

Стратегический апдейт «Ленты»

Октябрь 2023





Заявление об ограничении ответственности

Информация, содержащаяся в данной презентации, была подготовлена МКПАО «Лента» (далее – Компания). Представленные здесь заключения основаны на общей информации, собранной на момент подготовки материала, и могут быть изменены без дополнительного извещения. Компания полагается на информацию, полученную из источников, которые она считает надёжными; тем не менее, Компания не гарантирует её точность или полноту. Содержание данной презентации не было верифицировано Компанией или кем-либо от её лица, будь то консультантами или другой независимой третьей стороной. Информация, содержащаяся в настоящей презентации, не должна ни в каких целях считаться полной, точной или беспристрастной. Компания не давала и не даёт от своего имени, от имени акционеров, директоров, должностных лиц или служащих, или любых иных лиц, никаких заверений или гарантий, как ясно выраженных, так и подразумеваемых, в отношении точности, полноты или объективности содержащейся в презентации информации или мнений. Соответственно, ни один из директоров Компании, её акционеров, должностных лиц или служащих, или любых иных лиц, не принимает на себя никакой ответственности за любые потери любого рода, которые могут быть понесены в результате любого использования данной презентации или её содержания, или же иным образом в связи с этой презентацией.

Информация и мнения, содержащиеся в настоящей презентации (включая и не ограничиваясь заявлениями относительно будущих событий, указанных ниже), действительны на дату выпуска настоящей презентации и могут быть изменены без уведомления. Темы, поднятые в настоящей презентации, могут включать заявления в отношении будущих событий.

Определённые утверждения в данной Презентации Компании могут представлять заявления прогнозного характера. Любые утверждения, отражающие ожидания или прогнозы на будущее, включая утверждения об операционной деятельности, положении на рынке, тенденциях в секторе, общем экономическом положении, предстоящих затратах и финансовых результатах, являются заявлениями прогнозного характера. Заявления прогнозного характера могут быть идентифицированы, по таким словам, как «ожидает», «предвидит», «планирует», «намеревается», «прогнозирует», «заявляет» и подобным.

Любые утверждения в данных материалах, не являющиеся констатацией исторических фактов, включая (но не ограничиваясь) заявления в отношении финансового положения; бизнес-стратегии; планов и задач, касающихся будущих операций; перспектив роста и развития; планов и потенциала будущего роста; роста спроса на товары; экономических прогнозов; рыночных трендов; развития рынков и любые прочие заявления в отношении будущего Компании сопряжены с известными и неизвестными рисками, неопределённостями и прочими факторами, в связи с которыми фактические результаты деятельности Компании, итоги и достижения могут существенно отличаться от любых будущих результатов, итогов или достижений, отражённых в или предполагаемых такими прогнозными заявлениями. Такие прогнозные заявления основаны на ряде предположений относительно текущих и будущих бизнес-планов, а также текущей и будущей среды Компании или её Группы. Эти предположения в значительной степени подвержены неопределённости и непредвиденным обстоятельствам, которые трудно или невозможно предсказать и которые находятся за рамками контроля Компании, поэтому она может не реализовать озвученные планы, ожидания, убеждения или прогнозы. Прошлые результаты не должны рассматриваться в качестве индикатора или гарантии будущих результатов. Компания не даёт никаких гарантий, явных или подразумеваемых, в отношении будущих результатов. Данные заявления относительно будущих событий действительны только на дату, когда они были сделаны; Компания, Совет директоров, сотрудники, директора, должностные лица, агенты или консультанты не принимают на себя никаких обязательств по дополнению, изменению, обновлению или пересмотру каких-либо прогнозных заявлений, содержащихся в настоящей презентации, чтобы они отражали фактические результаты, изменения в допущениях или изменения в факторах, повлиявших на данные заявления, изменения в ожиданиях Компании или любые изменения в событиях, условиях или обстоятельствах, на которых были основаны данные заявления. Вышеуказанные лица не обязаны обновлять или поддерживать актуальность совершенно любой информации, отражённой в данной презентации.

Определённая финансовая информация, включённая в данную презентацию, в том числе финансовые показатели не по МСФО могли быть не проаудированы, проверены или подтверждены независимой аудиторской компанией.

Включение такой финансовой информации в эту или иную презентацию не следует рассматривать как заверение или гарантию со стороны Компании, консультантов, аффилированных лиц, их директоров, должностных лиц или сотрудников относительно точности или полноты представления такой информации о финансовом состоянии или результатах деятельности Компании.

Некоторые цифровые данные, включённые в настоящую презентацию, были округлены. Соответственно, итоговые значения в ряде таблиц или графиков могут не совпадать с арифметической суммой цифр, к которым они относятся.

Настоящая презентация не представляет собой предложение продажи, или же побуждения любого предложения подписки на, или покупки любых ценных бумаг. Понимается, что ни одно положение данного отчёта/презентации не создаёт основу какого-либо контракта либо обязательства любого характера.

Настоящая презентация не предназначена для распространения или использования физическими или юридическими лицами, которые являются гражданами или резидентами или находятся на территории, в штате, стране или другой юрисдикции, в которой публикация, доступность или использование данных материалов будут противозаконными или потребуют какой-либо регистрации, лицензирования или другого разрешения в рамках данной юрисдикции.

Настоящая презентация не является публичной офертой или рекламой ценных бумаг, или иным видом рекламы в Российской Федерации, а также не является приглашением к проведению деловых переговоров, заключению сделок купли/продажи/передачи ценных бумаг на территории Российской Федерации. Никакая часть настоящей презентации или факт её распространения не должны составлять основу или быть связаны с каким-либо договором, обязательством или инвестиционным решением.

