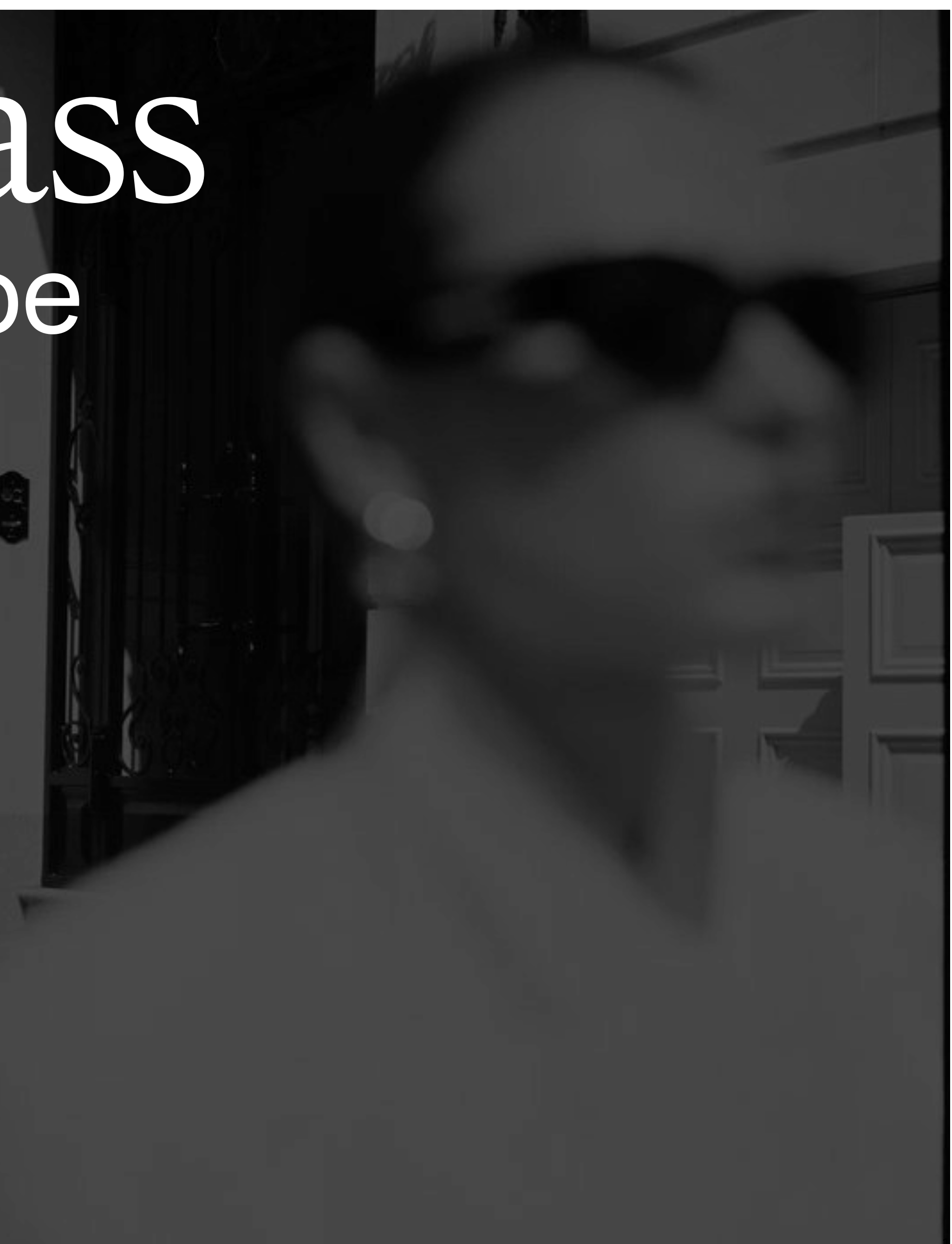


Fashion Compass

Большое индустриальное
исследование Lamoda



Содержание

Вступление	3	03 Потребитель и его стратегии	35	05 Тренды стиля	68
01 Executive summary	7	Потребитель fashion online в России	37	Smart Casual 2.0	70
Ключевые тренды и инсайты рынка	8	Ключевые фокусы стратегии управления клиентским поведением от экспертов Lamoda	43	Новая цветовая карта	76
		Сегментация потребителей fashion online в России	51	«Дофаминовый» шопинг в аксессуарах	79
				Новые тренды спортивного стиля	80
02 Обзор рынка	11	04 Тренды потребления	61	06 Приложение. Бизнес-инсайты: стратегии лидеров	82
Fashion-рынок online	25	Тренд 1: Рационализация выбора	62	Алия Шакирова, директор по женскому продукту 12 STOREEZ	83
Структура ценовых сегментов fashion-рынка РФ	30	Тренд 2: See now — buy now	64	Ольга Вансович, директор по коммерции и продукту 2MOOD	84
		Тренд 3: Возрастные потребители — драйверы роста	66	Татьяна Ондар, сооснователь бренда TRUE RED	85
				Сергей Варгин, генеральный директор RED SEPTEMBER	86
				Роберт Нуретдинов, CEO BELLE YOU	87
				Сергей Кондаков, генеральный директор TOM TAILOR RUSSIA	88
				Ксения Духанина, директор по маркетингу ООО «Линк Фэшн», официального дистрибьютора брендов HUGO и BOSS в России	89
				Марианна Румянцева, генеральный директор MARC O'POLO	90

Lamoda — *эксперт в мире моды* —
представляет свой первый
аналитический обзор о состоянии
российского рынка fashion
и поведении потребителя.

