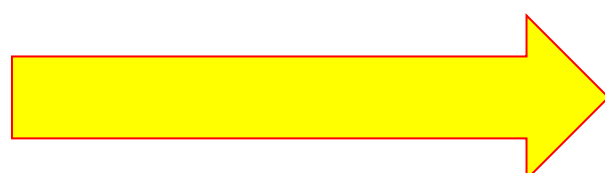
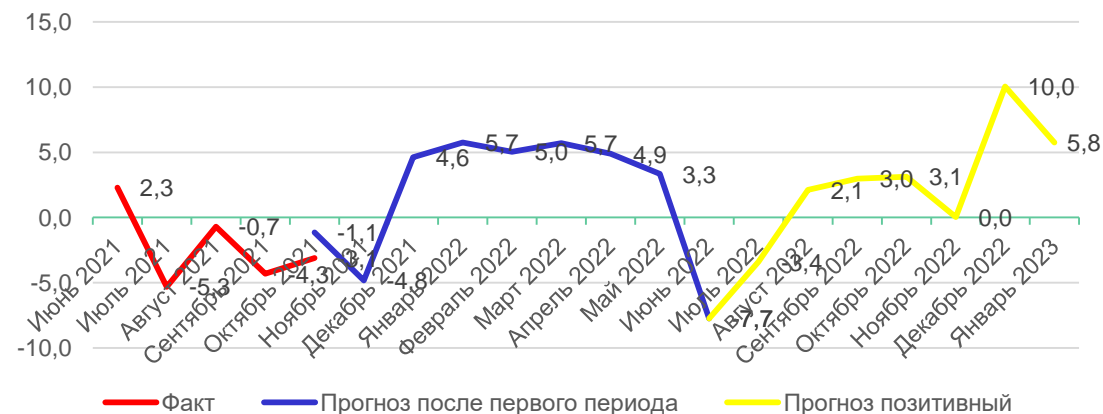


**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**



Расчёт экономического эффекта

Прогноз трафика год к году по Саратовской области



Месяц	Прибыль, руб.	Затраты, руб.	Накопл. Прибыль, руб.
Ноябрь 2021	0	132 273	-132 273
Декабрь 2021	130 674	111 336	-112 935
Январь 2022	127 759	74 602	-59 778
Февраль 2022	136 392	110 000	-33 387
Март 2022	170 734	0	137 347
Апрель 2022	158 960	0	296 307
Май 2022	215 217	0	511 523
Июнь 2022	75 755	0	587 278
Июль 2022	0	56 136	531 142
Август 2022	375 402	0	906 544
Сентябрь 2022	417 810	0	1 324 355
Октябрь 2022	237 236	0	1 561 590
Ноябрь 2022	0	0	1 561 590
Декабрь 2022	599 786	0	