Отправная точка трансформации «Ленты»

2020

445 млрд ₽

- 1,5 млн кв. м торговая площадь, из них 92% в гипермаркетах
- № 1 сеть гипермаркетов по продажам
- начало развития онлайн – доля в продажах «Ленты» < 1,5%
- > 8% EBITDA Margin

2025¹



Увеличить выручку до 1 трлн ₽, +555 млрд



Стать ближе к покупателю за счёт экспансии

+1,5 млн кв. м новых площадей в основном в малых форматах



Развивать онлайн-продажи
достичь 10% рынка



Сохранить лидерство в канале гипермаркетов

увеличивать долю в канале



Оставаться наиболее прибыльным ретейлером

> 8% EBITDA Margin



Мы приближаемся к достижению целей 2025 года



Увеличить выручку до 1 трлн ₹



Стать ближе к покупателю за счёт экспансии



Сохранить лидерство в канале гипермаркетов



Развивать онлайн-продажи



Оставаться наиболее прибыльным ретейлером

Промежуточные результаты

~750 млрд ₹

неконсолидированной суммарной выручки в 2023¹,
+69% к 2020

~2,3 млн кв. м

торговой площади на конец 2023²,
+50% к 2020

~29% доля

в канале «Гипермаркет»³,
+3,3 п.п. к 2020

~7,5% доля

в канале «Онлайн»⁴,
+3 п.п. к 2020
при положительной unit-экономике

> 7% EBITDA Margin⁵

по итогам 4 кв. 2023,
+0,5 п.п. к 4 кв. 2022

Финансовые показатели до применения IFRS-16

¹ Прогноз неконсолидированной суммарной выручки «Ленты» и «Монетки» за полный 2023 год, «Лента» начнёт учитывать результаты «Монетки» в консолидированных финансовых результатах с 4 квартала 2023 | ² Прогноз суммарной площади магазинов «Ленты» и «Монетки» на 31.12.2023 | ³ Прогноз «Инфолайна» на конец 2023 года, продажи канала и выручка «Ленты» включают онлайн-продажи через Гипермаркеты | ⁴ Доля рассчитана на базе прогноза от Data Insight на 2023 год, в расчёте учтён прогноз продаж через собственный и партнёрские сервисы | ⁵ Прогноз консолидированной EBITDA «Ленты» и «Монетки»



M&A сделки ускоряют достижение целей по росту

Трансформационная сделка



Сохранение бренда, CVP¹, ключевых операционных процессов и команды

Реализация синергических эффектов и двусторонний обмен лучшими практиками

Передача магазинов под управление более сильному в регионе бренду

«МОНЕТКА»

2 120 магазинов у дома

606 тыс. кв. м

Стратегический рост

BILLA



Ребрендинг магазинов и переход под управление «Ленты»

Унификация коммерческих, логистических и операционных процессов для получения синергии

BILLA

161 супермаркет

138 тыс. кв. м

«СЕМЬЯ»

75 магазинов²

47 тыс. кв. м

UTKONOS

Объединение уникальных компетенций и клиентской базы

Унификация операций на объединённой инфраструктуре

+2 356

МАГАЗИНОВ

+791

тыс. кв. м
торговой площади

Данные приведены на момент сделок

¹ Ценностное предложение для клиента | ² 44 магазина у дома, 27 супермаркетов, 4 гипермаркета



Сегодня «Лента» трансформируется в мультибрендовую платформу для развития бизнесов



Широкая география

> 650 населённых пунктов¹

Близость к покупателям

> 2 790 торговых точек²

> 2 245 магазинов у дома

285 супермаркетов

261 гипермаркет

Логистическая инфраструктура

20 РЦ³ и более 1 000 собственных грузовиков

Команда

> 70 тыс. сотрудников⁴

Клиентская аудитория

> 680 млн чеков⁵ в 1 пол. 2023

> 12 млн MAU⁶ цифровых платформ «Ленты»⁷ в 1 пол. 2023

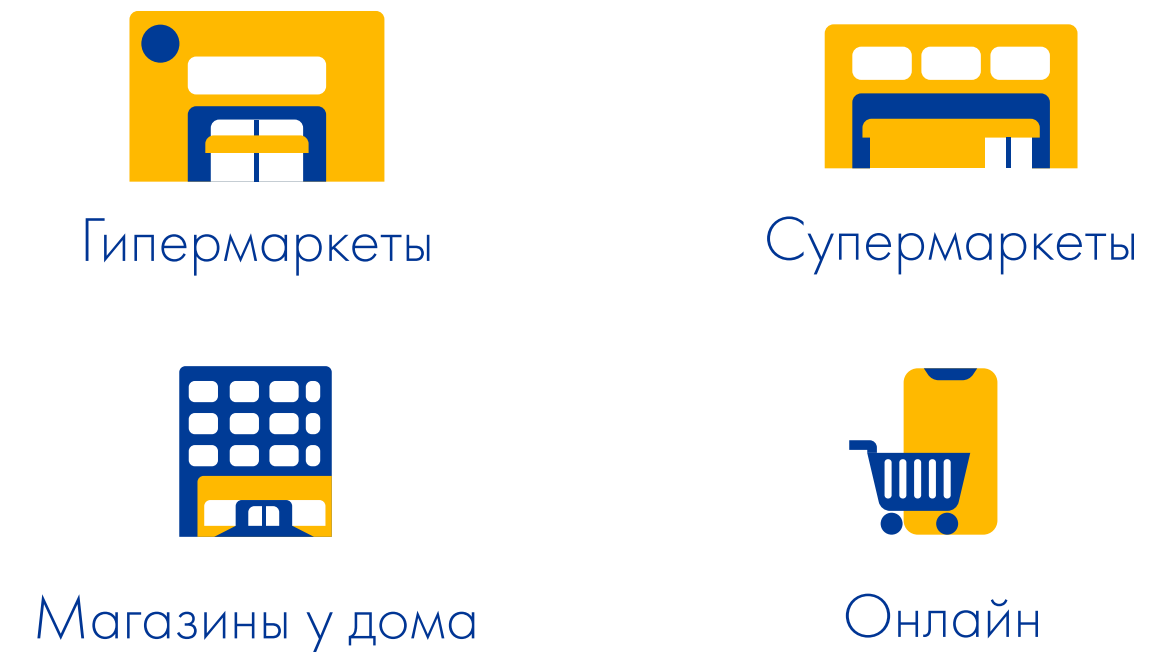
¹ Суммарно у «Ленты» и «Монетки» на 01.10.2023 | ² Магазинов «Мини Лента», «Супер Лента», «Гипер Лента» и «Монетка» на 01.10.2023 | ³ Суммарно у «Ленты» и «Монетки» на 01.10.2023 без учёта РЦ «Утконоса» | ⁴ Общее количество собственного персонала у «Ленты» и «Монетки» на 01.10.2023 | ⁵ Суммарно у «Ленты» и «Монетки» | ⁶ MAU – среднемесячное количество посетителей | ⁷ Приложения «Лента», «Лента Онлайн», «Утконос» и сайты Lenta.com, Utkonos.ru



