

# СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ:

## РОСТ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ С ОПОРОЙ НА ДВА ВЕДУЩИХ БРЕНДА

**Энрике Фернандес**, главный исполнительный директор  
Группы «М.Видео – Эльдorado»

Ядром нашей Стратегии-2022 является переход от омниканального подхода к модели ONE RETAIL путём полной цифровизации покупательского опыта, стирания всех границ между розничной средой и каналами продаж онлайн и офлайн. Чтобы прийти к этой цели, мы решаем задачу построения современной организации, основанной на данных, внедряя цифровые технологии во все бизнес-процессы Компании и добиваясь максимальной персонализации в отношениях с клиентами. Мы стремимся к цифровизации в каждой точке взаимодействия с покупателями и к созданию возможности для каждого нашего клиента формировать собственную розничную экосистему.

Стратегическое развитие Группы базируется на принципе «одна компания, одна бизнес-модель, два бренда». Мы фокусируемся на конечной ценности слияния «М.Видео» и «Эльдorado» как ключевом факторе нашего успеха. Это слияние даёт нам возможность реализовать все преимущества нашей бизнес-модели в рамках единой Компании, опираясь на два ведущих розничных бренда, вместе покрывающих все сегменты клиентов – от массового до премиального.



**Александр Тынкован**, президент Группы  
«М.Видео – Эльдorado»

За последние несколько лет мы создали прочную основу для нашего развития в качестве лидера и пионера рынка в условиях новой реальности ритейла, основанной на онлайн-технологиях. Группа «М.Видео – Эльдorado» стала системообразующим игроком в России. Поэтому нашим стратегическим приоритетом является внедрение экосистемного подхода в рамках построения долгосрочной устойчивой организации, ориентированной на наших клиентов, сотрудников и партнёров. Мы помним о своей ответственности за экосистему, в которой работаем, и стремимся использовать свой опыт и масштаб для позитивных изменений в отрасли и мире. Мы интегрируем наши социальные инициативы во всё, что мы делаем, объединяя цели прибыльного роста бизнеса и устойчивого развития и обеспечивая создание долгосрочной стоимости для всех стейкхолдеров Группы «М.Видео – Эльдorado».





**+6** млрд руб.

на уровне EBITDA получила Группа в 2018 году в результате реализации синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт»

Приобретение ООО «ЭЛЬДОРАДО» в 2018 году привело к глубокой трансформации российского рынка потребительской электроники, положив начало его консолидации. В результате создания Группы «М.Видео – Эльдорадо» в России впервые появился игрок, входящий в число 10 крупнейших розничных публичных продавцов потребительской электроники в мире. В августе 2018 года Группа продолжила консолидацию рынка благодаря приобретению российского бизнеса «МедиаМаркт».

Эффективная интеграция двух лидирующих брендов на рынке стала ключевой стратегической и управленческой задачей минувшего года. В рамках достижения данной цели Компания сформулировала подход, основанный на трёх ключевых принципах:

- создание единого юридического лица, управляющего двумя сетями;
- применение лучших практик на основе единой бизнес-модели «М.Видео»;
- сохранение и развитие «М.Видео» и «Эльдорадо» как двух ведущих брендов на российском рынке.

Наша обновлённая Стратегия-2022, принятая в июне 2018 года, описывает стратегические цели Группы с учётом её нового рыночного позиционирования и конкурентных преимуществ.

В период до конца 2022 года Группа намерена реализовать следующие стратегические задачи:

- достичь доли рынка более 30%;
- сохранить устойчивый показатель маржи по EBITDA на уровне выше 6%;
- обеспечивать лучший покупательский опыт в сфере потребительской электроники и цифровой техники за счёт реализации концепции ONE RETAIL.

Первые результаты объединённой Компании демонстрируют эффективность выбранной стратегии интеграции. По итогам 2018 года Группа увеличила продажи на 18%, причём и «М.Видео», и «Эльдорадо» опередили темпы роста рынка, а «Эльдорадо» продемонстрировала рекордный для себя рост сопоставимых продаж на уровне 14,8%.

См. раздел «Операционные и финансовые результаты за 2018 год», с. 88-91

**7** млрд руб. ежегодно

составит, как ожидается, эффект от синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт» в 2019–2020 годах

## Цели Стратегии

**>30%**  
доля рынка

**>6%**  
EBITDA-маржа

Цифровая трансформация и внедрение концепции ONE RETAIL

## Инструменты Стратегии

Единая компания

Единая операционная бизнес-модель

Программа цифровизации бизнеса

## Единая компания

В феврале 2019 года Группа завершила юридическое объединение бизнесов «М.Видео» и «Эльдорадо». Мы осуществили централизацию ключевых коммерческих функций, а также всех функций поддержки, сохранив две независимые друг от друга и по-прежнему конкурирующие розничные сети.