Lamoda за 15 лет существования компании накопила колоссальный массив экспертной информации о рынке fashion и считает необходимым публиковать свои ключевые знания и ключевые результаты своих исследований, чтобы помочь своим текущим и будущим партнерам и экспертам рынка достигать большей эффективности. Мы начинаем этот проект в 2026 году, понимая, что рынок находится в ожиданиях достаточно непростого года, при этом мы считаем, что любые «вызовы» рынка — это скорее повод сконцентрироваться на самом важном, углубить знания о потребителе и инвестировать лишь в то, что имеет для него значение. Мы планируем продолжать сбор и публикацию информации в будущем

Максим Гришаков, CEO

Методология

Для составления этого отчета были использованы следующие источники:

1

Массив собственных исследований Lamoda, данные продаж и аналитики Lamoda за 2023–2025 годы

Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025

Онлайн-опрос клиентов Lamoda (май 2025) и внешней аудитории (апрель 2025), мужчины и женщины в возрасте 18–55 лет, жители городов с населением от 100 тыс. человек, покупавшие одежду, обувь и аксессуары в магазинах или на маркетплейсах за последние 6 месяцев. Общая выборка — 12 815 респондентов. Распределение по полу и возрасту репрезентирует интернет-активное население России.

Brand Health Tracker, ежеквартальные клиентские исследования Lamoda, 2022–2025

Опрос пользователей онлайн, 18–55 лет, мужчины и женщины с доходом от 50 тыс. рублей, жители городов с населением от 100 тыс. человек. Выборка — 1101 респондент.

Исследование Lamoda Price Tiers Tracker, июнь 2025, данные за ноябрь 2024–июнь 2025

Мужчины и женщины 18–55 лет с доходом от 50 тыс. рублей на члена семьи, жители городов с населением от 100 тыс. человек. Общая выборка — 3200 респондентов.

Совместное исследование «Яндекс Реклама» и Lamoda, июль 2025

Онлайн-опрос Яндекса на access-панели. Онлайн-покупатели в категории одежды, обуви и аксессуаров за последние 6 месяцев в возрасте 18–64 года, жители городов с населением от 100 тыс. человек. Выборка — 1 500 человек.

2

Комментарии экспертов индустрии и участников fashion-рынка

Александра Перепелкина, сооснователя и партнера The Blueprint, основателя Telegram-канала «Сорока-барокко», Анастасии Полетаевой, автора Telegram-канала и Youtube-шоу «Безфильтров», Алии Шакировой, директора по женскому продукту 12 STOREEZ, Ольги Вансович, директора по коммерции и продукту 2Mood, Татьяны Ондар, соосновательницы True Red, Сергея Варгина, генерального директора Red September, Роберт Нуретдинов, CEO BELLE YOU, Сергея Кондакова, генерального директора Tom Tailor Russia, Ксении Духаниной, директора по маркетингу ООО «Линк Фэшн», официального дистрибьютора брендов Hugo и Boss в России, Марианны Румянцевой, генерального директора Marc O'Polo.

Стратегии брендов, которые приняли участие в исследовании, собраны в отдельный раздел.

3

Данные исследовательских агентств и консалтинговых компаний

Data Insight, Infoline, Focus Technology, Fashion Consulting Group («Российский рынок одежды и обуви», апрель 2026), Core.XP, 2ГИС, BoF и McKinsey («State of Fashion 2025»), РБК («РБК Fashion Review 2025»), совместное исследование Т-бизнес и Data Insight («Рынок нишевых маркетплейсов в России в 2025 году»), исследование Б1 («Российские потребители: устойчивость предпочтений и рациональность выбора», апрель 2025).

Кому будет полезен отчет

Текущим и потенциальным селлерам нишевого маркетплейса Lamoda, владельцам брендов одежды или тем, кто планирует запустить бренд, маркетологам, PR-специалистам, бренд-менеджерам, продакт-менеджерам и специалистам по закупкам, журналистам отраслевых СМИ и авторам блогов, всем, кто интересуется состоянием современной моды и fashion e-com в России.



