

Н.Е. Хазиева, С.К. Томский

## ЛЕНТА: ПЛЫТЬ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

Данный учебный кейс разработан Натальей Евгеньевной Хазиевой (старший преподаватель Департамента менеджмента НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге) и Саввой Константиновичем Томским (старший преподаватель Департамента менеджмента НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: [cases@hse.ru](mailto:cases@hse.ru) или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

*Красив лишь тот магазин, в котором полно народу.  
Уилья Диллард, владелец сети магазинов “Диллард” (США)*

Конкурентная борьба на рынке продуктового ритейла обостряется: огромное количество как традиционных игроков, так и фактически ИТ-компаний (Ozon, Wildberries,

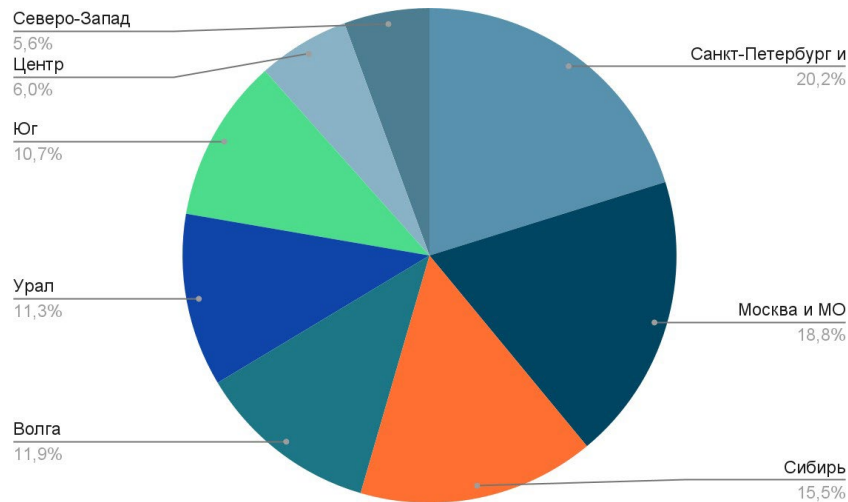
«Яндекс») тестируют разные форматы и борются за каждого клиента. Клиенты хотят широкий ассортимент и низкие цены, но не хотят тратить много времени на покупки, поэтому “магазины у дома”, дискаунтеры, онлайн-ритейл и доставка становятся все популярнее. При этом формат гипермаркетов - основа бизнеса “Ленты” - в некотором роде разворачивает компанию против течения. Удержаться бы в таких условиях на плаву.

### 30 ЛЕТ КАК 30 ДНЕЙ

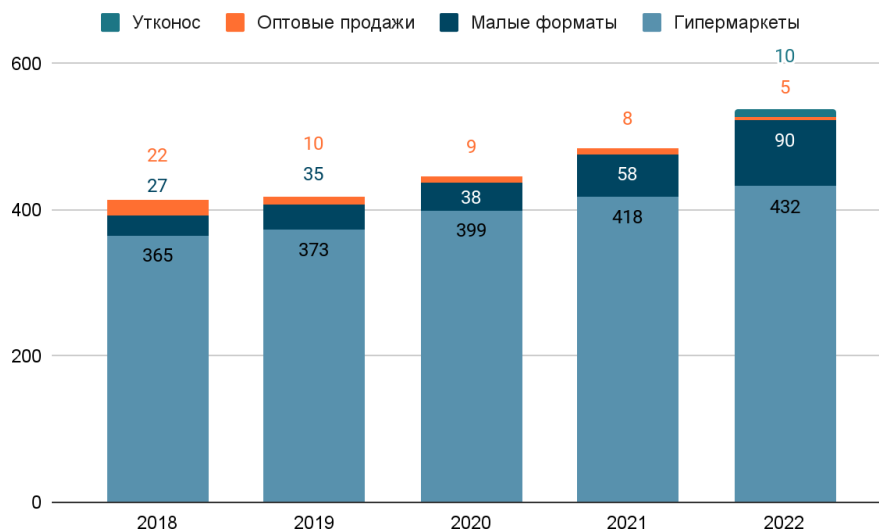
“Весьма символично”, - думал новый директор по стратегическому развитию “Ленты” Алексей, “Задание как нельзя лучше отражает текущую ситуацию”. Это была как раз идея Алексея организовать выезд сотрудников компании на озеро Ладога в Ленинградской области для празднования тридцатилетия компании. Он хотел увидеть в неформальной обстановке, какими ресурсами, компетенциями и способностями обладает компания, которая является одним из ключевых российских ритейлеров и крупнейшей сетью гипермаркетов в России. Основным стратегическим вектором “Ленты” стало активное развитие сети гипермаркетов и супермаркетов по всей России. В начале 2000-х годов компания начала активное расширение своего присутствия за пределами Санкт-Петербурга, приобретая другие сети и открывая новые магазины (см. Рис. 1).