Принцип единой компании позволяет поддерживать максимальную эффективность в управлении товарными запасами и ассортиментом, а также снижать управленческие расходы, получая максимальный эффект в результате экономии на масштабе. Позиционирование Группы как ещё более значимого игрока на российском рынке позволило инициировать снижение стоимости закупок, а также арендных ставок, что положительно отразилось на уровне операционных расходов.

В 2018 году Группа получила более 6 млрд руб. на уровне EBITDA в результате реализации синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт». В 2019–2020 годах эффект от синергии, как ожидается, составит 7 млрд руб. ежегодно.

## Единая бизнес-модель

Приоритетом Группы является дальнейшее применение на бренде «Эльдорадо» успешной бизнес-модели и лучших практик «М.Видео» в сферах управления товарными запасами и ассортиментом, взаимоотношений с поставщиками, арендаторами и другими контрагентами.

В 2018 году Группа осуществила перезапуск операционной бизнес-модели «Эльдорадо» на основе единой компании. В частности, были реализованы оптимизация ассортимента «Эльдорадо» за счёт вывода из него непрофильных категорий, не относящихся к бытовой технике и электронике, расширение предложения цифровых товаров, а также проект перевода «Эльдорадо» на омниканальную модель (унификация ассортимента, маркетинга и ценовой политики в интернете и офлайн, развитие интернет-сайта) на основе опыта «М.Видео». Кроме того, в рамках «Эльдорадо» была запущена платформа кредитного брокера (аналог платформы m\_credit, действующей в «М.Видео»): в результате сеть «Эльдорадо» получила преимущества от обмена передовыми практиками с конкурентом, что также справедливо для «М.Видео».

## Два бренда

Группа – единственный ритейлер на российском рынке потребительской электроники, в портфель которого входят два ведущих бренда. Стратегия развития двух брендов – «М.Видео» и «Эльдорадо» – обеспечивает присутствие Группы во всех сегментах рынка и регионах России. Оба бренда успешно конкурируют в традиционной рознице и онлайн, обеспечивая расширение клиентской базы и полную реализацию принципа экономии на масштабе.

## Стратегия двух брендов

В течение более 25 лет «М.Видео» успешно развивался в качестве лидирующего бренда в среднем и премиальном клиентских сегментах с ограниченным присутствием в массовом сегменте. Приобретение «Эльдорадо» создало для Группы возможности сформировать полное географическое покрытие в России, получить доступ к максимально широкой аудитории клиентов, а также ко всем форматам магазинов, во всех сегментах – от бюджетного до премиального.

## Стратегическая роль брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»

**«М.Видео»** является основным брендом, лидером рынка, формирующим тренды и лучшие практики. Группа будет стремиться довести присутствие бренда на рынке до максимума. Прибыльность бизнеса останется ключевым приоритетом «М.Видео».

**«Эльдорадо»** играет роль «атакующего» конкурирующего бренда и занимает меньшие по размеру рынки, на которых модель «М.Видео» менее конкурентоспособна. Основной задачей «Эльдорадо» становится получение выручки в объёме, необходимом для выполнения конкурентных задач Группы. Эффективность деятельности обеспечивается жёстким контролем операционных затрат.

Оба бренда придерживаются самых современных подходов к работе, используя омниканальную бизнес-модель, и предлагают покупателям «бесшовный» переход между сайтом и магазином, единые цены, ассортимент и сервис. Группа связывает будущее своего бизнеса с эволюцией омниканальной модели в концепцию ONE RETAIL, дальнейшей интеграцией онлайн- и офлайн-платформ, персонализацией предложений, а также с развитием управления закупками, логистики, маркетинга на основе аналитики данных и мобильных технологий.