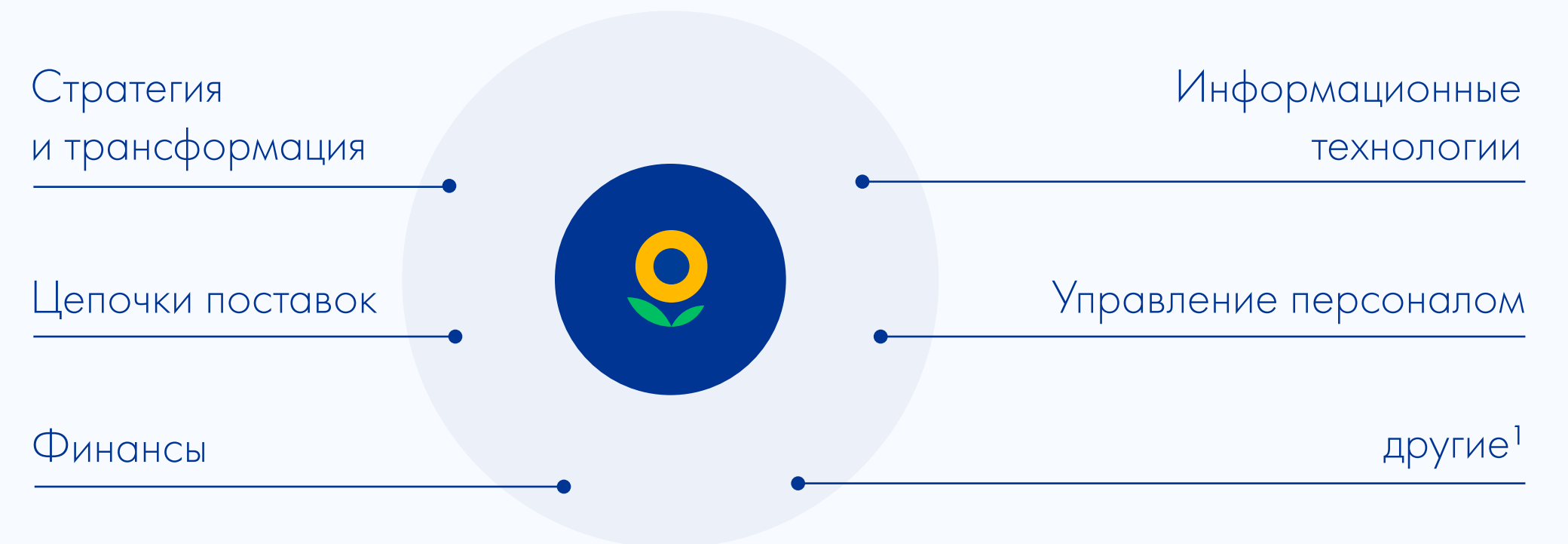
Мы перестроили организационную структуру, выделив форматы и корпоративный центр



Центры формирования прибыли



Центры сервиса и синергии



¹ Внутренний аудит, Развитие и строительство, Юридическая служба, Связи с общественностью и государственными органами, Служба безопасности



Мы подтверждаем амбицию добиться 1 трлн ₽ выручки в 2025 году

ГИПЕРМАРКЕТЫ

**Наращивать долю
в канале и повышать
эффективность**

за счёт улучшения
клиентского предложения
и оптимизации издержек



СУПЕРМАРКЕТЫ

**Повысить
эффективность
модели супермаркетов**

для подготовки
ускоренного
органического развития



МАГАЗИНЫ У ДОМА

**Открывать
500 и более
магазинов в год,**

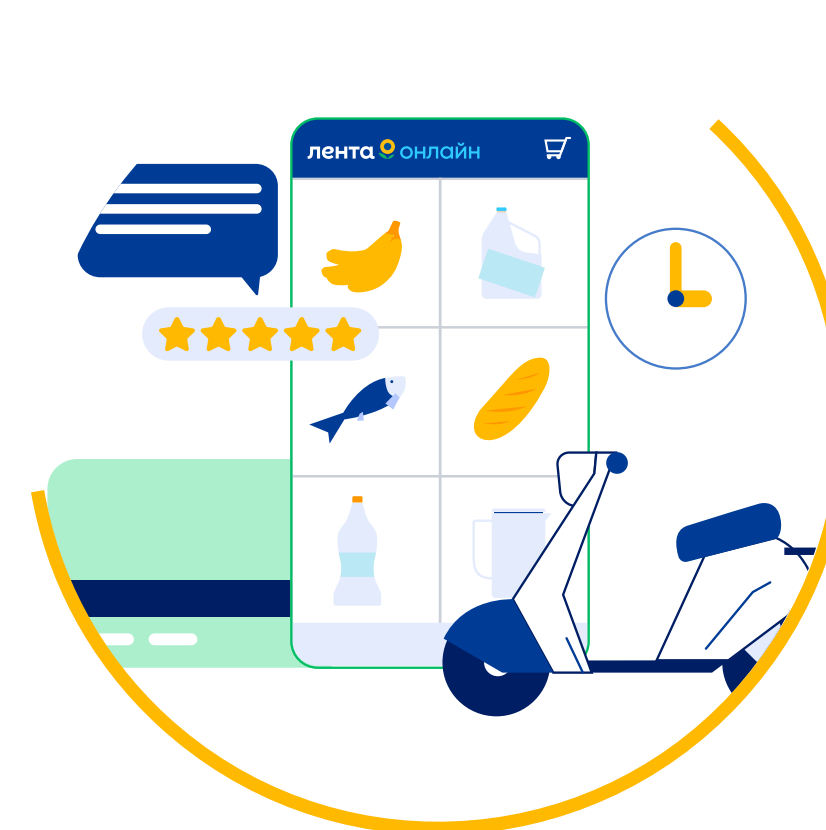
оставаясь лидером
по LFL-росту
и эффективности
в домашних регионах