Executive summary



01

Ключевые тренды и инсайты рынка

1

Общий тренд на российском рынке fashion: снижение объемов продаж при сохранении положительной динамики в денежном выражении. По итогам 2025 года объем российского рынка одежды, обуви и аксессуаров вырос на 6% и составил 3,94 трлн руб., включая НДС. Динамика связана с ростом цен, при этом продажи в натуральном выражении снизились на 8–10% относительно показателей 2024 года.¹

2

Сокращение трафика в торговых центрах и магазинах fashion-брендов. Mall Index³ ТЦ России в 2025 году зафиксирован на 3% ниже значений 2024 года. Посещаемость магазинов категории Fashion Retail (LFL) — на 6% ниже прошлогодних показателей.²

3

Если в 2022–2024 годах бренды активно открывали магазины, то в 2025 году, напротив, оптимизировали количество офлайн-точек³, при этом сохраняя продажи на маркетплейсах и развивая собственный e-commerce. Офлайн становится селективным каналом для развития опыта, а не главным драйвером продаж.

4

Шопинг все больше «перемещается» в онлайн — его доля в 2025 году выросла до 55%.⁴

5

Маркетплейсы — главный канал продаж одежды, обуви и аксессуаров. На них приходится 44% от всех Fashion трат (включая офлайн), на монобренды онлайн и офлайн суммарно — 25%.⁵

6

Параллельно с ростом универсальных маркетплейсов активно развивается сегмент нишевых, сфокусированных на отдельных категориях или специфических потребительских запросах (Lamoda — мода и стиль, «Золотое яблоко» — косметика, Flowwow — цветы, «Ламбада Маркет» — локальные бренды и ремесленники, Uteka — фармацевтика, стройматериалы — «Лемана Про»).

Рынок нишевых маркетплейсов вырос с 330 млрд руб. до 990 млрд руб. (среднегодовые темпы роста 32%).⁶

7

Бренды адаптируют ассортимент под каналы продаж с учетом специфики покупателей, выводя на универсальные маркетплейсы (Ozon, WB) более стандартный ассортимент, а на нишевые экспертные маркетплейсы — уникальные позиции. Эта стратегия уже показала свою эффективность в 2025 году на примере Lamoda.

8

Рост нишевых маркетплейсов происходит за счет того, что они обеспечивают глубину выбора и ассортимент, который невозможно найти на универсальных платформах, и объединяют потребителей и продавцов вокруг конкретной ниши. Их покупатели ищут качество, эксклюзивный ассортимент и экспертность вместо низкой цены.

Так, на нишевом маркетплейсе Lamoda, ориентированном на любителей моды и стиля, представлена селекция товаров от 4000 брендов, прошедших проверку на оригинальность. Бренды тщательно отобраны с учетом интересов аудитории, которая в значительной степени ориентируется на премиальный сегмент. На площадке можно купить базовый ассортимент и эксклюзивный (его рост в 2025 году составил более 20%; также для более полного удовлетворения потребностей покупателей запущено 8 собственных торговых марок).

¹ Российский рынок одежды и обуви, отчет Fashion Consulting Group, апрель 2026.
² Focus Technologies по запросу Lamoda.
³ CORE.XP.

⁴ Focus Technologies по запросу Lamoda.
⁵ На основе ежеквартальных клиентских исследований Lamoda Brand Health Tracker, 2022–2025.
⁶ Исследование от Т-бизнеса и Data Insight: рынок нишевых маркетплейсов в России в 2025 году.

Ключевые тренды и инсайты рынка

9

У покупателей растет скепсис по отношению к скидкам. 42% не доверяют распродажам.⁷ С 2023 по 2025 год число людей, которые стараются покупать товары по акции, снизилось с 46% до 42%, причем, эта тенденция заметнее среди более обеспеченных слоев населения. Если осенью 2024-го по акции стремились покупать 30% потребителей с доходом от 150 тыс. рублей в месяц, то весной 2025-го их доля сократилась до 24%.⁸

10

При этом глубина скидки остается ключевым способом конкуренции для селлеров на маркетплейсах (наряду с инвестициями в рекламный инвентарь). В сочетании с постоянным ростом комиссий это приводит к тому, что все большее количество продавцов перестают считать модель продаж на них рабочей.

11

2026 год становится для брендов годом фокусировки на эффективности, вдумчивой борьбы за каждую единицу спроса и поиска альтернативных инструментов повышения продаж.

Lamoda для снижения необходимости скидочных войн между своими партнерами фокусируется на трендах в ассортименте, которые важны для клиентов Lamoda. Они дают необходимый спрос — сюда целенаправленно приходят потребители, готовые покупать без скидок. Площадка со своей стороны обеспечивает нужную подсветку трендового ассортимента (выстраивает грамотное товарное соседство, выбирает релевантные бренды-партнеры, уделяет большое внимание проверке оригинальности и обеспечивает высокое качество контента). Это дает брендам и площадке право отказываться от бесконечного скидочного давления и объяснять полную цену.