### Стратегия двух брендов: полное покрытие рынка и клиентской аудитории

Показатель	«М.Видео»	«Эльдорадо»
<b>Целевая аудитория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средний и премиум-сегменты</li> <li>• Готовность платить за неординарный клиентский опыт</li> <li>• Высокая ценность технологичности и качества сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Массовый и средний сегменты</li> <li>• Стремление сберегать</li> <li>• Оптимальное соотношение цены и качества</li> <li>• Простота и близость к клиенту</li> </ul>
<b>Сеть и форматы магазинов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупные города</li> <li>• Первокласное расположение, ключевые торговые центры</li> <li>• Крупные магазины с премиальным дизайном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Города с населением от 50 тыс. жителей</li> <li>• Торговые центры класса В (или класса А рядом с «М.Видео»), магазины «у дома»</li> <li>• Простота дизайна, формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>
<b>Средний чек<sup>1</sup>, руб.</b>	<b>8 500</b>	<b>6 100</b>
<b>Предложение услуг и лояльность клиентов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долгосрочные отношения и экосистемный подход</li> <li>• Реализация полного потенциала продукта</li> <li>• Успешная долгосрочная программа лояльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простые услуги по базовой стоимости</li> <li>• Привлекательные краткосрочные предложения</li> </ul>
<b>Стратегические проекты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONE RETAIL</li> <li>• «Сделка здесь и сейчас» (m_RTD)</li> <li>• m_mobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перезапуск бизнес-модели, переход к омниканальной модели</li> <li>• Кредитование клиентов</li> <li>• Формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>

<sup>1</sup> Средний чек с НДС в сопоставимых магазинах Группы по итогам 2018 года.

### Позиционирование брендов Группы



## Развитие бизнеса в рамках концепции ONE RETAIL

### ONE RETAIL – результат эволюции OMNI-модели



#### + ЕДИНАЯ АУДИТОРИЯ

Не делим клиентов по брендам

#### + ЕДИНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Не разделяем онлайн и офлайн

#### + ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Бизнес-процессы на основе данных

Сочетание высокоузнаваемых брендов «М.Видео» и «Эльдорадо» в портфеле Группы предполагает детальную проработку позиционирования и розничных форматов для каждой из сетей.

Два бренда располагаются на противоположных полюсах шкалы отношения потребителей к тратам и представляют обе стороны потребительского отношения к технологиям в жизни. Такое позиционирование создаёт максимальное покрытие рыночной аудитории с частичным совпадением в среднем ценовом сегменте и обеспечивает бизнесу долгосрочный успех, поддерживающий естественный клиентский поток от одного бренда к другому по мере роста доходов клиентов и персональных предпочтений.

**«М.Видео»** продолжает свои традиции и реализацию миссии «Быть лучшим местом, где встречаются люди и потребительская электроника». «М.Видео» фокусируется на самых современных продуктах и технологиях, ведущих потребительских брендах и услугах, создающих ценность и упрощающих жизнь покупателей. Клиенты «М.Видео» желают инвестировать в высокое качество жизни при поддержке технологий и считают бренд надёжным центром передового потребительского опыта.

**«Эльдорадо»** концентрируется на более низких ценовых сегментах и относительно доступных продуктовых линейках. Фокус на удачных покупках и наиболее выгодных сделках в конкретных категориях «здесь и сейчас» привлекает внимание покупателей, которые придают высокое значение цене продукта, желают воспользоваться преимуществами современных технологий и контролировать свои траты.



Группа является одним из пионеров онлайн-ритейла в России. Первый интернет-магазин «М.Видео» был открыт в 2001 году, а с 2014 года Компания начала внедрение омниканальной бизнес-модели, реализовав единый подход к ассортименту, ценообразованию и сервисам в магазинах и в интернете.

По итогам 2018 года онлайн-продажи Группы увеличились на 31% – до 77,3 млрд руб., а их доля в совокупном обороте достигла 18% (в Москве и Санкт-Петербурге – более 20%).

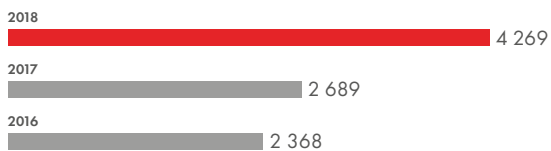
Концепция ONE RETAIL – следующий шаг в цифровой трансформации нашего бизнеса, заключающийся в создании единого опыта приобретения потребительской электроники во всех точках контакта Группы и клиента – на интернет-сайте, в мобильном приложении и в сети магазинов – с максимально персонализированным сервисом.