ОНЛАЙН

**Улучшать клиентское
предложение
и операционную модель**

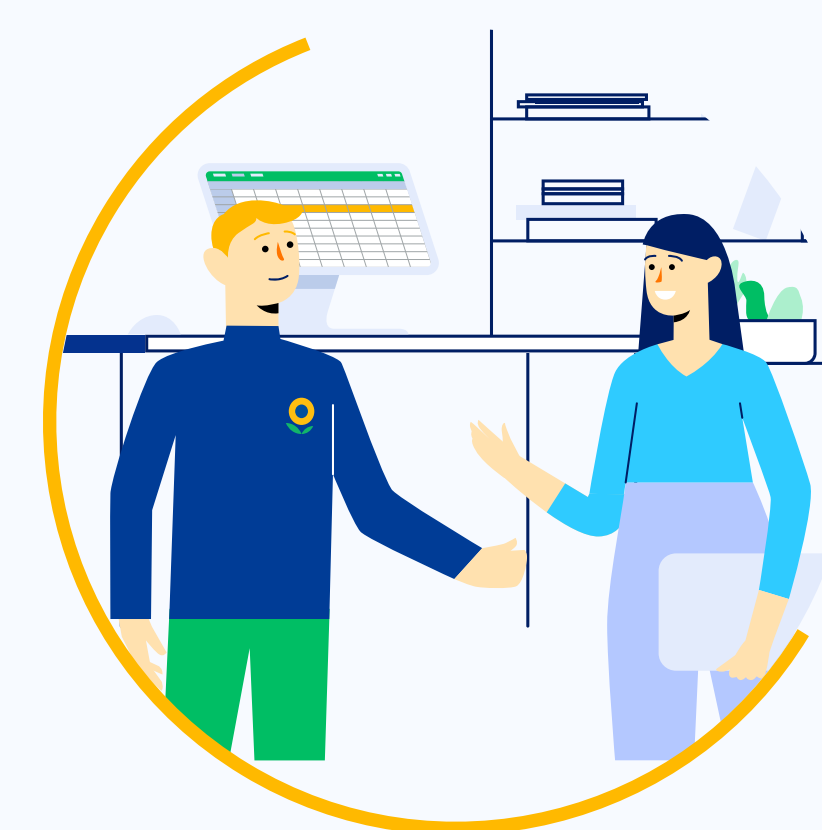
для обеспечения
эффективного роста



КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР

**Становиться
лучше самих себя
каждый год,**

развивая культуру
непрерывного
совершенствования





Гипермаркеты



«Лента» укрепляет лидерство среди гипермаркетов

261

гипермаркет

121

населённый пункт

35+

тыс. сотрудников

~29%

прогноз доли в канале «Гипермаркет»
в 2023 году¹, +3,3 п.п. к 2020

5 500 кв. м

средняя торговая площадь

~4,8%

CAGR выручки гипермаркетов
2020–2023 против ~0,7% у канала¹

25+ тыс.

SKU на полках



Покупательские миссии



покупка на любой случай



большая семейная закупка на неделю



закупка на праздник или вечеринку



покупка сезонных непродовольственных товаров



закупка профессиональными клиентами (B2B)

¹ По прогнозу «Инфолайна» от сентября 2023



Точки роста гипермаркетов — трансформация CVP, усиление уникальности предложения и оптимизация SG&A

01

Переход от «избыточного» ассортимента к «востребованному»

Оптимизация ассортимента

с использованием инструментов стратегического маркетинга и анализа клиентских данных

Улучшение оборачиваемости запасов и снижение потерь

благодаря выводу товаров с низким спросом и росту эффективности пополнения магазинов

Дополнительный доход и привлечение трафика

за счёт сдачи в субаренду высвободившихся площадей

02

Переход от High-Low¹ к постоянно низким ценам

Увеличение доли EDLP²/EDPP³

для формирования восприятия стабильно низких цен

Удержание низких цен

за счёт сокращения затрат на массовый маркетинг и переход на персональные промо

Диджитализация процессов ценообразования

для повышения эффективности принятия решений – разработка Promo и Pricing Tool⁴

03

Усиление уникальности предложения

Усиление дифференциаторов

рост доли СТМ > 25%,
расширение прямого импорта

Фокусное развитие собственного производства

как выделенного бизнеса

Ускорение реакции на обратную связь от покупателей

за счёт быстрого тестирования изменений в клиентском опыте

04

Оптимизация SG&A при сохранении уровня сервиса

Оптимизация PEX⁵

за счёт уменьшения количества избыточных операций⁶ в магазинах и внедрения WFM⁷

Повышение продуктивности

благодаря новым подходам к обучению и мотивации персонала

Повышение операционной эффективности

в результате реализации комплексной программы инициатив⁸

¹ High-Low – модель ценообразования со значительной разницей между регулярной и акционной ценой | ² EDLP – модель ценообразования с низкими ценами каждый день | ³ EDPP – модель ценообразования с постоянной промоценой | ⁴ Внутреннее обозначение инструментов для планирования и управления ценообразованием и промо на основе мониторинга конкурентов и анализа эластичности спроса | ⁵ Затраты на персонал | ⁶ Переход от штучной к коробочной выкладке по высокооборотным SKU, сокращение количества изменений ценников и т. д. | ⁷ Система автоматического планирования графиков работы персонала | ⁸ Оптимизация затрат на клининг за счёт сочетания собственного и привлечённого сервиса, снижение уровня запасов в магазинах, повышение собираемости вторсырья и т. д.



Дополнительно мы тестируем 3 модели для увеличения трафика



Гипермаркет «Эконом»

МАРТ 2023

Запрос клиента

Лучшие цены на товары в базовых потребностях

Наш ответ

Предложение стабильно низких цен при незначительном упрощении сервиса за счёт оптимизации ассортимента и сокращения количества операций

РЕЗУЛЬТАТ

Стабильный прирост офлайн-трафика – более 15 п.п. относительно контрольной группы



Гипермаркет «Центр притяжения»

ДЕКАБРЬ 2023

Запрос клиента

Сокращение временных затрат на закрытие широкого спектра потребностей в товарах и услугах

Наш ответ

Увеличение количества удовлетворяемых потребностей за счёт развития партнёрств в зоне субаренды, на парковке и в формате «магазин в магазине»

РЕЗУЛЬТАТ

Ожидаемый прирост трафика +2 п.п. в первый год



Гипермаркет с рестораном «Лента FRESH»

ИЮЛЬ 2023

Запрос клиента

Приём пищи вне дома, готовая еда с собой по выгодным ценам

Наш ответ

Семейный ресторан, предлагающий 500 блюд собственного производства, включая комплексные обеды по фиксированной цене, которые можно взять с собой

РЕЗУЛЬТАТ

+5 п.п. трафик по сравнению с другими гипермаркетами в городе



Супермаркеты





«Супер Лента» – для тех, кому важна возможность выбора по оптимальным ценам

285

супермаркетов

18

населённых пунктов

4+

тыс. сотрудников

750 кв. м

целевая торговая площадь

+13,1 п.п. 2,4 п.п.

LFL-динамика¹ продаж
3 кв. 2023 к 2 кв. 2023

снижение потерь
3 кв. 2023 к 2 кв. 2023

7,5 тыс.

