Программа «Выше мечты»
Второй отборочный этап

Финтех у дома

Стратегия развития финтеха для покупателей «Магнита»

2027–2031

Григорий Тимофеев
Управление бизнесом
Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

Финалист акселератора студ. стартапов ВШБ ВШЭ
Финалист Кейс-чемпионата Губкинского кейс-клуба и Ультиматек
Победитель конкурса решения кейсов воркшопа кейс-клуба ВШЭ, SBS consulting и The Experts
Мечтаю работать консультатом в консалтинге большой тройки

Мечты Выше 2026

Grow Magnit's profits by helping customers shop more often and spend more per purchase by implementing fintech solutions in their path on the app

Make the Magnit app the entry point for shopping, rewards and financial services across the Group. Give customers access to relevant offers and financing from product selection through checkout.

Problems & Goals

Problems

- **Rewards and payment experiences vary** across the Group's retail brands.
- Users **ignore Magnit Pay** method
- **Shoppers cannot always identify the benefits** available to them while choosing what to buy.
- **Magnit's financial offering relies on partner-**issued products.

Goals

- Give customers **more reasons to shop** across the Group's brands.
- Turn **more** shopping paths and **online baskets into purchases.**
- Turn **Magnit Pay** into an **obvious payment** method
- Build a financial business that **serves customers beyond Magnit's stores.**

Proposed initiatives

1. Unify loyalty across retail brands

Make Magnit Plus a Group-wide program. Let customers earn and redeem rewards across participating brands through the Magnit app.

2. Bring fintech into the shopping journey

Show the price in cart before checkout, simplify payment with Magnit Pay and offer installments on eligible purchases.

3. Build a Magnit-owned bank

Use the app's reach of **25 million monthly users** to offer Magnit's own cards, accounts, savings and credit products for everyday use.

Expected outcomes

More purchases

Shared rewards give customers more reasons to return and shop across brands. Simpler payment helps them complete purchases.

Higher average spend

Relevant offers encourage customers to add items, while installments help them complete larger eligible purchases.

A new source of profit

A Magnit-owned bank earns income from financial services customers use in everyday life, including outside the Group's stores.

Magnit case brief, pp. 12–18. Strategy and proposed initiatives: author's analysis. App audience as of 30 June 2026.

Ритейлеры в России и за рубежом встраивают финтех в процесс покупки

При этом собственные платежные решения конкурируют с оплатой картой и по QR

Россия

88,4% безнал в обороте розницы по сумме на 1п 2026

≈60% картой напрямую

≈50% касанием карты

≈5% по QR при росте +15% к прошлому году

Что влияет на выбор способа оплаты:
37% скорость, **32%** бонусы, **31%** простота
Опрос ЦБ 2025

Мир

56%/33% оплат приходится на приложения-кошельки
онлайн / в магазине
По сумме покупок, 42 рынка, 2025

На кассе выбирают:

Китай: 87% кошельки

США: 71% картой

Бразилия: 34% через Pix (аналог СБП)

Практики сетей и платформ

Россия Ozon: предлагает оплатить их картой и сэкономить в момент покупки

Китай FamilyMart +AliPay: **рост регистраций в пр. лояльности x3** благодаря сокращению кол-ва действий регистрации

США Walmart: карта и QR на выбор
Target: **$522 млн выручки** по кобренду с финтех партнером

Южная Америка Mercado Pago: **93 млн ежемесячных пользователей** финтех продуктов 3 кв. 2026

Финтех & ретейл в России:

- встроен в оплату и лояльность (ВкусВилл, X5)
- финансирование в момент выбора(М.Видео)
- вход в финансовый сервис через экосистему (RWB, Ozon, Яндекс)

Самый яркий пример – программа “Апельсин Пэй” X5

Трехуровневая система:
1. Программа лояльности
2. Подписка
3. Платежный сервис

Финтех встроен в покупку, является частью привычки и ежедневного ритуала, при этом даёт очевидную выгоду

Работает в **≈20%** сетевых точек продуктового ретейла РФ

Сильная сторона “Магнита” – широкое присутствие в регионах. Его финтех продукты должны стимулировать выбор, возврат и взаимодействие с ассортиментом через регулярную выгоду от программы лояльности.

Банк России, 1П/II кв. 2026, с. 3–5 · Опрос ЦБ, 2025, с. 10–12 PDF · Worldpay GPR 2026 · Ant / FamilyMart · Walmart Pay · Target 10-K FY2025, прим. 2 · Mercado Libre, III кв. 2026 · X5, 02.04.2026 · Ozon, «Зелёная цена» · ВкусВилл, приложение

Три целевых сегмента объединяет запрос на нужный ассортимент и понятную выгоду

78% клиентов и 81% выручки приходится на 3 сегмента.

Сегмент	Выгода =
Забота о здоровье	Сэкономить на привычных продуктах, которые покупаю регулярно.
Для семьи	Уложиться в бюджет **большой продуктовой корзины** на долгий срок
Качество для себя	Получить дешевле **конкретный товар**, который я уже выбрал.

