

**Почему сгорели миллиарды: международные провалы eGrosery и
как в Magnum eCommerce построили модель, которая работает**

Nikolay P. · Chief Product Officer, Magnum eCommerce Kazakhstan

Кладбище единорогов eGrocery



Webvan (США, 1996–2001)

Сжёл \$1.2 млрд. 26 городов до доказательства модели.
Первый «гроссмейстер» провала.



Gorillas (Германия, 2020–2022)

\$3 млрд → продан за \$1.2 млрд. Инвесторы: Tencent, Tiger Global. Скидки без unit-экономики.



Getir (Турция→Мир, 2021–2024)

Пик \$11.8 млрд → убытки \$100 млн/мес → уход из UK, EU, US. Продал Uber за \$335 млн.



Jokr (США/ЕС, 2021–2022)

\$430 млн VC. Выручка \$1.7 млн vs убыток \$13.6 млн (1П 2021). Вышел из США за 14 месяцев.



GoPuff (США, 2021–2022)

Оценка \$15 млрд → закрыл 76 из 500 складов. VC-пузырь лопнул после роста ставок ФРС.



Buyk, Fridge No More, 1520 (2022)

Полное закрытие за 1 год. Не успели достичь минимального масштаба для юнит-безубыточности.

Getir: взлёт и падение «изобретателя» quick commerce

Türkiye → UK, EU, US → снова Türkiye. Весь цикл за 3 года.

Пик 2022
\$11.8B

Оценка: дороже M&S + Sainsbury
вместе

Убытки
-\$100M/мес

На пике в Европе. Инвесторы
требовали выход.

Итог 2024
\$335M

Продажа Uber. Бизнес \$12B продан за
\$335M.

❌ Критические ошибки

- 10+ рынков без знания локальной специфики
- CEO микроменеджил из Стамбула
- 7% выручки в рынках, требовавших 90% внимания
- Дарк-сторы в жилых кварталах → протесты

✅ Что сработало (дома)

- Турецкий рынок: высокая плотность
- Местная логистика хорошо отстроена
- Партнёрство с Mubadala помогло выжить
- Разделение на 2 компании в 2024

7 системных причин, по которым сгорели миллиарды



1. Ловушка низкого чека

Заказ на \$3–5 не покрывает \$8–12 стоимости доставки. Unit-экономика отрицательна изначально.



2. CAPEX без масштаба

Дарк-стор окупается при 1000+ заказов/день. Новые рынки стартуют с 50–100. Убыток гарантирован.



3. Бластскейл вместо роста

100 городов за год до доказанного P&L — классическая ловушка VC-логики.



4. VC-зависимость

ФРС повысила ставки в 2022 → деньги подорожали → инвесторы требуют прибыли.



5. Игнор холодной цепочки

От -19°C до $+8^{\circ}\text{C}$. 90% стартапов недооценили инфраструктурные затраты.



6. Отсутствие ритейл-DNA

Tech-стартапы без офлайн-опыта строили продуктовый бизнес с нуля.



7. Гонка скидоч убивает маржу

Конкуренты субсидировали заказы для захвата доли рынка. Когда деньги кончились — покупатели уходили туда, где дешевле. Лояльность к скидке, а не к бренду.

Формула выживания в eGrocery

GB

Ocado (UK)

100% фокус на онлайн.
Автоматизированные склады. 12.7%
доля онлайн-рынка UK. Стал Tech-
платформой для других ритейлеров.

✓ Технологическая DNA + масштаб

IN

Blinkit (Индия)

Единственный, достигший EBITDA-
безубыточности в 2024. Высокая
плотность заказов. Расширение на
новые категории.

✓ Плотность + диверсификация



Walmart+ / Amazon Fresh

Выжили за счёт офлайн-сети,
складской инфраструктуры и
лояльной базы. Онлайн —
дополнение, не с нуля.

✓ Ритейл-инфраструктура как основа

Общий знаменатель:

Либо технологическая монопродуктовая компания с 100% онлайн-фокусом, либо существующий ритейлер с офлайн-инфраструктурой.

KZ

Наша история

Magnum eCommerce запустился в Алматы в 2021 году.
Именно тогда, когда мировые лидеры начинали терять деньги.