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок



МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ

Магнит

Семейный

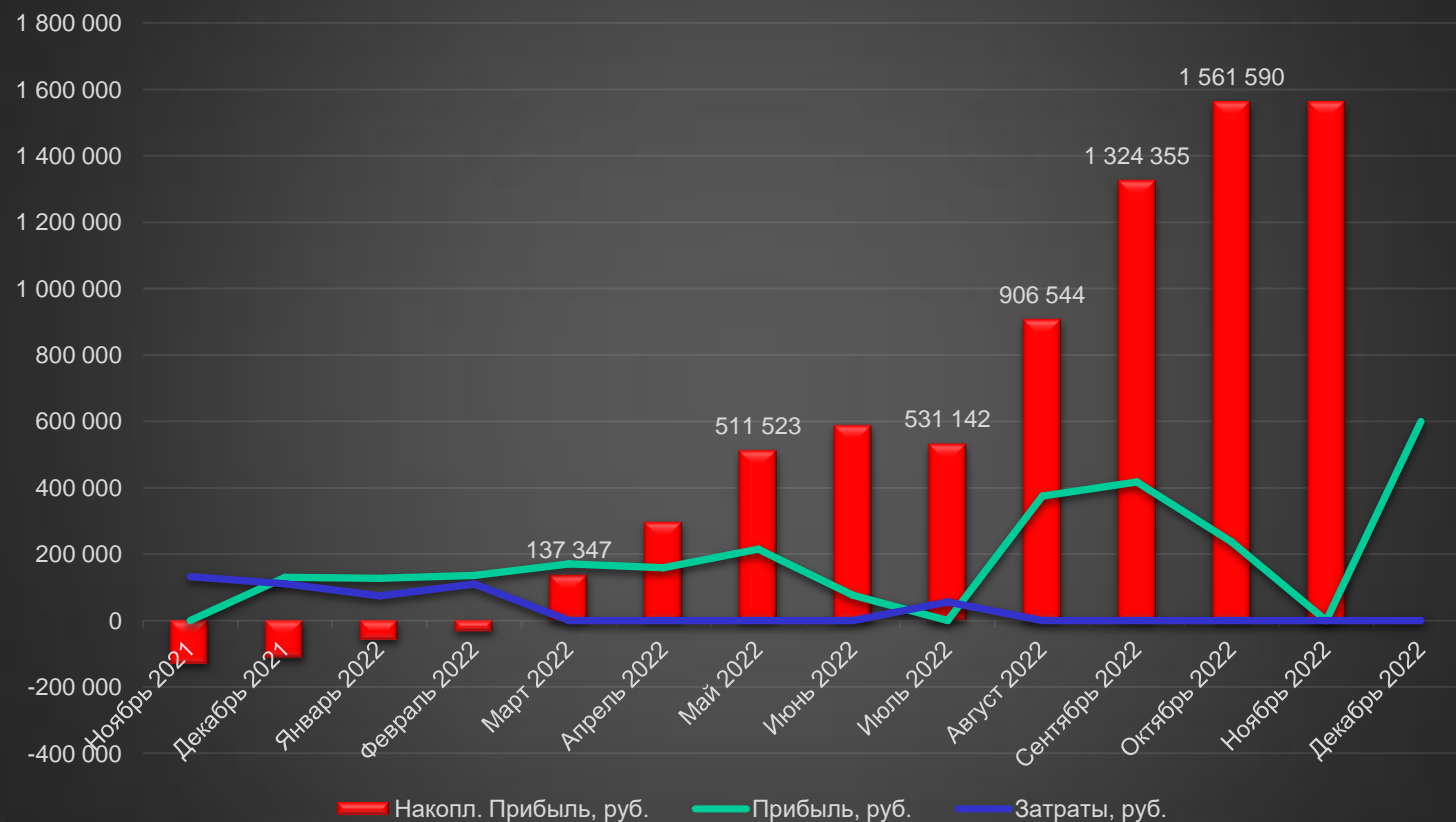
Аптека

Косметик

Интернет-Аптека

Окупаемость проекта

Прибыльность проекта



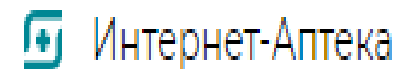
Полный срок окупаемости проекта – 0,31 г.

$$\frac{484\,346,59}{1\,561\,590} = 0,31$$



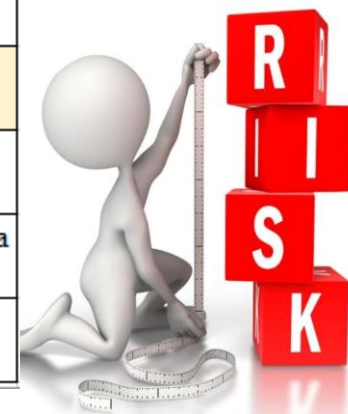
Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ



Риски и их минимизация

Вид рисков	Возможность снижения	Вероятность (1-5)	Действия для снижения рисков
Производственные	Отрыв от основной деятельности директоров магазинов для прохождения обучения	1	Составление графика по дням минимальных продаж или отсутствия прихода товара
	Формальное прохождение обучения	2	Проверка знаний со стороны супервайзера
	Формальная сдача тестов	2	Последующее изменение мотивации
	Фальсификация/коррупция при оценке тайного покупателя	5	Обоюдный контроль со стороны руководителей, службы безопасности и аутсорсинговой организацией. Жёсткая система наказания при выявлении
Инвестиционные	Негативное восприятие смены мотивации ДММ	1	Обоснование целесообразности и разбор действий для роста премии в данном блоке
	Негативное восприятие смены мотивации СВ	2	Обоснование необходимости влияния на результат работы с покупателями
Финансовые	Отсутствуют или незначительные	1	нет
Организационные	Увеличение сроков обучения новичков	1	Реструктуризация существующего блока сервиса с внедрением обновлённого
Институциональный	Отсутствуют или незначительные	1	нет



Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок

**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**



Магнит

Семейный

Аптека

Косметик

Интернет-Аптека

Вывод

Каждый потребитель, посещая магазины «Магнит У дома» сможет в полной мере удовлетворять свои потребности как в виде наполнения потребительской корзины, так и полного спектра качественного обслуживания



Сотрудники должностей супервайзер и директор магазина смогут повысить свой доход путём улучшения показателей блоков новой мотивации





Компания Магнит вернёт динамику роста доли рынка продуктового ритейла России


Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого мероприятия в области собственных торговых марок





**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**

 Магнит

 Семейный

 Аптека

 Косметик

 Интернет-Аптека

Внедрение клиентоориентированного подхода в деятельность магазинов у дома АО «Тандер»



МАГНИТ

Автор работы:
Фурашов Дмитрий Владимирович
Руководитель:
Моисеенко Наталья Владимировна

Розничная сеть «Магнит» завоевала три награды премии
Private Label Awards (by IPLS) 2021 — наиболее значимого
мероприятия в области собственных торговых марок

**МАГНИТ – РИТЕЙЛЕР №1 В РОССИИ
ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ И ГЕОГРАФИИ**