Общее CVP

Я вижу, есть ли нужные товары в моём магазине, сколько заплачу за покупку и какую выгоду получу. Затем оплачиваю удобным мне способом

Общие драйверы CVP по категориям:

	Цена и ассортимент	Атмосфера и удобство
Пожелания	Купить то, за чем пришёл, по понятной цене и с применимой выгодой.	Быстро закончить покупку удобным способом.
Задачи и потребности	Проверить наличие в выбранном магазине. До оплаты увидеть **сумму, скидки и бонусы М+.**	Применить М+ и оплатить покупку без лишних действий.
Проблемы и страхи	Акция может не распространяться на нужный товар, а итоговая сумма может стать понятна слишком поздно.	Дополнительные шаги при оплате могут свести на нет её удобство.

Ключевые драйверы при выборе финтех продуктов

Доверие | Экономия времени и удобство | Прямая выгода

При этом продукт должен быть встроен в привычку:

Покупка → Оплата → Выгода

Бриф, с. 18, **Прил. 1–5**

У «Магнита» уже есть основа для единого финтех-предложения: магазины, приложение и лояльность

Требуется объединить офлайн точки и мобильную платформу с платёжными инструментами в единое клиентское приложение, где каждый из продуктов встроен в путь клиента

Канал привлечения

≈30 млн

пользователей приложения в месяц

- M+
- Премиум
- Витрина и доставка

Готовая оплата

>33 тыс.

точек приёма Магнит Пэй

- Кассы офлайн точек
- Единый QR
- Партнёр ВТБ

Новые поводы купить

Продукты

М. Косметик и пр. FMCG

- Дикси
- Расширенная полка(маркет)
- Раздел “Деньги”

Основная сеть Магнита

Магазины и кассы
Продукты, М. Косметик
Покупка и исполнение

Приложение
Заказ, M+
и Премиум

Магнит Пэй
ВТБ, единый QR

Лояльность и приложение уже встроены с оплату на кассе

Дополняющие активы группы

Продуктовые сети

Дикси, Азбука вкуса, Самбери – Собственные программы лояльности

Онлайн и ассортимент

Заказ и самовывоз
Активы KazanExpress
Курс на расширенную полку

KazanExpress

Финансовая витрина

Партнёрские «Деньги»
Карты, счета, страхование
Яндекс Сплит в оплате

Яндекс Сплит

Что показал анализ портфеля в связи с CVP

Основа уже частично закрывает путь

Пэй, M+ и OMNI справляются со своими задачами внутри клиентского пути в приложении, но **выгода** на каждом из его этапов **от программы лояльности неочевидна**

Отдельные продукты не связаны

Продуктовые сети в портфеле обладают **разными системами лояльности**, KazanExpress никак не участвует в клиентском пути, его интеграция в виде маркета в приложении не реализована.

Вне FMCG преимущество неясно

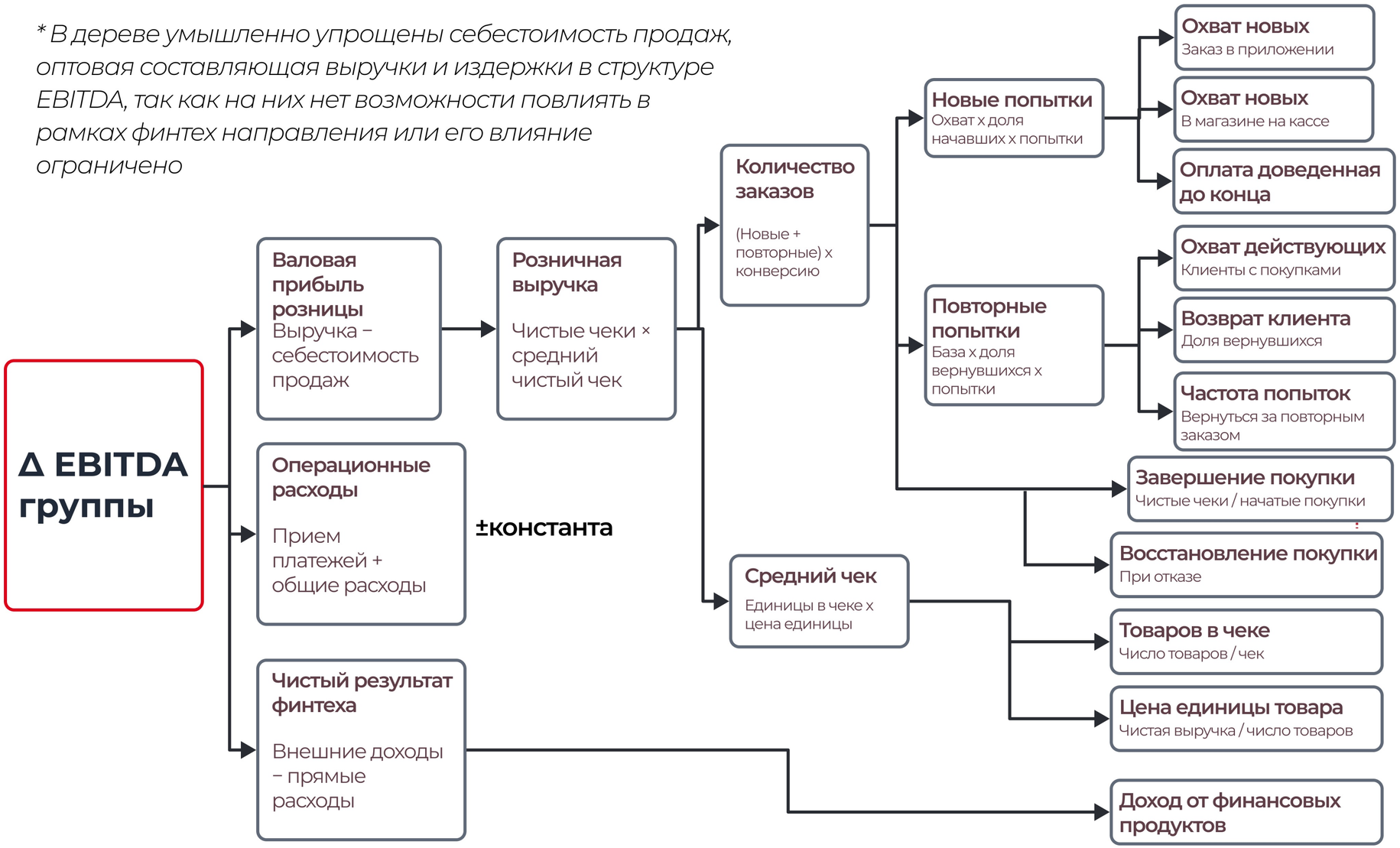
Для раздела “Деньги” не обоснована причина выбрать продукт внутри приложения Магнита. Качество финансовых продуктов ритейлера под вопросом и не встроено в механизмы приложения