целевое количество
SKU на полках

Рекордные для «Супер Ленты» индексы удовлетворённости покупателей



Покупательские миссии



закупка свежих товаров



покупка для ежедневного приёма пищи



небольшая закупка впрок



покупка для приятных моментов



покупка готовой еды

¹ Предварительная оценка, продажи включают онлайн



Мы планируем создать эффективный супермаркет с привлекательным соотношением цены и качества для наших целевых покупателей

01

Создание имиджа доступного супермаркета

Фокус коммерческой стратегии на целевых клиентских сегментах

– адаптация предложения под факторы, важные для целевых покупательских профилей

Переход от High-Low к постоянно низким ценам

с целью формирования имиджа доступности

Расширение уникального ассортимента

для обеспечения широкого выбора товаров рядом с домом

02

Трансформация собственного производства¹

Самокупаемый центр притяжения покупателей

– новое целеполагание для собственного производства

Повышение уровня сервиса и производительности

за счёт новых стандартов обучения, контроля и мотивации

Адаптация ассортимента под специфику локации и времени дня

– фокус на лучшем предложении в конкретном месте и моменте времени

03

Обновление системы управления и операционной модели

Увеличение управленческой гибкости

путём выделения формата «Супермаркет» в отдельную структуру

Повышение эффективности операционной модели

за счёт реализации комплексной программы инициатив²

Адаптация под специфику формата информационных систем и бизнес-процессов

Оптимизация портфеля локаций

– реформатирование в «Монетку» магазинов небольшой площади и закрытие неэффективных

04

Использование синергии с форматом «Гипермаркет»

Увеличение коммерческой синергии

– синхронизация переговорных кампаний, доступ к широкой матрице гипермаркетов, единые популярные СТМ

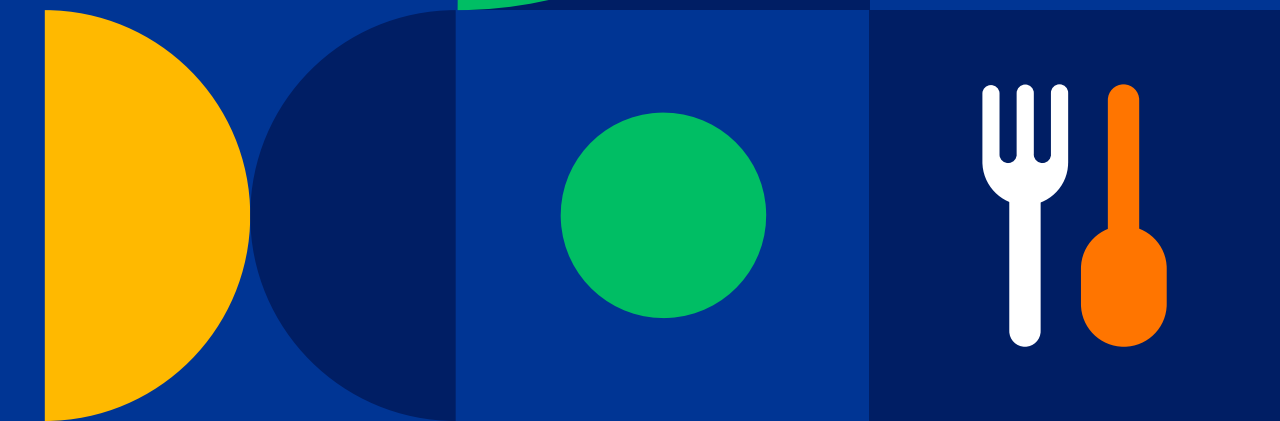
Использование маркетинговой синергии

– совместные маркетинговые активности и инфраструктура³, общая система лояльности, персонализированные предложения на единую клиентскую базу

¹ Собственное производство – мясо, птица, рыба, пекарня, кулинария | ² Внедрение WFM – системы автоматического планирования графиков работы персонала, снижение потерь – адаптация логики пополнения под потребности супермаркетов, оптимизация товарных запасов и т. д. | ³ Сайт, приложение, доставка и т. д.



Магазины у дома





«Монетка» – быстрорастущая сеть магазинов у дома

2120

магазинов¹

470+

населённых пунктов

23+

тыс. сотрудников

+24%

CAGR выручки 2020–2022

+8,7%

динамика LFL-продаж
1 пол. 2023 к 1 пол. 2022

+41%

CAGR EBITDA 2020–2022

~340 тыс. ₽

плотность продаж² с кв. м



Покупательские миссии



закупка свежих товаров



покупка для ежедневного приёма пищи



небольшая закупка впрок

Финансовые показатели до применения IFRS-16

¹ По данным на 1 октября 2023 года | ² LTM Июнь 2023, без НДС



Высокие темпы роста определяются релевантным CVR и эффективной операционной моделью

Опрятный и чистый магазин шаговой доступности,

где гарантировано наличие качественных товаров ежедневного спроса по постоянно низким ценам