Сегодня границы между традиционным ритейлом и продажами в интернете исчезают. Около 65% клиентов Группы так или иначе используют онлайн-платформы [www.mvideo.ru](http://www.mvideo.ru) и [www.eldorado.ru](http://www.eldorado.ru) в рамках покупок (изучение товара или получение другой информации, оформление заказа). Покупатели интернет-магазинов, в свою очередь, становятся более мобильными, делая покупки с помощью устройств в режиме 24/7 дома, в офисах, в транспорте или непосредственно у полки с товарами в магазине. Реализация концепции ONE RETAIL призвана укрепить лидерство Группы в новой реальности, где во главе угла стоит онлайн-торговля. В рамках Стратегии «М.Видео» является пионером в реализации концепции ONE RETAIL, а «Эльдорадо» продолжает укреплять свои позиции в качестве омниканальной компании.

Группа определяет три ключевых элемента концепции ONE RETAIL:

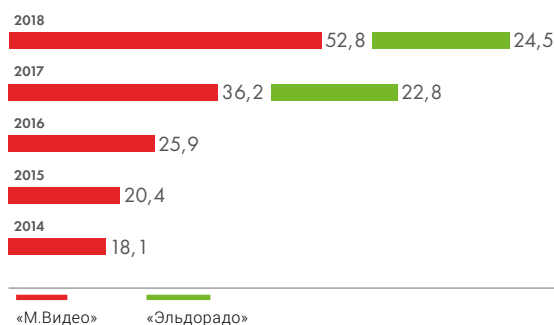
- единое пространство – создание объединённой розничной среды, предоставляющей полноформатное обслуживание вне зависимости от канала продаж или средств коммуникации;
- единая аудитория – работа с клиентами как с единой аудиторией вне зависимости от канала продаж на всём цикле взаимодействия – от начальной коммуникации до после-продажного обслуживания;
- цифровизация бизнеса – цифровая трансформация фронт- и бэк-офисов, направленная на рост выручки и оптимизацию внутренних процессов с целью сокращения операционных расходов.

### Инвестиции Группы в ИТ и развитие онлайн-бизнеса<sup>1</sup>, млн руб.



<sup>1</sup> До 2018 года представлены данные только по компании «М.Видео».

### Онлайн-продажи Группы «М.Видео – Эльдорадо» в 2014–2018 годах, млрд руб.



### Цифровизация фронт-офиса

Нашим приоритетом является создание лучшего и однородного клиентского опыта во всех каналах продаж. В 2017 году «М.Видео» запустила проект m\_RTD, в рамках которого консультанты в магазинах начали обслуживать покупателей с помощью смартфонов и планшетов с программным обеспечением, позволяющим существенно повысить персонализацию сервиса.

См. раздел «Клиентский опыт», с. 58



Проект m\_RTD обеспечил существенный рост числа постоянных покупателей «М.Видео» и конверсию продаж, позволив предложить клиентам **уникальный уровень сервиса** на российском рынке. По итогам 2018 года к системе m\_RTD были подключены 475 (или 99%) магазинов «М.Видео».

В 2019–2021 годах ключевыми проектами «М.Видео» в области цифровизации взаимодействия с клиентами станут внедрение современного мобильного приложения как нового канала продаж

и коммуникаций, обновление системы CRM, а также проект Customer 360 – создание единого видения клиента во всех каналах продаж.

Важным элементом концепции ONE RETAIL Группа считает персонализацию сервиса, в связи с чем задачей «М.Видео» является централизация всех необходимых данных о покупателе, чтобы предложить ему индивидуально подобранные товары и услуги на всех этапах контакта с Компанией как продавцом. Потребительский опыт будущего позволит покупателю прийти в магазин, где его уже будет ожидать консультант для быстрого завершения выбора товара и покупки с учётом индивидуального предложения, сформированного онлайн.

В рамках сети «Эльдорадо» Группа намерена внедрить технологии m\_RTD с учётом специфики позиционирования данного бренда, запустить мобильное приложение для клиентов, а также продолжить усовершенствование интернет-сайта и других элементов фронт-офиса.

### Цифровизация процессов бэк-офиса

Группа намерена реализовать следующие инициативы оптимизации внутренних процессов:

- развитие процессов сопровождения сделок, в том числе путём внедрения продвинутых инструментов автоматизации и роботизации;
- осуществление программы развития внедрения технологий анализа данных и машинного обучения, включающей инициативы по внедрению доступной аналитики, умных сервисов на основе предиктивных алгоритмов и др.;
- внедрение цифрового рабочего места – подход и технологии, которые обеспечивают мобильность работников и доступность ИТ-услуг в любом месте и на любом устройстве;
- автоматизацию процессов планирования и бюджетирования.