Бриф, с. 12–17 · Магнит, 1П2026 · M+, 08.10.2026 · Пэй и ВТБ, 01.07.2026 · «Деньги», 13.10.2026 · FAQ «Магнит Маркета» · **Прил. 2, 6–8**

Объединяем лояльность и оплату, а финансовые продукты встраиваем в покупку

РЕЗУЛЬТАТ | СОСТАВЛЯЮЩИЕ EBITDA | ВЫРУЧКА И ЗАТРАТЫ | ДЕКОМПОЗИЦИЯ | ИЗМЕРИМЫЕ ДРАЙВЕРЫ | ИНИЦИАТИВЫ

** В дереве умышленно упрощены себестоимость продаж, оптовая составляющая выручки и издержки в структуре EBITDA, так как на них нет возможности повлиять в рамках финтех направления или его влияние ограничено*



Показать экономию в корзине на чекауте
Обновить бренд и подсказки в каталоге и магазине. У товара показать цену сейчас и бонусы Пэй отдельно.

Подключение Пэй на кассе самообслуживания
По примеру FamilyMart и Alipay.

Довести первую покупку до привычки
Объяснить подключение и оплату одним QR. После первой покупки дать повтор корзины и доступный самовывоз.

Связать программы лояльности
Сделать заметным обмен выгодой «Магнит» ↔ «М.Косметик». Добавить Дикси

Разъяснить три уровня выгоды
М+ – программа лояльности. Премиум – подписка на скидки. Пэй – повышенные бонусы в системе лояльности

Показать фактическую выгоду после покупки
В чеке и приложении показать скидку и зачисленные бонусы, куда их потратить, срок действия, уведомления с CTA

Сделать расчёт понятным и завершить оплату
В корзине сравнить сумму к списанию и бонусы с Пэй. Показать когда придут бонусы и сколько

Предложить оплату частями
Яндекс Сплит или собственный финансовый продукт для оплаты по частям

Встроить обзоры и бонусы за действия
Обзоры в рилс-формате. Бонусы за просмотр обзоров и выполнение действий в приложении – ежедневный заход и т.д.

Встроить обзоры и бонусы за действия
Обзоры в рилс-формате. Бонусы за просмотр обзоров и выполнение действий в приложении – ежедневный заход и т.д.

Развивать финансовые продукты через «Деньги»
Создание собственных финансовых продуктов – кредитные карты, рассрочки, вклады

Магнит, 1П2026 · FAQ оплаты · Ant / FamilyMart · Прил. 7–12

M+ станет единым клубом лояльности продуктовых сетей группы

Магнит Пэй становится **M+Pay** в рамках ребрендинга и является самостоятельным предложением

Сервис в текущем виде развивается совместно с ВТБ с потенциалом перехода на собственный банкинг

01 Выбратьвыгоду

- Ребрендинг Пэй
- подсказки в приложении и магазине
- акции, кэшбек, скидки

Охват и вход в программу лояльности

02 Завершить оплату

- Подключение на КСО.
- Один QR: лояльность + Пэй.
- До оплаты показывать размер начисленных бонусов.

Успешная оплата

03 Использовать бонусы

В чеке показывать:

- скидка и начисления бонусов.

В приложении:

- количество, куда потратить, срок действия и напоминания о следующей покупке.

Возврат клиента

04 Повторить покупку

- Повтор корзины и самовывоз.
- Обзоры в рилс-формате.
- Награды за вход и действия ведут к доступному товару.
- Реактивация покупки за счет рассрочки

Частота и состав корзины

Важно объяснить через каналы коммуникации разницу 3 видов выгоды:

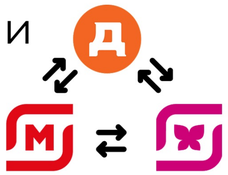
M+ Бесплатная лояльность
- Регулярная экономия на корзине
- Кэшбэк

Премиум Подписка, экономия на регулярных покупках
- Больше категорий
- Любимый продукт
- Повышенный кэшбек

M+Pay Оплата с повышенным количеством бонусов
- Скидки на оплату в приложении
- Доверие Магниту и надежный банк-партнер

! При этом по аналогии с X5 необходимо превратить каждый вид **в ступеньку к следующему**

\+ Подсветить обмен выгодой и общие бонусы в сетях



M+ · M+ Премиум · Карта ВТБ · FAQ оплаты · X5, архитектура лояльности · Прил. 1–2, 10–11

Базовый сценарий расширяет продукты партнёров, амбициозный добавляет собственный банк

Амбициозная цель на 5 лет – чтобы все финтех продукты были на основе собственного банка

Сценарий А) Амбициозный.