12

Рост важности персонализации. Потребители все меньше реагируют на широкие общие трейд-маркетинговые предложения. Сегментное промо (выделенный ассортимент под выделенный сегмент пользователей) дает на 27% рост CTR (конверсия в клик по пушу) и на 16% рост CR (конверсия в заказ) по сравнению с общим промо. А поведенческие цепочки промо-сообщений и триггерные коммуникации (стимулирование конкретного события в определенный момент времени) даюткратно более высокие показатели эффективности: от раз 2,5 до 5 раз по CTR (соответственно) и от 1,4 до 2,3 раз в CR (соответственно).⁹

Lamoda в течение последних трех лет значительно инвестирует в развитие персонализации во всех ее видах внутри платформы. Персонализировано 85% товарных выдaч в каталоге, поиске и рекомендациях, 78% DAU видят персонализированные товары. В январе 2026 года Lamoda запустила экосистему на базе генеративных нейросетей — «Г(и)д по стилю». Среди инструментов — персональный ИИ-стилист, онлайн-примерка, подбор образов, поиск по фотографии внутри платформы и онлайн-гардероб. Главная страница в мобильном приложении также персонализирована с использованием искусственного интеллекта (ИИ). Пользователи видят только те товары, которые максимально соответствуют их предпочтениям и интересам.

13

При спаде продаж в единицах товара по всем сегментам положительную динамику¹⁰ показывают сегменты Premium и Bridge (ценовой сегмент между масс-маркетом и Premium), конкурентная борьба в этих сегментах значительно ниже и фокус на них дает возможность значительно растить маржинальность портфеля.

⁷ РБК Fashion Review 2025, на основе опроса «РБК Исследования рынков» 3000 пользователей из российских городов с населением более 500 тыс. человек.

⁸ Российские потребители: устойчивость предпочтений и рациональность выбора. Исследование Б1, апрель 2025.

⁹ Данные внутренней аналитики Lamoda.

¹⁰ Данные внутренней аналитики Lamoda.

Ключевые тренды и инсайты рынка

14

В категории Premium и Bridge в 2023–24 годах российские бренды сумеликратно нарастить продажи и заслужить доверие покупателей, но сейчас рост интереса к ним сталкивается с уменьшением потребительской активности. Бренды входят в стадию более жесткой конкуренции и конкурируют не только между собой, но и с другими тратами на качество жизни.

16

Главные потребители моды онлайн — женщины (56,2%). В то же время доля мужчин возросла с 42,3% в 2022 году до 43,8% в 2025.¹²

18

Тренд потребительского поведения — рационализация выбора: треть потребителей сравнивает цены перед каждой покупкой на разных онлайн-площадках и даже офлайн, а при выборе вещей делает ставку на универсальные цвета и фасоны, подходящие для разных жизненных ситуаций. Даже при покупке образов на выпускные потребители отдают предпочтение более универсальным нарядам, которые можно будет носить и после торжества.

20

Смена парадигмы стиля — отход от спортивного стиля и возвращение к более элегантному: Smart Casual 2.0. Растут продажи кардиганов, блузок и брюк, лоферов, мюлей и балеток, снижаются — худи и кроссовок.

17

Потребители, ориентированные на моду и стиль и в меньшей степени чувствительные к цене¹³, перераспределяют свои траты на универсальных маркетплейсах в пользу профильных площадок. Суммарно данные типы потребители составляют 38% от всех потребителей на рынке, на их долю приходится 59% от всего объема рынка (2,32 трлн руб. из 3,94 трлн руб. в 2025 году¹⁴). В 2025 году, в рамках общего тренда на замедление потребления, при сокращении трат на fashion на 14% против 3% в целом по рынку, доля их покупок на Lamoda выросла. На платформе их привлекает оригинальность, fashion-экспертиза и селективный ассортимент известных мировых брендов в сегменте Middle, Premium, Affordable Luxe, ведущих глобальных спортивных и российских дизайнерских брендов.

19

Переход к модели потребления «see now — buy now». Растет число заказов на пользователя (на Lamoda за 2023–25 годы рост составил 19%).¹⁵ Потребитель больше не «собирает корзину» и не делает покупки наперед.

21

«Серебряный потребитель» (в возрасте 50+) таких маркетплейсов, как Lamoda, становится активнее в тратах на шопинг и выбирает продукты более высокого ценового сегмента.

15

Максимальные траты на товары категории fashion делают молодые обеспеченные мужчины (18–34 лет с доходом от 150 тыс. рублей на человека в семье).¹¹

11 Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025.
12 Brand Health Tracker, ежеквартальные клиентские исследования Lamoda, 2022–2025;
Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025.

13 Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025, и внутренняя аналитика Lamoda, см. подробнее с.20–25.

14 Оценка команды Стратегии Lamoda

15 Данные продаж Lamoda.

Обзор рынка fashion



02

Обзор рынка fashion

По итогам 2025 года объем российского рынка одежды, обуви и аксессуаров вырос на 6% и составил 3,94 трлн руб., включая НДС.

Динамика связана с ростом цен, при этом продажи в натуральном выражении снизились на 8–10% относительно показателей 2024 года.¹⁶ Ситуация на рынке модных товаров находится в русле общей тенденции на снижение потребительской активности населения, которая отмечается даже в категориях продуктов питания и товаров первой необходимости.