2021

Старт в Алматы.
3,000 заказов/день к декабрю

2025

5 городов, 10 дарксторов
100,000+ заказов/день в декабре

Модель Magnum eCommerce

5 принципов, которые сделали модель прибыльной



1. Ритейл-ДНК как фундамент

Magnum — №1 ритейлер Казахстана. 220+ магазинов, 1.95М участников лояльности. Онлайн поверх, не с нуля.



2. Суперапп как дистрибуция

Kaspi.kz — 14M MAU. Встроенный eGrocery = доступ к аудитории без САС. Аналог: Grab, WeChat, Gojek.



3. Сначала доказать, потом масштабировать

Алматы → Астана → Шымкент → 5 городов в 2025.
Каждый рынок — после доказанного P&L.



4. Холодная цепочка с первого дня

Зоны: от -19°C до +8°C. Инвестиции в инфраструктуру не откладывались. Свежие продукты = высокий чек.




5. Стратегическое партнёрство вместо VC-рулетки


Kaspi купил 90%. Долгосрочное финансирование, а не «пробегите годовой runway».

Как устроен дарк-стор Magnum eCommerce изнутри


Инфраструктура и логистика

 **WMS — Retail Suite**
Адресное хранение, автосборка, учёт запасов в реальном времени

 **TMS — управление доставкой**
Оптимизация маршрутов, трекинг курьеров, SLA мониторинг


 **SCM — цепочка поставок**
AI-прогнозирование спроса, автопополнение, минимизация стоков

Клиентская часть и данные

 **Kaspi Super App — 14M MAU**
12,000+ SKU, рейтинги, отзывы, персонализация

 **Cold chain инфраструктура**
3 зоны: заморозка (-19°C), охлаждение (+2-4°C), свежее (+4-8°C)

 **Аналитика и финансы**
Real-time P&L, unit economics на уровне заказа, GMV-мониторинг

 **Ключевой урок:** Первая попытка сборки из обычных магазинов провалилась — товар заканчивался до прихода сборщика. Дарк-стор с адресным хранением — единственная устойчивая модель для высоких объёмов.

Почему провалившиеся модели vs. почему мы работаем

Параметр	Gorillas / Getir / Jokr	Magnum eCommerce
Стартовая база	С нуля, без ритейл-опыта	№1 ритейлер, 220 магазинов
Стратегия роста	Бластскейл, 10+ рынков сразу	Последовательно: Алматы → Астана → Шымкент и тд
Финансирование	Венчурный капитал, runway < 2 лет	Стратегический партнёр (Kaspi)
Дистрибуция	Собств. приложение, высокий САС	Kaspi Super App, 15M+ MAU, "нулевой" САС
Холодная цепочка	Минимальная или отсутствует	3 температурных зоны с первого дня
Unit economics	Убыток на каждый заказ	Путь к прибыльности с первого склада
Итог 2024/2025	Банкротство / пожарные продажи	GMV +53%, 1,1М покупателей, экспансия

Куда движется мировой eGrocery



AI и автоматизация

86% ритейл-директоров считают AI обязательным в 2025.
Снижение COGS на 15–20%.

CAGR AI: ~30%



Консолидация рынка

Период хаоса закончен. Выживут 1–3 игрока на рынке.
Amazon, Walmart поглощают

независимых
Инстакарт. под давлением



Рост частоты заказов

2.1 → 3.4 раза/мес (2022→2024).
Онлайн-доля 19% в US к 2025.
Привычка сформирована.

Q4 2025: \$12.7B/мес



Гибридные дарк-сторы

К 2030: 2/3 рынка — дарк-стор модель.

12,000+ дарк-сторов глобально



Расширение корзины

Quick commerce вышла за продукты: электроника, одежда, аптека. Средний чек растёт.

Blinkit: 10K+ SKU за 2 года



Монетизация данных

К 2030: 50% прибыли — из нерозничных моделей (реклама, финтех, аналитика)

Magnum eCommerce уже монетизирует



Спасибо за внимание

eGrocery — это не гонка скорости.

Это марафон инфраструктуры, данных и доверия покупателя.

Вопросы и обсуждение

Nikolay P. · CPO, Magnum eCommerce Kazakhstan