Базовый сценарий + собственный финтех

СВОИ СРЕДСТВА	ЗАЁМНЫЕ СРЕДСТВА
Счёт и дебетовая карта Для ежедневных расчетов Б) M+Pay с ВТБ: удобное пополнение и оплата QR **А) Счет и карта банка группы с единой выгодой M+ и M+Pay**	**Оплата частями** Для конкретной покупки Б) Сплит: условия в товаре и корзине, комплаенс полностью на Яндексе **А) Собственный продукт для продуктовых корзин и товаров расширенной полки**
Сбережения Для временно свободных денег Б) Партнерские услуги из раздела “Деньги” **А) Накопительный счет/вклад на собственных условиях**	**Кредитная карта** Для бонусов при оплате Б) Партнерские услуги из раздела “Деньги” **А) Карта банка группы связанная с программой лояльности**

Сценарий Б) Базовый.

Улучшаем партнёрские решения

Улучшенный Пэй с ВТБ

Ребрендинг, выгода до оплаты, оформление, повтор и обслуживание

Клуб и межформатные бонусы

M+ и Премиум, общая лояльность, интеграция с общее приложение

Вовлечение и раздел “Деньги”

Геймификация, бонусы и обзоры ведут к покупке и росту наполненности корзины.

Расширение интеграции “маркета”

Предложение рассрочек для реактивации чекаута и повышения количества чеков

Собственный банк позволяет «Магниту» создать самостоятельный финансовый бизнес на базе уже существующих отношений с покупателями

Бриф, с. 5, 13–17 · ВТБ, карта · «Деньги» · FAQ «Яндекс Сплит» · ЦБ, допуск банков · Модель, «Эффект» · Прил. 8–10, 12–13

Партнёрский сценарий даёт больший прирост EBITDA за 5 лет

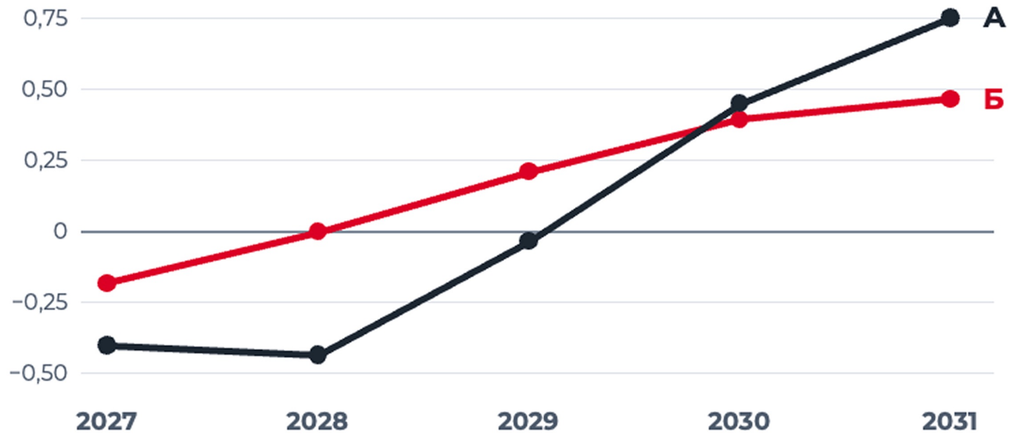
Дополнительная консолидированная EBITDA к текущему курсу, млрд ₽ в ценах 2026 года

Из чего складывается эффект в 2031 году

		Б · партнёр	А · свой банк
E1	**Маржа розницы после наград** М+, чеки, корзина и Сплит	**+0,874**	**+0,983**
E2	**Экономия на оплате** Смена маршрута существующих оплат	**+0,238**	**+0,313**
E3	**Чистый финансовый результат** Внешние доходы после потерь и затрат	**+0,200**	**+1,647**
E4	**Дополнительные оперрасходы** ИТ, операционные команды, обработка	**−0,849**	**−2,194**
E0	**Δ EBITDA группы**	**+0,464**	**+0,749**

Δ валовой прибыли до новых наград · Б +1,329 / А +1,438

Годовая динамика Δ EBITDA



За 2027–2031	Б	А
Сумма Δ EBITDA	**+0,87**	**+0,32**
Смета и капитал[1]	**7,23**	**25,13**

Б — на пилот. При кредитных потерях выше 7,6% А уступает Б по EBITDA даже в 2031 году.