Так, посещение продуктовых магазинов в ТЦ сократилось в 2025 году на 8%, количество заказов в заведениях общественного питания не показало роста и сохранилось на уровне 2024 года (+0%).¹⁷

Mall Index¹⁸ ТЦ России в 2025 году зафиксирован на 3% ниже прошлогодних значений. Количество посетителей в среднем на 1 магазин категории Fashion Retail (LFL) — на 6% ниже прошлогодних значений.¹⁹

¹⁶ Российский рынок одежды и обуви, отчет Fashion Consulting Group, апрель 2026.
¹⁷ Focus Technologies по запросу Lamoda.
¹⁸ Количество посетителей на 1 тыс. кв. м торговых площадей.
¹⁹ Focus Technologies по запросу Lamoda.



Тренд 2025

230 магазинов одежды и обуви закрылось в России в 2025 году²⁰

Порядка 20 брендов закрылись полностью или закрыли все розничные точки, в том числе: Incity, Mai Collection, Mudo, Noun, Ready! Steady! Go!, Yollo, Megatop, Urban Vibes, бельевые Deseo, Etam.

Если 2022–2024 годах бренды активно открывали магазины, то сейчас оптимизируют количество офлайн-точек параллельно с развитием продаж онлайн на крупных площадках и собственном e-com.

Офлайн становится селективным каналом для развития бренда, создания опыта и сохранения омниканальности, а не главным драйвером продаж.



В дистрибуции ключевым каналом для нас в 2025 году стала Lamoda — здесь наиболее концентрированная, активная и лояльная аудитория. Офлайн оказался менее эффективным, поэтому мы сознательно пересобрали дистрибуцию: закрыли малопродуктивные направления и сосредоточились на работе с крупными партнерами. Параллельно активно развиваем собственный онлайн-магазин. Это не конкуренция, а скорее синергия с маркетплейсом: один канал поддерживает другой, помогая увеличивать масштаб и стабильно расти

Татьяна Ондар, соосновательница бренда True Red

Тренд 2025

Работая с разными площадками, бренды адаптируют ассортимент с учетом специфики покупателей

Рекомендация

Создание специального ассортимента под площадку

Это направление можно легко начать в экспериментальном режиме, без значительных инвестиций прямо сейчас, разделив ассортимент на базовый (для маркетплейсов с широким универсальным ассортиментом) и топовый или нишевый, эксклюзивный, выводя данный ассортимент на площадку с уникальной целевой аудиторией.



Усилением тренда на адаптацию под разные каналы продаж становится разработка специального ассортимента под площадку с учетом специфики покупателей. Сегодня бренды в том числе создают отдельные команды для разработки специального ассортимента или даже новых ТМ для маркетплейсов.

Эта стратегия уже показала свою эффективность на примере Lamoda

Ирина Максимова, директор департамента по закупкам и развитию модного ассортимента

Если изначально наша компания была ориентирована в большей степени на офлайн, то теперь онлайн становится ключевым каналом продаж. В 2025 году его доля — более 40%. Мы представлены на нескольких онлайн-площадках и везде используем разные стратегии, разводим ассортимент. Успешнее всего мы развиваемся на Lamoda, где покупатель более ориентирован на бренды, более искушенный. На этой площадке есть спрос на новинки и эксклюзивные коллекции. На маркетплейсах-дженералистах работаем с большими скидками: мы понимаем, покупатель туда идет чаще не за брендами, а за конкретной товарной категорией — футболкой, например

Татьяна Ондар, соосновательница бренда True Red

Примеры запущенных коллабораций с Lamoda в 2025 году

LAMODA X FASHION REBELS



lamoda

HIKES X KUTOBOY X LAMODA



BLCV X LAMODA



ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ КАПСУЛЫ И ЛИМИТИРОВАННЫЕ КОЛЛЕКЦИИ

YOU WANNA X RUSHEV



Iamoda

12 STOREEZ



ROGOV & STUDIO29



SELA X VASILINSIAGA



Эксклюзивные капсулы и лимитированные коллекции

ZARINA & ROSES LACE



ZARINA X AUTENTIMENTS



ZARINA X OKKO



ZARINA & ROGOV



ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ КАПСУЛЫ И ЛИМИТИРОВАННЫЕ КОЛЛЕКЦИИ

КОЛЛЕКЦИЯ КЕША O'STIN



lamoda

O'STIN EXCLUSIVE LAMODA
БОХО-КОЛЛЕКЦИЯ



HENDERSON STUDIO



TOM TAILOR APRES
SKI COLLECTION



ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ КАПСУЛЫ И ЛИМИТИРОВАННЫЕ КОЛЛЕКЦИИ

OMUT X Lamoda



Nume x Kalmanovich



Результаты коллабораций

Рост чистой стоимости товаров (NMV) эксклюзивных брендов выражается в двузначных цифрах и в несколько раз превышает рост регулярных коллекций.

Средняя цена продажи (ASP) у эксклюзивных коллекций почти в два раза выше, чем у регулярных.