### Фокус на цифровых продуктах. Проект m\_mobile

Стратегическим приоритетом Группы является увеличение доли маржинальной цифровой продукции в продажах в соответствии с тенденциями рынка. Ключевыми проектами в этом направлении стали расширение присутствия данной категории товаров в матрице продукции «Эльдорадо», где традиционно широко представлена крупная бытовая техника, а также развитие формата цифровых зон и магазинов под брендом m\_mobile.

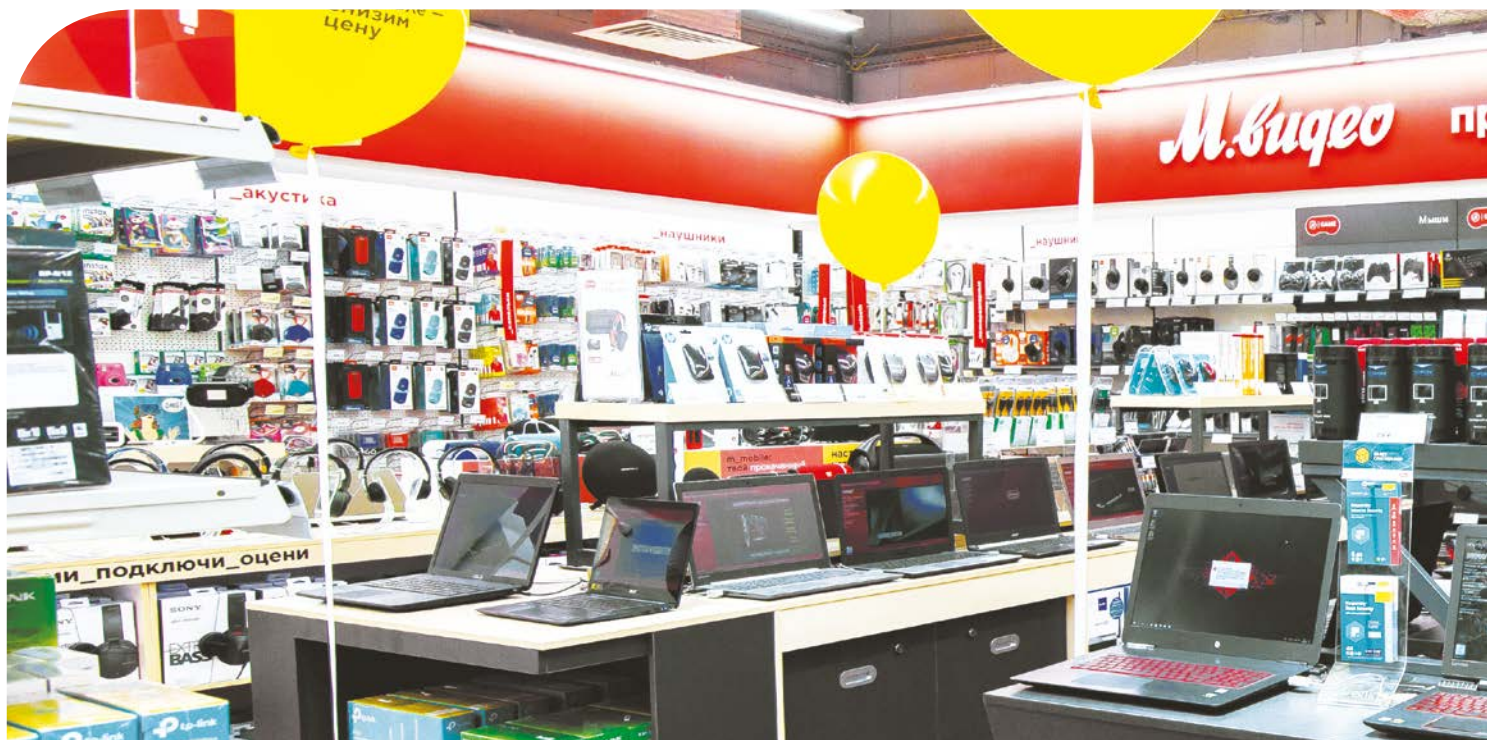
### Прогноз развития розничной сети до 2022 года, количество магазинов



Роль m\_mobile заключается в работе с потребителями высокотехнологичных гаджетов и предоставлении уникального обслуживания, которое подчеркнёт лидерство «М.Видео» в категориях мобильных устройств и бытовой электроники с выходом в интернет. В феврале 2018 года Группа открыла первый отдельный магазин m\_mobile в Москве в торговом-развлекательном центре «Афимолл Сити». В рамках реализации Стратегии Группа планирует открыть в России до 150 магазинов m\_mobile (в 2018 году было открыто пять магазинов). Новые торговые точки m\_mobile будут размещены в высокотрафиковых локациях с высоким трафиком и будут управляться кросс-функционально в рамках бизнес-структуры «М.Видео».