Фин. модель 2027–2031, «Эффект», строки 7–14, 59–97 · Магнит, МСФО 1П2026, с. 8 · Прил. 9–13

Начинаем с партнёрских пилотов и проверяем, выгоден ли «Магниту» собственный банк

Дорожная карта на 2027–2031 годы

◆ Решение о следующем этапе

ПОТОК И ОТВЕТСТВЕННЫЙ	2027	2028	2029	2030	2031
Б · ОБЩАЯ ПРОГРАММА / А ВКЛЮЧАЕТ Б					
M+Pay и кассы Финтех «Магнита» · ВТБ	Пилот QR и чекаута ◆	Тираж касс и QR	Расширение по точкам и улучшение условий оплаты		
Клуб и общие бонусы CRM · розничные сети	M+ и М.Косметик	Обмен бонусами	Подключение Дикси после интеграции		
Покупка и «Деньги» Электронная коммерция · партнёры	Обзоры и тест Сплита	Сплит в товаре и корзине		Масштаб «Денег» и полки	
А · СОБСТВЕННЫЙ БАНК / УСЛОВНАЯ ВЕТКА					
Банковская инфраструктура Стратегия · финансы · комплаенс	Сравнение 3 вариантов ◆	Сделка и интеграция	Капитал, контроль риска и развитие платформы		
Счёт и дебетовая карта Банк группы · финтех		Первый выпуск	Пилот со своим счётом	Масштаб карт и ежедневных расчётов	
Кредит, оплата частями, сбережения Банк группы · риск		Ограниченный тест	Когорты и лимиты ◆	Масштаб по качеству портфеля	
Годовые затраты и капитал, млрд ₽ Б / А	1,41 / 2,33	1,49 / 11,97	1,40 / 3,88	1,43 / 3,91	1,50 / 3,05

Тиражируем партнёрский пилот

Чистый вклад сверх Т0 положителен.
Оплата дешевле Т0, без падения успешности.

Разрешаем вложения в банк

Экономика лучше партнёрской с учётом риска и капитала. Получены согласования.

Масштабируем кредитную полку

Кредитные потери ниже ≈7,6%*.
Использование сохраняется после промо.

Фин. модель, «Эффект», строки 59–70, 97 · «Магнит» и ВТБ, сотрудничество · FAQ оплаты и Сплита · ЦБ, допуск банков · Прил. 10–13

Приложение 1.

Интервью с моей мамой

55 лет. Покупает для себя, пожилого отца и собаки. Рабочий сегмент “Покупатели у дома”

Выбор магазина

“Магнит” рядом с домом. За конкретным мороженым и семечками заходит в “Пятерочку”, мясо, рыбу и фрукты предпочитает покупать в другом магазине. **“Магнит” при этом является самым частым местом покупок из-за удобной локации**

Не пользуется доставкой

Но в разговоре со мной допустила, что, возможно, полностью перейдет на нее в ближайшее время для доставки больших продуктовых корзин отцу.

Выгода М+

Показывает карту лояльности в приложении при каждой покупке. Среди предлагаемых категорий кэшбэка очень часто встречаются те, которые она обычно не покупает.

Выбор товаров

Обычно знает, что она купит, когда идет в магазин.

Оплата

На кассе открывает приложение ради карты лояльности. Через приложение при этом никогда не оплачивала, а карту магнит рау открывать не хочет, так как использует дебетовые карты под конкретную задачу и не хочет открывать новую.

Гипотезы для CVP

- Если до оплаты покупатель увидит, сколько рублей он дополнительно сэкономит с «Магнит Пэй» по сравнению с привычным способом оплаты, он будет чаще выбирать «Магнит Пэй».
- Если покупатель сможет проверить наличие нужных товаров в магазине по пути домой и увидеть, когда заказ будет готов, он будет чаще выбирать самовывоз после работы.

Приложение 2.

Интервью с директором региональной точки “Магнит Косметик”

Оформление Пэй активно продвигают через финансовую мотивацию сотрудников, оплата для подключённого клиента занимает несколько действий.

Продвижение и подключение

Магазин активно предлагает «Пэй». В точке есть плакаты, а у сотрудников — личные QR-коды и вознаграждение за привлечение.

Виртуальную карту можно выпустить самостоятельно в приложении. В рамках акции сотрудник предлагает перейти по персональному QR-коду. В описанном случае первые шаги по ссылке заняли около минуты.

Оплата и выгода

М+ и «Пэй» связаны на кассе. Покупатель показывает код М+ и называет способ оплаты. Кассир выбирает «Магнит Пэй», после чего деньги списываются без предъявления банковской карты.

Для первой покупки есть стимул. Акция с 500 бонусами за покупку от 1000 ₽.

Барьеры и повтор

При подключении есть препятствия. Некоторые покупатели говорят, что в телефоне нет места для приложения. Сама директор смогла выпустить виртуальную карту, но столкнулась с проблемой при получении пластика в ВТБ.

Карту МагнитПэй возможно оформить только через скачивание приложения.

- Оформление карты занимает <1 минуты.
- Способы оформления:
  - сразу из приложения
  - по переходу с QR сотрудника в приложение
- М+ считывается отдельно от Магнит Pay, но все бонусы при оплате Магнит Pay приходят на М+

Приложение 3.

Забота о здоровье

Повседневная покупка у дома. Знакомые марки, свежие продукты и контроль расходов.