Алексей вспоминал рассказ своего предшественника о компании и основные этапы развития. В 2014 году компания провела успешное IPO на Лондонской фондовой бирже, что отразило новую фазу развития “Ленты” и ее стратегическую ориентацию на привлечение инвестиций для дальнейшего роста. И уже в 2021 году Лента закрыла три сделки по слиянию и поглощения, приобретя ритейлеров “Билла” и “Семья”. Усиление конкуренции и меняющиеся потребности покупателей подстегнули компанию активно развивать онлайн-продажи и услуги доставки. Для быстрого роста лояльной интернет-аудитории компания купила “Утконос” и теперь онлайн-сервисы доступны во всех городах присутствия компании.

В 2023 году также близилась к завершению сделка по приобретению еще одной сети “Монетка”. Данная сделка направлена на развитие перспективного формата магазинов у дома и дискаунтеров. К своему тридцатилетию компания подходит с довольно широким портфелем форматов (см. Рис. 2).



**Рисунок 1.** Доля выручки компании по регионам, 2022 г.  
Источник: презентация Ленты для инвесторов за 2022 год.



**Рис. 2.** Динамика продаж, млрд руб.  
Источник: презентация Ленты для инвесторов за 2022 год.

К рубежу своего 30-летия компания столкнулась с двумя явными трендами: дискаунтеризация и популярность магазинов у дома. На фоне этих трендов Алексей задавался вопросом, как позиционировать недавно купленную Монетку: дискаунтером или магазином у дома? Какой вектор развития выбрать? Это тот самый спор, который вел Алексей с Генеральным директором Владимиром Сорокиным перед отъездом на озеро:

- А зачем нам выбирать, «Монетка» — дискаунтер или нет? Грань тонкая, - заметил Владимир.
- Да не может хороший сервис и атмосфера соседствовать с очень низкими ценами!, - возразил Алексей. Ничего лишнего: выверен ассортимент и корректная

цена. Это явная модель дискаунтера.

- Да не так уж зажата “Монетка” со всех сторон с точки зрения затрат и модель очень эффективная. Вы были там? Там тоже есть атмосфера и эмоции, - резко ответил Владимир.

- Атмосфера и эмоции в отчетности не отображаются, - возразил Алексей.
- А гудвилл отображается.

## ЖИЗНЬ КАК СОРЕВНОВАНИЕ

И вот после приветственного слова Владимира Сорокина, сотрудники разбили на команды для выполнения различных заданий. И первое из них заключалось в том, чтобы из имеющихся средств (пластиковых бутылок, воздушных шариков, веток, веревок, бревен и т.д.) соорудить плавательное средство, потом на нем доплыть до буйка, взять флажок и вернуться назад. На выполнение задания отводилось сорок минут.