Такие результаты достигнуты благодаря миксу важных факторов: уникальность и концептуальность ассортимента коллекции, точечные фокусные инвестиции в рекламный инвентарь онлайн-площадки для быстрого достижения охватов в короткие сроки, совместный пиар и поддержка коллаборации между производителем и площадкой для создания вау-эффекта и ажиотажа.



Уникальный ассортимент может значительно растить базу потребителей и конверсию в первую покупку новой аудитории для бренда внутри площадки Lamoda, то есть производитель получает ощутимую пользу без дорогостоящих инвестиций в маркетинг, что особенно важно сейчас, ввиду лимитированного трафика и «перегретых» аукционов ключевых рекламных площадок

Ольга Циос, управляющий директор по маркетингу Lamoda

Пример эффективности эксклюзива с Furla



В сезоне SS'25 бренд Furla на месяц представил эксклюзивно для Lamoda коллекцию из нескольких SKU (сумка, картхолдер и косметичка).

6%

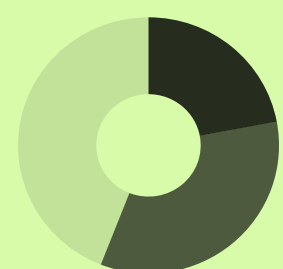
прирост продаж по NMV год к году

Fashion-рынок online

Спрос в категории fashion поступательно перемещается в онлайн. В 2024 году доля онлайн-заказов в сегменте одежды и обуви впервые превысила долю офлайн-продаж, по итогам 2025 года доля онлайн-покупок fashion-товаров достигла 55%.²¹

Согласно опросу, 55% покупателей приобретают одежду, обувь и аксессуары только в интернете и лишь 15% респондентов чаще покупают в офлайн-магазинах.²²

На конец 2022 года



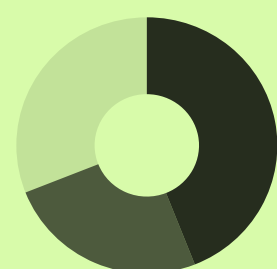
1. 22% от всех fashion трат (включая офлайн) приходилось на онлайн-маркетплейсы
2. 34% на монобренды (онлайн + офлайн)

Главное место для шопинга онлайн — маркетплейсы.

Еще несколько лет назад ситуация была иной — монобрендовые онлайн-магазины составляли им сильную конкуренцию.²³

21 Fashion Consulting Group по запросу Lamoda.
22 Совместное исследование «Яндекс Реклама» и Lamoda, июль 2025.
23 На основе ежеквартальных клиентских исследований Lamoda Brand Health Tracker, 2022–2025.

2025 год



1. 44% от всех fashion трат (включая офлайн) приходится на маркетплейсы
2. 25% на монобренды (онлайн + офлайн)



Fashion-рынок online

Маркетплейсы завоевали лояльность потребителя за счет широкого ассортимента, низких цен, удобного интерфейса приложений и быстрой доставки через разветвленную сеть ПВЗ, число которых стремительно растет. Так, с июля 2024 по июнь 2025 количество пунктов выдачи заказов в 16 городах-миллионниках возросло на 32%.²⁴

ПВЗ с возможностью примерки сняли один из главных барьеров онлайн-шопинга: опасение, что вещь не подойдет. В аудиторных опросах ответы респондентов: «Боюсь, что вещь мне не подойдет» и «Не уверен(а) в качестве вещей» встречаются все реже, что говорит о том, что покупки в категориях одежды, обуви и аксессуаров стали привычными. В 2022 году средний уровень этих двух барьеров на РФ рынке составлял 15%, в 2025 году он снизился до 9%. Клиент стал лучше разбираться и ориентироваться в товарах, представленных на онлайн-витрине товаров, легче ориентироваться в размерных сетках.²⁵

Рынок e-commerce продолжает расти по двум направлениям: универсальных маркетплейсов и нишевых. Универсальные (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет) обеспечивают массовый охват, развитую логистику и широкий ассортимент, но все больше работают как «базовая инфраструктура» онлайн-торговли. За счет значительных инвестиций в прошлом два ключевых универсальных маркетплейса существенно нарастили трафик и пользовательскую базу, по факту охватив всю платежеспособную онлайн-аудиторию страны. Селлеры на универсальных маркетплейсах могут конкурировать между собой только глубиной скидки и размером инвестиций в рекламный инвентарь платформ. Постоянный рост комиссий на универсальных маркетплейсах приводит к тому, что все большее количество производителей перестают считать модель продаж на них рабочей.

Нишевые маркетплейсы сфокусированы на отдельных категориях или специфических потребительских запросах («Золотое яблоко», Flowwow, «Ламбада Маркет», фармацевтические Uteka, стройматериалов «Лемана Про»). Рынок нишевых маркетплейсов вырос с 330 млрд руб. до 990 млрд руб., что соответствует среднегодовым темпам роста около 32%.²⁶

На глобальном рынке этот сегмент уже подтвердил свою эффективность: он обеспечивает глубину выбора и ассортимент, который невозможно найти на универсальных платформах; формирует доверие и закрепляет экспертность внутри категории; объединяет покупателей и продавцов вокруг конкретной ниши; усиливает связь бренда с целевой аудиторией и позволяет выстраивать собственное пространство влияния в категории.²⁷

Покупатели нишевых маркетплейсов ищут качество, эксклюзивный ассортимент и экспертность вместо низкой цены.