29
Покупок в месяц

36%
Доля клиентов

32%
Доля выручки

600–700 ₽
Средний чек

	Элементы «Цена и ассортимент»	Элементы «Атмосфера и удобство»
Пожелания Какой опыт ищут?	• Выгодно покупать знакомые продукты, которые беру из недели в неделю. • Укладываться в привычный бюджет на повседневные покупки.	• Покупать рядом с домом и платить привычным способом. • Получать помощь у кассира, если возник вопрос с оплатой или бонусами.
Задачи и потребности Какую задачу решают?	• Проверить наличие нужных марок в своём магазине и условия скидки на них. • Понять, сколько спишут сейчас и сколько начислят бонусами М+.	• Предъявить М+ и оплатить покупку обычной картой или Пэй по выбору. • При сбое понять, прошла ли оплата и куда обратиться за помощью.
Проблемы и страхи С чем сталкиваются?	• Предложенные категории могут не совпадать с тем, что я обычно покупаю. • Из условий акции или подписки трудно понять применимую выгоду в рублях.	• Новый способ оплаты может добавить действия на кассе. • Если QR не сработает или бонусы не начислятся, непонятно, кто поможет.

Гипотеза CVP

«В магазине у дома я вижу выгоду на привычные товары и сумму к оплате. На кассе могу рассчитаться удобным мне способом».

Приложение 4.

Для семьи

Семейная закупка впрок. Важны полный набор продуктов, семейные упаковки и общий бюджет.

22%	27%	800–900 ₽	31
Доля клиентов	Доля выручки	Средний чек	Покупок в месяц

	Элементы «Цена и ассортимент»	Элементы «Атмосфера и удобство»
Пожелания Какой опыт ищут?	• Закупить всё для семьи и уложиться в запланированный бюджет. • Экономить на семейных упаковках и товарах для запасов.	• Собрать недельную закупку за один раз. • Выбрать удобный способ получения, в том числе самовывоз по дороге домой.
Задачи и потребности Какую задачу решают?	• Посчитать стоимость всей корзины с учётом замен и способа получения. • Сравнить сумму списания и бонусы по доступным способам оплаты.	• Подтвердить замены и итоговую сумму перед оплатой. • Повторить закупку в приложении и найти нужный чек при частичном возврате.
Проблемы и страхи С чем сталкиваются?	• Замена товара, фактический вес или стоимость доставки могут поднять итог. • Выгода отдельных позиций может оказаться меньше доплаты за всю корзину.	• Самовывоз теряет смысл, если заказ не готов к нужному времени. • При частичном возврате непонятно, сколько вернут и что будет с бонусами.

Гипотеза CVP

**«Я держу семейную закупку в пределах бюджета.
Перед оплатой вижу итог с заменами и отдельно понимаю свою выгоду».**

Приложение 5

Качество для себя

Осознанный выбор конкретного товара. Покупатель сравнивает ассортимент с маркетплейсами и специализированными магазинами.

20%	22%	900–1 000 ₽	26
Доля клиентов	Доля выручки	Средний чек	Покупок в месяц

	Элементы «Цена и ассортимент»	Элементы «Атмосфера и удобство»
Пожелания Какой опыт ищут?	• Находить конкретный товар или бренд, который я выбрал. • Получать понятную выгоду на этот товар, сохраняя свой выбор.	• Быстро перейти от выбранного товара к оплате. • Знать условия получения и возврата интересующей позиции.
Задачи и потребности Какую задачу решают?	• Проверить наличие конкретного товара в нужном магазине или канале. • Увидеть итоговую цену и размер выгоды М+ именно на него.	• Подтвердить выбранную позицию, условия получения и способ оплаты. • Найти чек и понять, как вернуть именно эту позицию.
Проблемы и страхи С чем сталкиваются?	• Выгодная категория может не охватывать выбранный товар. • Цена и бонусы могут различаться по каналам, а итог трудно сравнить.	• В оформлении может выясниться, что выбранного товара уже нет. • При возврате приходится отдельно выяснять порядок возврата денег и бонусов.

Гипотеза CVP

«Я вижу, где доступен именно выбранный товар, сколько заплачу и какая выгода действует. Оплата и возврат понятны по этому товару».

Приложение 6

Текущий портфель “Магнит” и активы, на которых строится выбор

Актив	Ценность	Где используем
Приложение и М+	≈25-30 млн пользователей в месяц	В корзине показываем итог, выгоду на нужный товар и доступный способ оплаты.
Сеть, кассы и ВТБ	72 региона на 30.06.26. >33 тыс. точек Пэй	Связываем кассовую покупку с М+, платежом, чеком и возвратом.
Свой заказ и активы KazanExpress	Действующий онлайн-заказ. Переход «Магнит Маркета» к расширенной полке.	Встраиваем оплату частями в заказ подходящего товара с большим чеком.
«Дикси», «Азбука вкуса», «Самбери»	Сети группы со своими форматами и программами лояльности.	Встраиваем общий Пэй в привычные кассы и приложения каждого бренда.