Наблюдая за процессом, Алексей заметил, что одна команда строила огромный плот, другая небольшую лодку, третья - подобие надувного матраса, а четвертая не торопилась с возведением какого-либо средства. Велись жаркие споры о размерах плавательных средств, о материалах и в целом ожиданиях ведущего. Кто-то также предложил заказать лодку в онлайн-магазине с доставкой, но идею быстро отменили, потому что долго и дорого - Ладожское озеро находится в 122 км от Санкт-Петербурга.

- Как не хватает здесь нашего гипермаркета, - заметил один из участников соревнований.

- Он не окупится здесь за два года, - сказал Алексей.

Владимир напомнил ему об открытых в этом году двух новых гипермаркетах в июне в Воронеже и в июле в Сургуте.

- Мы же расширили ассортимент товаров в более низких ценовых сегментах и увеличили количество промоакций. Да и в целом во II квартале 2023 г. потребительский спрос стал восстанавливаться, - пояснил Владимир.

- Ресторана нам только в гипермаркетах не хватало. И так, 62 магазина малых форматов закрыли и только 7 открыли.

- А что там с онлайн сегментом? Он вроде перспективнее.

- Пересмотрели цены и снизили минимальный размер заказа, тестируем различные промопредложения.

Несмотря на все усилия, конкуренты лидируют в онлайн сегменте. Сбермаркет - лидер среди онлайн сервисов по объему продаж и количеству заказов. Вкусвилл - ближайший конкурент Сбермаркета по объему онлайн-продаж с наивысшим ростом заказов относительно 2021 года. И к тому же, Вкусвилл единственный магазин, успешно совмещающий онлайн и офлайн форматы торговли среди тройки лидеров (см. табл. 2). В свою очередь, Самокат предлагает бесплатную и супер-быструю доставку, но ограниченного ассортимента.

## ТРИЛЛИОН К 2025

“Не хватает только акул в озере, чтобы конкурс был максимально приближен к нашему бизнесу”, мелькнула мысль у Алексея, когда команды на своих плавательных средствах двинулись в сторону буйка с флажком.” X5 Retail и “Магнит” навели его на эту мысль об акулах, которые с 2000-х годов консолидировали рынок и поглощали, и вытесняли малый и средний бизнес. Игроки отрасли вкладывали значительные средства в расширение сети, строительство новых торговых площадей и логистических центров, развивали франчайзинговые схемы (например, “Магнит”) для увеличения числа магазинов (см. табл. 3).

Кто один, кто в паре, кто с подобием весла, кто вплавь устремился за красным флажком. И тот самый красный флажок для Алексея был планом, который был поставлен собственниками компании на ближайшие 5 лет - увеличить выручку к 2025 г. до 1 трлн руб (+555 млрд руб)<sup>1</sup>.

- Не участвуете в заплыве? - вывел из раздумий Алексея голос Владимира Сорокина.

- Наблюдаю и оцениваю возможности, - отозвался Алексей.

- На кого ставите?

- Это как в нашей стратегии развития: сразу и не ответишь. Но цель есть.

- Самый большой или самый проворный? - уточнил Владимир.

- Смотря кто и за счет чего удержится на плаву.

- А, давайте пари! Вы на кого поставите? - предложил Сорокин.

- Я бы выбрал среднее – лодку..., - ответил Алексей.

- Тогда я ставлю на крупного, тем более что у него гребут двое. А вы не считаете, что победит совсем мелкий?

- Уверен, что нет. Перевернется, вероятно, да и расстояние большое.

“Вот бы так просто было победить в реальности”, - подумал Алексей и решил, что уже завтра начнет готовить развернутый план о стратегии развития сети. Он чувствовал, что после сегодняшнего соревнования готов это сделать, и в этом вопросе полагаться на случай он не собирался. Алексей улыбнулся: “Какой будет Лента через 30 лет?”

## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Презентация Ленты для инвесторов за 2022 год. [Электронный ресурс] // Лента URL: [https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/\\_/originals/bd72906a-911b-4fa4-8ac6-aea5fe94fef5.pdf](https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/_/originals/bd72906a-911b-4fa4-8ac6-aea5fe94fef5.pdf) (дата обращения 11.12.2023).
2. Основные характеристики форматов Ленты. [Электронный ресурс] // Лента URL: <https://corp.lenta.com/ru/about/formats/> (дата обращения 11.12.2023).
3. Рейтинг ТОП-100 крупнейших российских интернет-магазинов за 2022 год. [Электронный ресурс] // Data Insight URL: <https://top100.datainsight.ru/> (дата обращения 11.12.2023).
4. Обзор рынка продуктового ритейла в России в 2023 году. [Электронный

<sup>1</sup> По сравнению с суммой заказов Ленты Онлайн и Утконоса в 2021.

ресурс] // General Invest URL: <https://generalinvest.ru/analytics/obzor-rinka-produktovogo-riteila-v-rossii-2023.html> (дата обращения 11.12.2023).

5. Стратегический апдейт Ленты (октябрь 2023). [Электронный ресурс] // Лента URL: <https://strategy.lenta.com/> (дата обращения 11.12.2023).

6. Финансовые результаты по МСФО за 2022 год. [Электронный ресурс] // Лента URL: [https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/\\_/originals/bf4225bb-eada-4f8f-afa3-f44c7d14148f.pdf](https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/_/originals/bf4225bb-eada-4f8f-afa3-f44c7d14148f.pdf) (дата обращения 11.12.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

**Таблица 1.** Основные характеристики ленты

Наименование	Средняя торговая площадь	Средний чек, руб	Количество SKU
Гипер Лента	5500 м2	1351	27 100+
Супер Лента	855 м2	538	7 300+
Мини Лента	450 м2	436	6 400+
Он-лайн			30 000

Источник: Корпоративный сайт Ленты, <https://corp.lenta.com/ru/about/formats/>

**Таблица 2.** Сравнительный анализ основных конкурентов

	<b>X5</b>	<b>Магнит</b>	<b>Лента</b>
Количество регионов присутствия	67	67	58
Общее количество магазинов	21 760	27 909	827
Общий объем торговой площади, тыс кв.м	9 203	9 623	1 789
Количество распределительных центров	55	45	14
Доля рынка (данные за 2022 г.)	13,2%	9,5%	2,2%

Источник: Обзор рынка продуктового ритейла в России в 2023 г. от General Invest

**Таблица 3.** Сравнительный анализ онлайн-сервисов доставки продуктовом ритейле

	<b>Сбер маркет</b>	<b>Вкус вилл</b>	<b>Самокат</b>	<b>Яндекс Лавка</b>	<b>Перекрес ток Впрок</b>	<b>Лента Онлайн</b>
Онлайн-продажи, млн. руб.	82500	82100	75900	42300	26200	23400
Заказы, тыс. шт.	32900	64800	120500	45100	5300	9700
Рост заказов в сравн. с 2021 годом	48%	84%	86%	37%	13%	20% <sup>2</sup>
Время доставки	От 20-60 минут	2 часа	От 15 минут	от 15 минут	В тот же день	30-120 минут

Источник: рейтинг Data Insight <https://top100.datainsight.ru/> и анализ авторов.

**Таблица 4.** Отчет о совокупном доходе Ленты (в млн. руб.)

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Изменение</b>
Выручка	537 401	483 641	11,1%
Валовая прибыль	121 204	111 361	8,8%
Расходы	-110 264	-91 447	20,6%
ЕБИТДА	43 665	46 885	-6,9%
Рентабельность ЕБИТДА	8,1%	9,7%	
Операционная прибыль	15 412	25 422	-39,4%
Чистая прибыль	3 611	12 480	-71,7%
Рентабельность чистой прибыли	0,7%	2,6%	

Источник: корпоративный сайт Ленты, финансовые результаты по МСФО за 2022 год.

<sup>2</sup> Стратегический апдейт (2023) <https://strategy.lenta.com/>