24 2ГИС.

25 На основе ежеквартальных клиентских исследований Lamoda Brand Health Tracker, 2022–2025.

26 Исследование от Т-бизнеса и Data Insight: рынок нишевых маркетплейсов в России в 2025 году.
27 Исследование от Т-бизнеса и Data Insight: рынок нишевых маркетплейсов в России в 2025 году.

Fashion-рынок online

Lamoda как специализированная fashion-платформа представляет собой нишевый маркетплейс, ориентированный на потребителей, увлеченных модой и стилем, с ежемесячной аудиторией более 16 млн уникальных пользователей.

На площадке представлено 4000 брендов, предлагающих товары для модного и стильного образа жизни и прошедших проверку на оригинальность. Бренды тщательно отобраны с учетом интересов аудитории, которая в значительной степени представляет собой платежеспособный премиальный сегмент. На площадке представлен как базовый ассортимент, так и эксклюзивный, удовлетворяющий самые изысканные вкусы.

Площадка формирует удовольствие от покупок, вдохновение и модный fashion-опыт на всех этапах клиентского пути.

>20%

рост эксклюзивного ассортимента на площадке в 2025 году.

8 собственных марок

запустила Lamoda для более полного удовлетворения потребностей аудитории. При этом СТМ не имеют предпочтений в выдаче и конкурируют с остальными брендами на общих основаниях.

ТРЕНД

Кризис доверия к скидкам

Рынок перегрет скидками: «вечные распродажи» перестали быть конкурентным преимуществом и оказывают давление на маржу.

С 2023 по 2025 год число людей, которые стараются покупать товары по акции, снизилось с 46% до 42%, причем, чем выше благосостояние потребителя, тем заметнее тенденция.

Если осенью 2024-го по акции стремились покупать 30% потребителей с доходом от 150 тыс. рублей в месяц, то весной 2025-го их доля сократилась до 24%.²⁸

Рекомендация

Брендам, предлагающим оригинальный продукт высокого качества, не стоит включаться «в битву скидок» на универсальных маркетплейсах — в ней почти невозможно победить, учитывая, что всегда найдется похожий аналог низкого качества с доставкой через 10 дней из Китая. При выборе канала дистрибуции стоит обратить внимание на специализированные площадки с правильным товарным соседством, которые строят свое позиционирование на качестве и оригинальности товаров.

²⁸ Российские потребители: устойчивость предпочтений и рациональность выбора. Исследование Б1, апрель 2025.

²⁹ РБК Fashion Review 2025, на основе опроса «РБК Исследования рынков» 3000 пользователей из российских городов с населением более 500 тыс. человек.

42%

потребителей не доверяют распродажам,²⁹ скидки становятся меньшим стимулом к покупке, чем раньше.

Fashion-рынок online

Lamoda для дифференциации ассортимента и снижения необходимости скидочных войн между своими партнерами использует альтернативные инструменты.

Тренды в ассортименте, которые важны для клиентов Lamoda, дают необходимый спрос — сюда целенаправленно приходят клиенты, готовые покупать без скидок. Площадка со своей стороны обеспечивает нужную подсветку трендового ассортимента.

Клиент понимает: на Lamoda товар оригинальный, сервис стабилен, платформа постоянно технологически улучшается для максимизации удовольствия от модного шопинга. Это дает брендам и площадке право отказываться от бесконечного скидочного давления и объяснять полную цену.

1

Выстраивает качественное товарное соседство: важно не только что продается, но рядом с чем и в каком контексте.

2

Проводит кураторский отбор ассортимента в закупке и выбирает релевантные бренды-партнеры.

3

Обеспечивает высокое качество контента. В фотостудии Lamoda задействовано более 300 специалистов различных компетенций; ежедневно обрабатывается до 3500 товаров. Фотостудия Lamoda площадью 3100 м² — крупнейшая в России и 1 из 3 крупнейших в Европе. Она создает контент почти для всех коммуникационных каналов компании.

4

Уделяет большое внимание к оригинальности и подлинности товаров. При импорте Lamoda напрямую работает с брендами / официальными представителями, проверяет регистрацию и право на реализацию товарного знака, в том числе для товаров, которые ввозятся по параллельному импорту. Также Lamoda всесторонне проверяет контрагента, а именно: наличие прав на использование товарного знака, сертификаты, маркировку. На этапе приемки производится выборочная проверка товара на соответствие требованиям безопасности и качества. При возврате от клиента в ПВЗ осуществляется осмотр каждого товара (в т.ч. на предмет подмен), а далее осмотр товара на складе, при возможности ремонт или возвращение товарного вида.