Приложение 7

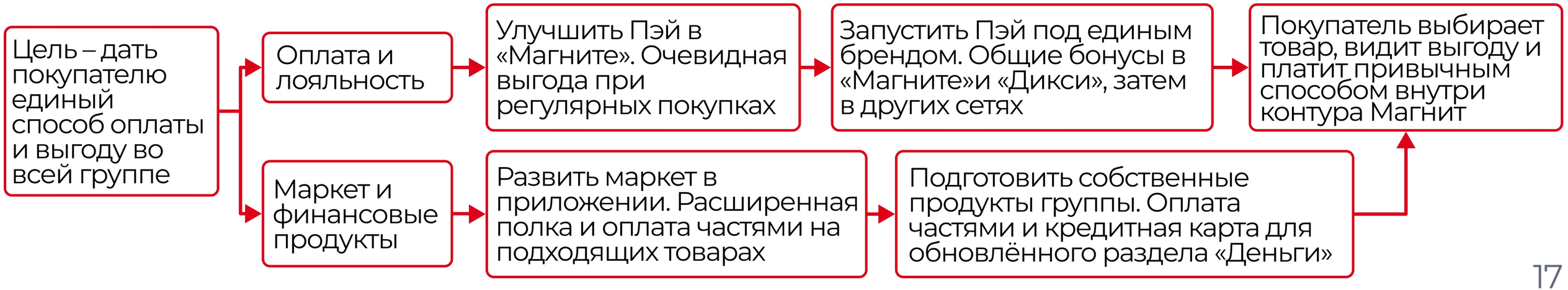
Пробелы относительно CVP в текущем портфеле

Клиентская задача	Текущее состояние AS IS	Пробел	Решение в рамках портфеля
Регулярная покупка нужных товаров с понятной выгодой	Приложение, действующие скидки и бонусы М+, карта ВТБ «Магнит Пэй», оплата по QR с лояльностью, обычная карта и доступные альтернативы. В справке также описан «Яндекс Пэй»	До выбора оплаты покупатель может не видеть добавочную выгоду именно на своей корзине. Поэтому не использхует Магнит Пэй	Усилить Пэй. В чекауте показать итог к списанию, выгоду сегодня и будущие бонусы отдельно. После оплаты связать чек, списание и возврат. Сравнить с одинаковой корзиной и действующим способом оплаты
Закупка впрок с понятным итогом	Наличие и торговая цена в OMNI, доступный самовывоз и доставка, промо, чек	Недостаточно доверия к качеству продуктов, скорости доставки и пунктуальности, неочевидна системная выгода	Показать, что магнит надежный партнер, подсветить системную выгоду при больших и регулярных покупках
Крупная покупка конкретного непродовольственного товара	В справке уже есть «Яндекс Сплит» в магазине и приложении. В публичных документах «расширенная полка» уже заявлена как новое направление самой компании.	Непродовольственные товары не присутствуют в приложении, поэтому этот сегмент товаров менее всего очевиден для покупателя	Предложить собственный продукт с отсрочкой и делением платежа на непродовольственные товары и большие продуктовые корзины, подсветить выгоду от использования такого решения
Одинаково понятная оплата в разных сетях группы	«Дикси», «Азбука вкуса» и «Самбери» имеют торговые активы и отдельные программы лояльности. Публичный охват Пэй относится к раскрытию основной сети и не доказывает поддержку касс каждой дочерней сети	Часто клиент Дикси и Магнита может совпадать, особенно, если магазины в одной локации. Сейчас у магазинов раздельные системы лояльности	Подключать Пэй по брендам. Сохранить интерфейс и лояльность каждого
Решить конкретную финансовую задачу на понятных условиях	Витрина «Деньги» уже включает займы, страхование, карты, накопительные счета и оплату зарубежных сервисов	Неясно, в каких ситуациях клиент выберет «Магнит» вместо привычного банка, страховщика или платёжного сервиса.	Связать карты для регулярных покупок с М+ и «Магнит Пэй». Для самостоятельных задач развивать прямой вход в «Деньги» через собственный банкинг и его продукты

Приложение 8

Оценка вариантов и решений

Привлекательность задачи / сила позиции	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	Пэй в основной сети. Улучшить весь процесс оплаты в каналах	Общий Пэй группы. Та же частая задача в других форматах, расширение на бренды группы	Собственный банк с финансовыми продуктами – рассрочка, дебетовые и кредитные карты
Средняя	OMNI и M+ как общий контур. Сохранить и использовать	Оплата частями на расширенной полке.	–
Низкая для CVP	–	Витрина «Деньги».	Самостоятельный семейный резерв и отдельный планировщик.



Приложение 9

Выбор инициатив

Инициатива	Польза	Место в стратегии
Улучшить Пэй в «Магните»	Покупатель видит выгоду на свою корзину до оплаты, а после покупки может найти чек и оформить возврат.	Основа. Улучшаем действующий сценарий оплаты в основной сети.
Запустить единый Пэй и общую программу лояльности группы	Покупатель платит привычным способом, копит и тратит бонусы в разных сетях.	Масштабирование. Запускаем Пэй под единым брендом, начиная с «Магнита» и «Дикси».
Добавить оплату частями на расширенной полке	Покупатель может разделить платёж за подходящий товар на маркете в приложении и заранее увидеть полную сумму и график.	Амбициозное расширение. Развиваем маркет и проверяем спрос на оплату частями с партнёром.
Развить собственные финансовые продукты в «Деньгах»	Покупатель может оформить кредитную карту или другой продукт группы, увидеть выгоду на покупках и обслуживать продукт в одном приложении.	Амбициозное расширение. Поэтапно переводим «Деньги» на продукты группы. Создание или покупка банка — вариант реализации.
Резерв и планировщик	Бюджетный запрос решается ясной ценой и выгодой в корзине.	Вне портфеля, отказ по причине низкого спроса со стороны потребителей и низкого соответствия CVP

Приложение 10

Общий клуб связывает выгоду торговых форматов

M+

Программа лояльности

Получать и тратить бонусы

Бесплатное участие без обязательного оформления банковской карты.