### Стратегия экспансии сети

Группа «М.Видео – Эльдорадо» считает, что разветвлённая розничная сеть является её ключевым конкурентным преимуществом в рамках построения бизнеса на основе концепции ONE RETAIL. Группа концентрируется исключительно на российском рынке потребительской электроники и стремится предлагать свои услуги по всей России как онлайн, так и через традиционные магазины. При этом российский Дальний Восток – одна из ключевых зон развития розничной сети для брендов «М.Видео» и «Эльдорадо». К концу 2022 года Группа планирует расширить розничную сеть более чем до 1,1 тыс. магазинов по сравнению с 941 магазином на конец 2018 года.

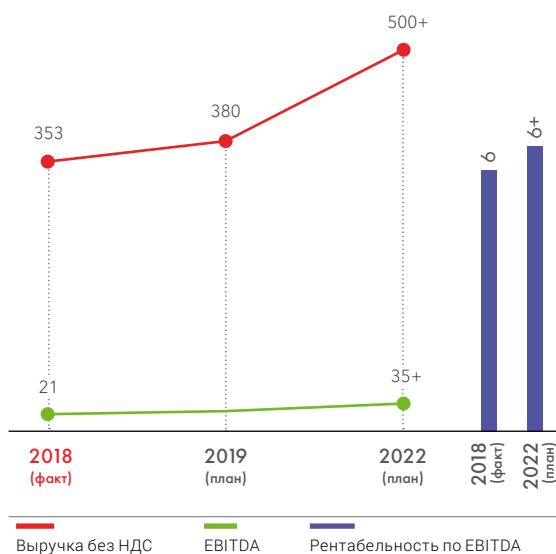


### Целевые финансовые показатели

Группа «М.Видео – Эльдорадо» ожидает, что её сильная рыночная позиция и реализация ключевых стратегических инициатив обеспечат среднегодовые темпы роста выручки до 2022 года на уровне более 7% при среднегодовом прогнозе роста рынка потребительской электроники на уровне около 5%. Целевой объём выручки Группы по итогам 2022 года составляет более 500 млрд руб. по сравнению с 321,1 млрд руб. за 2018 год. Увеличение рыночной доли Группы, как ожидается, будет происходить на фоне дальнейшей консолидации рынка за счёт ослабления позиций небольших ритейлеров, а также сокращения так называемого теневого сегмента рынка.

По итогам 2018 года Группа продемонстрировала рекордную рентабельность по EBITDA на уровне 6% (проформа-показатель), что является одним из лучших результатов среди глобальных продавцов бытовой техники и электроники. Важным фактором расширения маржи EBITDA стали синергии от интеграции с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт».

### Целевые показатели выручки и EBITDA до 2022 года<sup>1</sup>, млрд руб.



<sup>1</sup> Выручка и EBITDA за 2018 год представлены проформа-показателями.





Влияние данных синергий на EBITDA в 2018 году, по оценкам Группы, составило примерно 6 млрд руб. (в сравнении с проформа-базой 2017 года), а в 2019 и 2020 годах будет составлять 7 млрд руб. ежегодно. В частности, маржа по EBITDA магазинов «МедиаМаркт» после ребрендинга в составе сетей «М.Видео» и «Эльдорадо», как ожидается, увеличится более чем в 10 раз, до более чем 9%.

См. раздел «Слияния и поглощения», с. 26-29



Эффект синергии, наряду с увеличением выручки и контролем над операционными расходами, обеспечит среднегодовой темп роста EBITDA на уровне более 13%. Целевой объём EBITDA Группы по итогам 2022 года составляет более 35 млрд руб. по сравнению с 20,8 млрд руб. за 2018 год. В соответствии со Стратегией Группа намерена поддерживать рентабельность по EBITDA на уровне более 6%.

Группа продолжает придерживаться консервативной стратегии управления долговым портфелем. По итогам 2018 года отношение чистого долга к EBITDA Группы составило 1,6х. В соответствии с текущим графиком погашения задолженности Группа ожидает дальнейшего последовательного снижения своей долговой нагрузки.

**>500** млрд руб.

целевой объём выручки Группы по итогам 2022 года

**>35** млрд руб.

целевой объём EBITDA Группы по итогам 2022 года