290 кв. м

средняя торговая площадь магазина

~3 600 SKU

ассортимент магазина

~17%

доля локального ассортимента в продажах

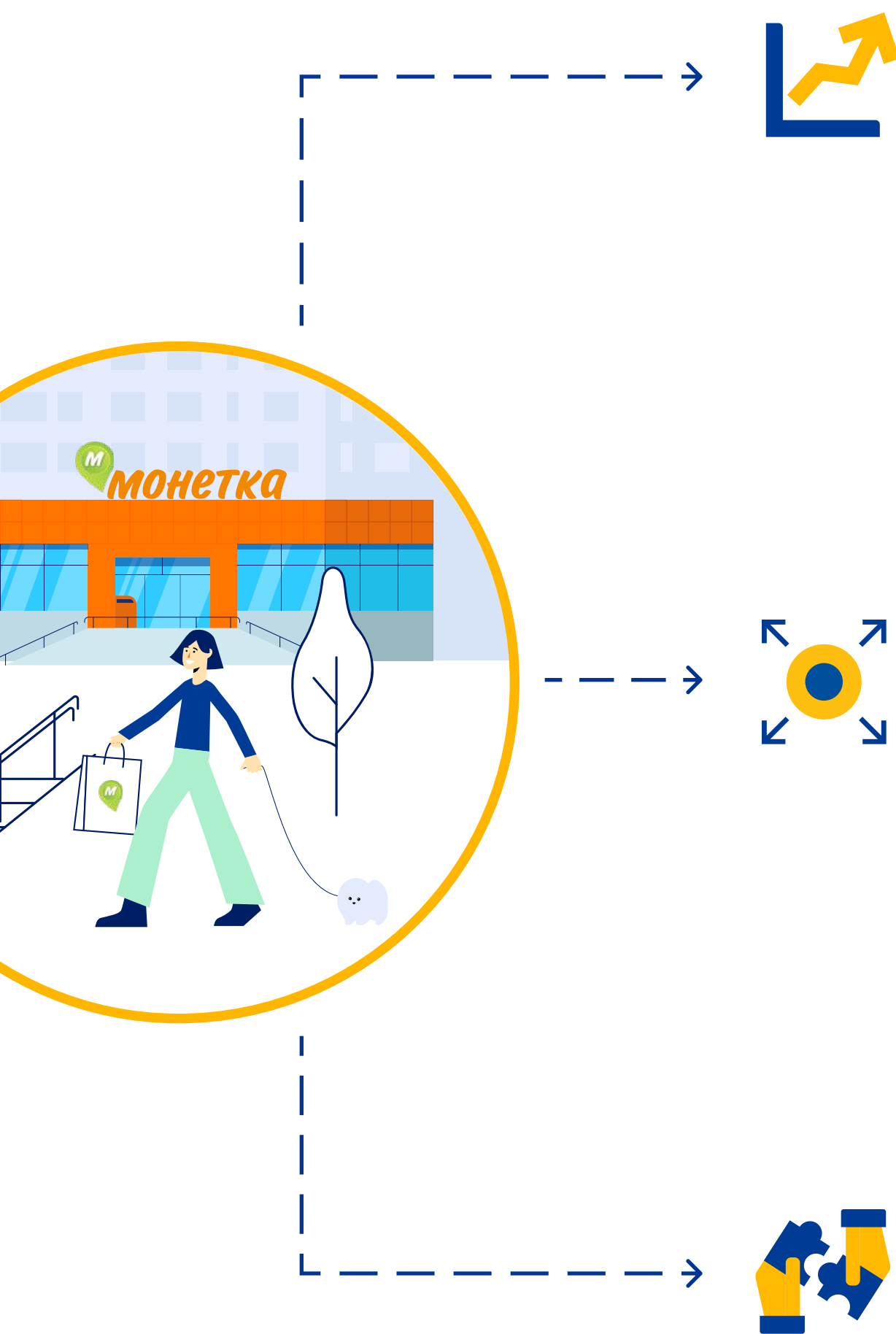
Всегда низкие цены

EDLP/EDPP





Ключевые фокусы развития магазинов у дома



Открытие более 500 магазинов в год

ускорение экспансии
в регионах присутствия

выход в соседние
регионы

адаптация CVP для выхода
в Москву и Санкт-Петербург

Прибыльный рост LFL-продаж на уровне лидеров формата или выше

лидерство по динамике LFL
в домашних регионах

рост в новых регионах не ниже
форматных конкурентов

сохранение высокого
уровня рентабельности

Реализация синергии с «Лентой»

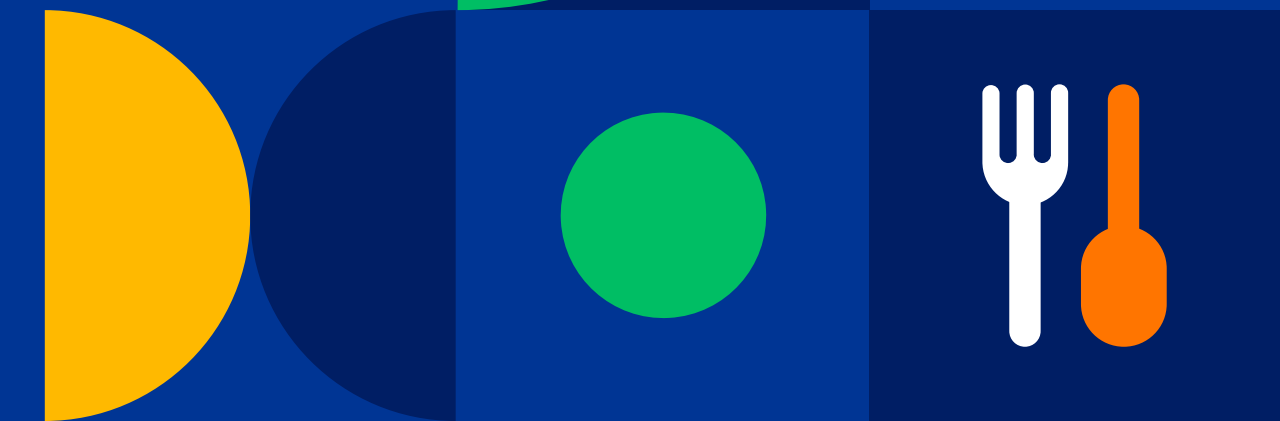
улучшение коммерческих условий
в рамках общих переговорных
кампаний и совместного
использования СТМ

снижение затрат на логистику
за счёт совместной
эксплуатации транспортной
и складской инфраструктуры

повышение эффективности
некоммерческих закупок
оборудования и услуг



Онлайн





Онлайн-сервисы «Ленты» продолжают наращивать продажи и долю в общем результате

460+

магазинов подключены к доставке

144

населённых пункта

13+

тыс. сотрудников⁵

до 80 тыс.