Что меняем

Показываем применимую выгоду на товар и корзину. Раздельно показываем скидку сейчас и бонусы на будущую покупку.

Что объединяем

Понятные правила начисления и списания. Продукты и М.Косметик в одном клиентском сценарии.

Премиум

Подписка по выбору

Усилить выгоду частых покупок

Клиент подключает подписку, когда дополнительная выгода оправдывает её стоимость.

Что меняем

Считаем выгоду на фактических покупках клиента после платы за подписку. Объясняем лимиты, срок и автопродление.

Как предлагаем

Показываем предложение там, где клиент видит свой выигрыш. Пэй доступен и без подписки.

Пэй

Платёжный сервис

Оплатить и получить добавочную выгоду

Карта ВТБ и QR в приложении.

Что меняем

Обновляем бренд Пэй. Реклама в магазине и приложении объясняет регулярную экономию и применимость бонусов.

Как обслуживаем

Сохраняем короткую оплату. Подключаем кассы Дикси. Один вход в помощь по выпуску карты, чеку, возврату и бонусам.

Один клуб для покупок в разных форматах

Бонусы с продуктовой корзины клиент может использовать в М.Косметик и наоборот в рамках правил.
Общие бонусы с Дикси предлагаем после интеграции программ. Ребрендинг Пэй не требует нового приложения.

Приложение 11

Бонусы за вход и действия увеличивают количество покупок и средний чек корзины

Действие в приложении → **Доступный товар** → **Оплаченная покупка** → **Повтор после акции**

СОБЫТИЕ	КАК РАБОТАЕТ МЕХАНИКА	КАК ПЕРЕВОДИМ В ПОКУПКУ
Вход в приложение	Серия входов: например, 5 бонусов в первый день, 10 во второй и приз в конце недели.	После начисления показываем нужные товары и доступный бонусный остаток. Напоминаем, на какую покупку можно его потратить.
Взаимодействие с контентом	Отдельно тестируем награду за подтверждённый просмотр и за полезный отзыв о купленном товаре.	Из обзора ведём в карточку товара с наличием, ценой и условиями получения. Непродовольственные товары предлагаем по интересу клиента.
Покупка	После покупки начисляем бонусы по правилам М+ и Пэй. Показываем чек и фактическую выгоду. Предлагаем повтор привычной корзины.	Подбираем следующую покупку, включая переход между продуктами и М.Косметик. После окончания промо проверяем самостоятельный повтор.

Приложение 12

Финансовый ассортимент разделяем по задаче и источнику средств

Существующие карту ВТБ и Яндекс Сплит улучшаем. Параллельно готовим собственную базу для выпуска финансовых средств.

СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА

Счёт и дебетовая карта

Задача: хранить деньги для текущих расчётов.

Сейчас Есть карта Магнит Пэй ВТБ и оплата QR в приложении.

Предложение Удобное пополнение и обслуживание. Счёт банка группы как вариант развития существующего продукта.

Условие выбора Польза для расчётов и выгода выше, чем у действующего решения.

Накопительный счёт

Задача: хранить временно свободные деньги.

Сейчас Финансовые предложения размещены в разделе «Деньги».

Предложение Счёт банка группы с ясными условиями дохода и доступа к деньгам

Условие выбора Есть преимущество, которое клиент ценит по сравнению со своим банком.

ЗАЁМНЫЕ СРЕДСТВА

Оплата частями

Задача: разделить стоимость конкретной покупки.

Сейчас Яндекс Сплит уже описан для магазина и приложения.

Предложение Показывать доступность в товаре и корзине. До согласия видны полная сумма и график. Единый путь возврата.

Условие выбора Подтверждены спрос, подходящие товары, качество выдачи и обслуживания.

Кредитная карта

Задача: пользоваться возобновляемым лимитом.

Сейчас Витрина «Деньги» содержит партнёрские предложения.

Предложение Карта банка группы с понятной стоимостью, лимитом и обслуживанием в одном разделе.

Условие выбора Подтверждены спрос и ценность продукта с учётом кредитного риска.

Приложение 13

Подготовка собственной инфраструктуры для выпуска финансовых продуктов



Критерий	Партнёрство	Покупка банка	Новый банк
Управление продуктом	В рамках договора, интеграции и согласованных условий.	Контроль после сделки, проверки активов и интеграции.	Контроль после создания команды, систем и запуска.
На что опираемся	Карта и платёжный контур с ВТБ уже существуют.	Нужен доступный объект покупки с подходящими активами.	Нужны лицензия, капитал, команда, технологии и фондирование.
Что сравниваем	Условия для клиента, долю дохода, поддержку и ограничения.	Цену сделки, качество активов и обязательств, стоимость интеграции.	Полную стоимость создания, регуляторную готовность и компетенции.
Основание выбора	Даёт нужный CVP при приемлемых условиях и контроле.	Лучше партнёрства и учреждения после учёта рисков и капитала.	Лучше партнёрства и покупки с учётом полного объёма работ.