заказов в день¹

~2 тыс. ₺

средний чек²

7,5%

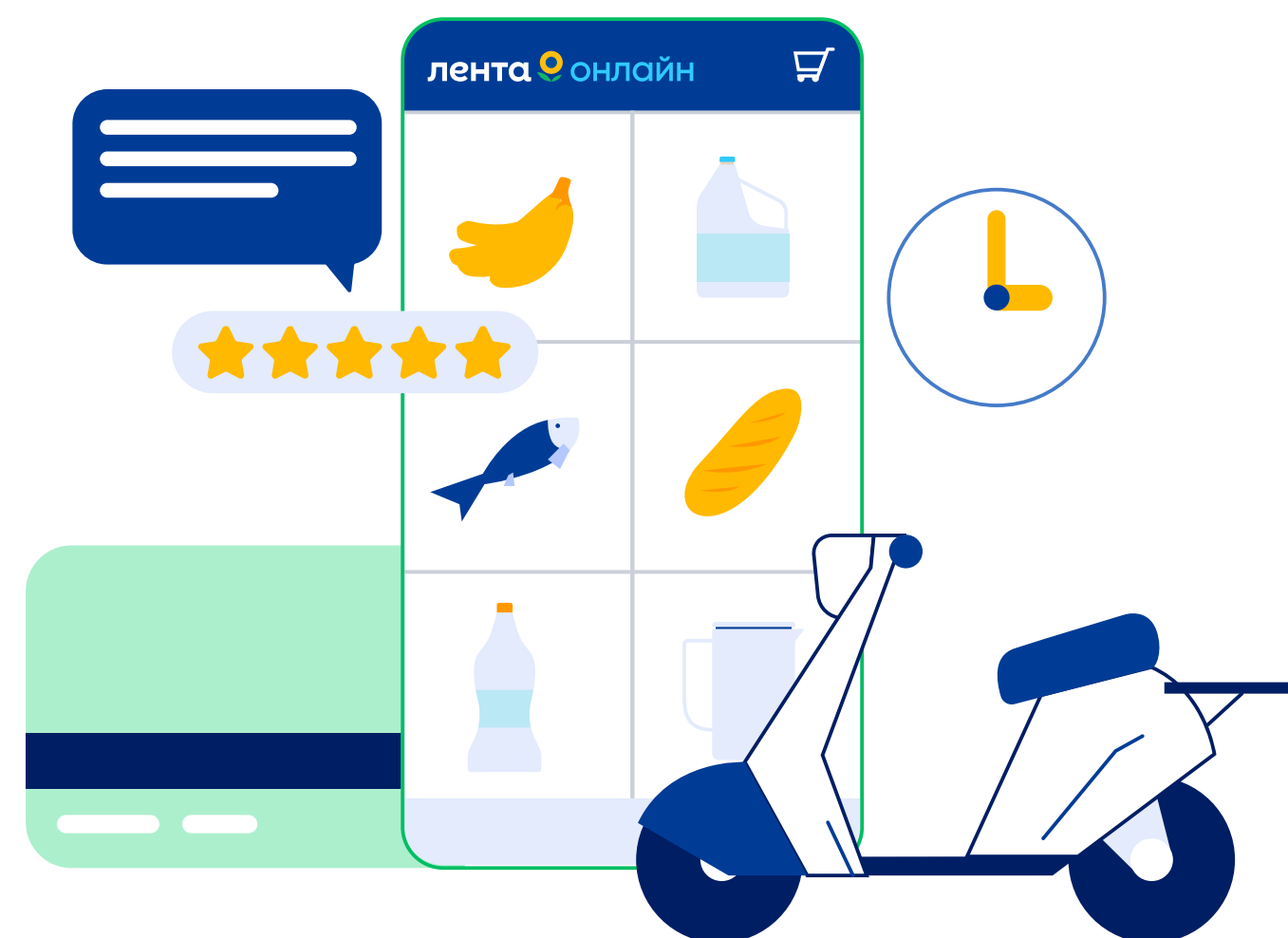
прогноз доли «Ленты» в канале «Онлайн»³

~9%

доля онлайн в продажах «Ленты»⁴

Положительная

unit-экономика



Покупательские миссии



большая семейная закупка на неделю



закупка на праздник или вечеринку



закупка профессиональными клиентами (B2B)



покупка сезонных непродовольственных товаров



дозакупка маленькой корзины

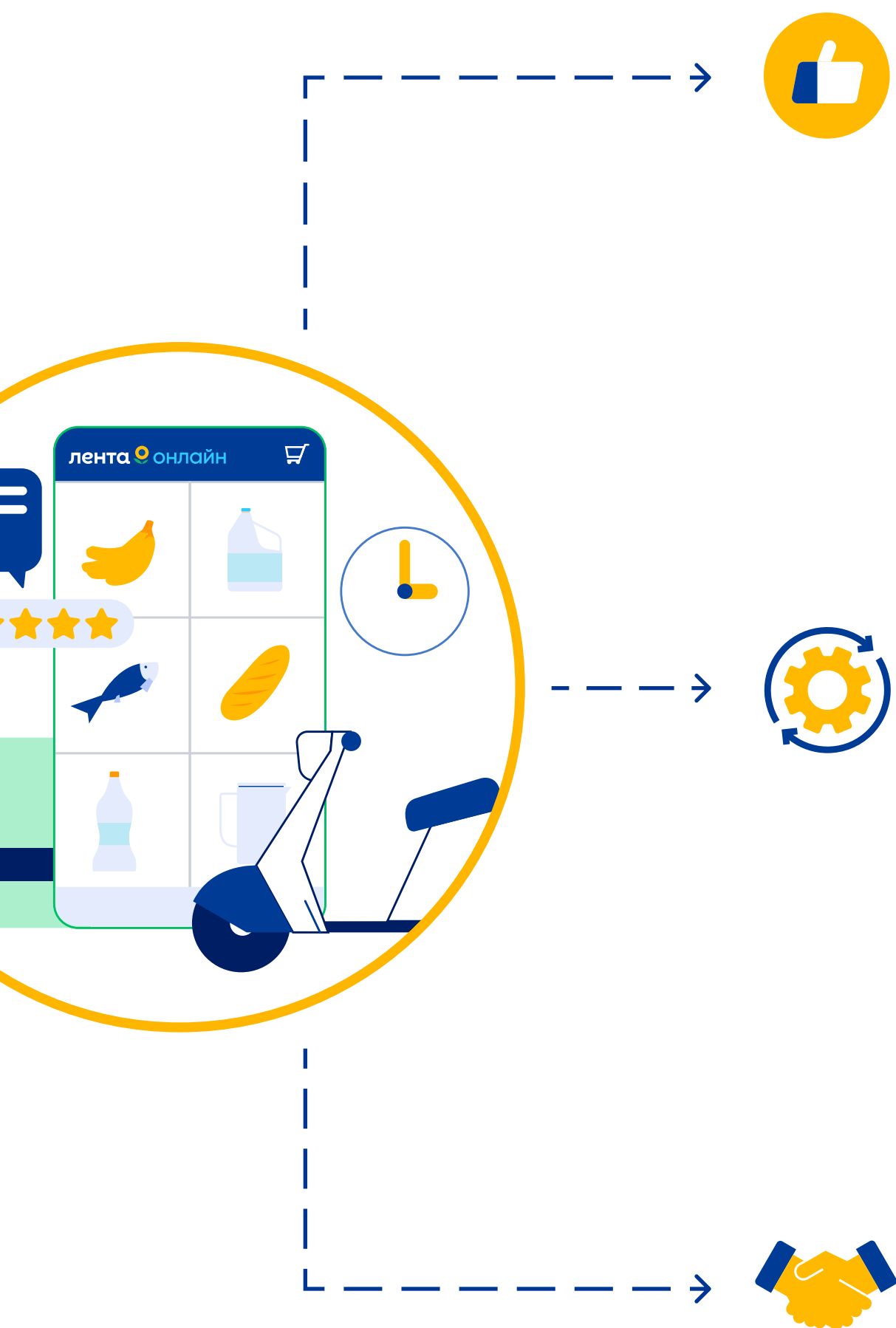


покупка непродовольственных товаров через маркетплейсы

¹ Пиковые продажи за 9 месяцев 2023 | ² YTD Сентябрь 2023, без НДС | ³ Доля рассчитана на базе прогноза от Data Insight на конец 2023 года, в расчёте учтён прогноз продаж через собственный и партнёрские сервисы | ⁴ По итогам 9 месяцев 2023 года | ⁵ Включая временный персонал и привлечённых курьеров



Ключевые фокусы развития онлайн



Конкурентное предложение

улучшение ценового восприятия относительно ключевых онлайн-конкурентов

фокус на развитие и устойчивость платформы для обеспечения стабильности

развитие дифференциаторов в сервисе, цифровом продукте, товарном предложении

Эффективность

снижение затрат на сборку и доставку за счёт развития цифрового продукта

оптимизация операций для повышения скорости и качества сборки

развитие партнёрств и взаимовыгодное улучшение условий сотрудничества

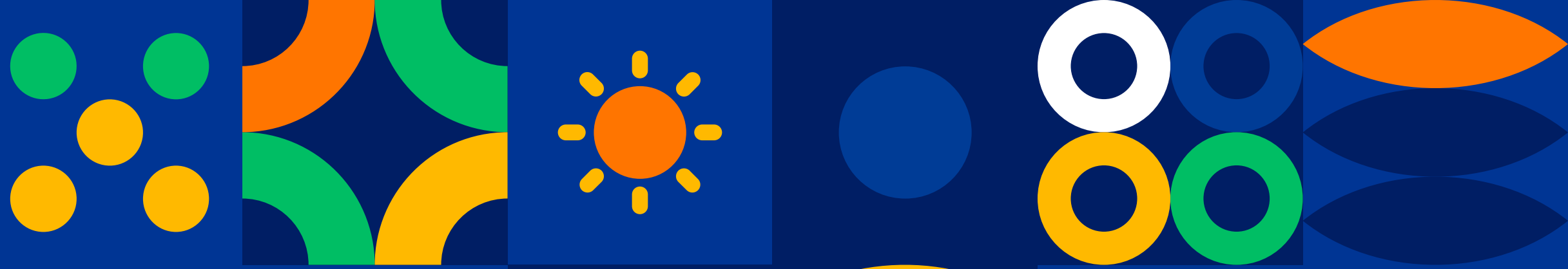
Развитие новых моделей и каналов продаж

подключение новых партнёров и реализация новых операционных моделей

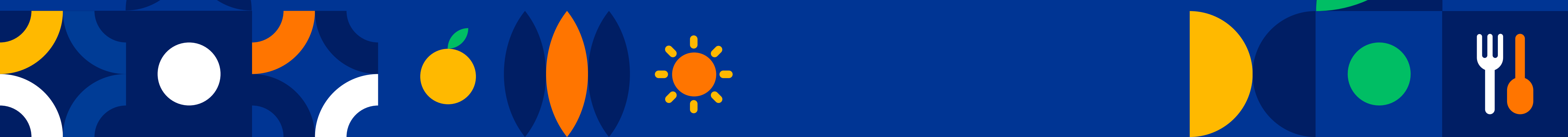
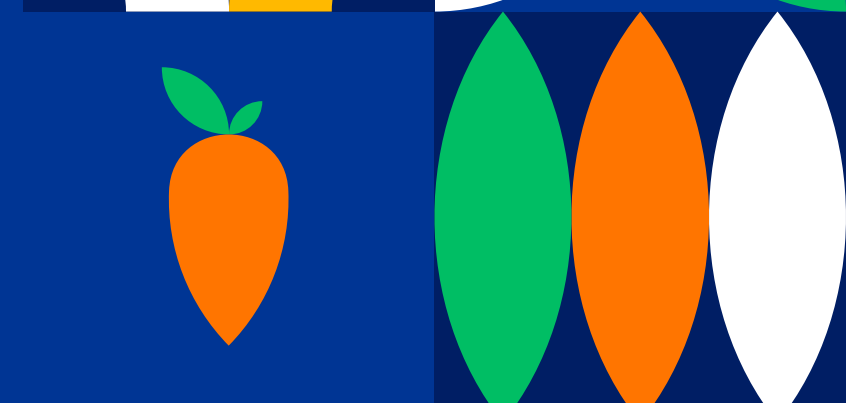
перезапуск Click & Collect¹ модели для собственных и партнёрских сервисов

дополнительное развитие web-витрин и сайтов для расширения клиентской аудитории

¹ Сервис сборки заказа и его выдачи в магазине



Стратегические приоритеты





Стратегические приоритеты до 2025 года

Органическая экспансия

более 500 магазинов в год
в наиболее растущих каналах
и сегментах потребительского рынка

Успешная интеграция «Монетки»

и ускорение её федерального
развития за счёт реализации
запланированной синергии

Завершение трансформации в мультиформатную платформу

для создания и развития бизнесов

1 ТРЛН ₽

выручки за счёт реализации
стратегической амбиции
каждого из форматов

Улучшение клиентского предложения

благодаря развитию компетенций
стратегического маркетинга
и клиентской аналитики

Развитие культуры непрерывного совершенствования

и пилотирование
перспективных форматов
для тестирования новых ниш



Ключевые финансовые приоритеты до 2025 года

**Рост выручки с CAGR > 20%
в 2022–2025 до 1 трлн ₽**

**Улучшение EBITDA
до уровня > 7% в 2025**

при ~9% у зрелого бизнеса и инвестициях
в экспансию малых форматов и онлайн

**CapEx не более 5%
от выручки Компании**

без учёта потенциальных M&A сделок
при строгом контроле за доходностью
всех проектов развития

**Снижение уровня долговой
нагрузки Net Debt/EBITDA
до 1,5x в 2025**

с учётом увеличения инвестиций в экспансию
и логистическую инфраструктуру

**Потенциал для начала
дивидендных выплат**

возможные дивиденды в среднесрочной
перспективе в соответствии
с дивидендной политикой Компании¹