5

Фокусируется на устойчивом fashion-специфичном CJM.

Структура ценовых сегментов fashion-рынка РФ

В структуре трат в категории fashion³⁰
Средний чек, тыс. руб.

Low — наиболее доступный ценовой сегмент, ориентированный на функциональность и низкую стоимость (Primark, Shein, бренды без оформленной бренд-идентичности).

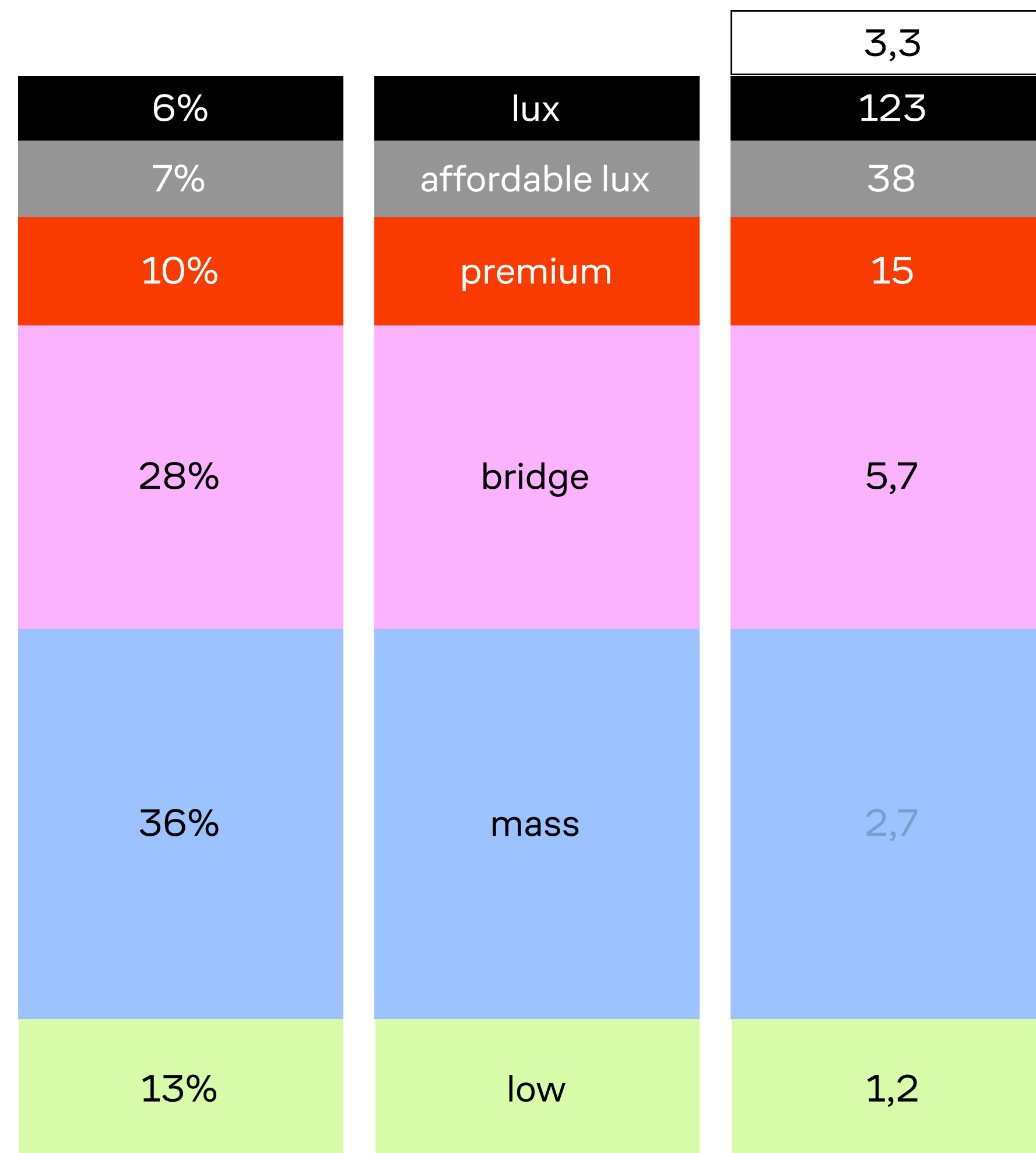
Mass — основной коммерческий сегмент рынка, сочетающий доступность и следование трендам (Zara, Love Republic, Lime, H&M).

Bridge — переходный сегмент между Mass и Premium, предлагающий более высокий уровень дизайна, качества материалов и обладающий собственным ДНК (Tommy Hilfiger, Lacoste, Massimo Dutti, Arket).

Affordable Luxe — «доступный люкс» — товары и услуги, которые позиционируются как люксовые, но имеют более доступную для широкого круга потребителей цену, в том числе вторые линейки люксовых брендов (Emporio Armani, Moschino, Jacquemus, MM6 Maison Margiela, N21, Off White, Jil Sander).

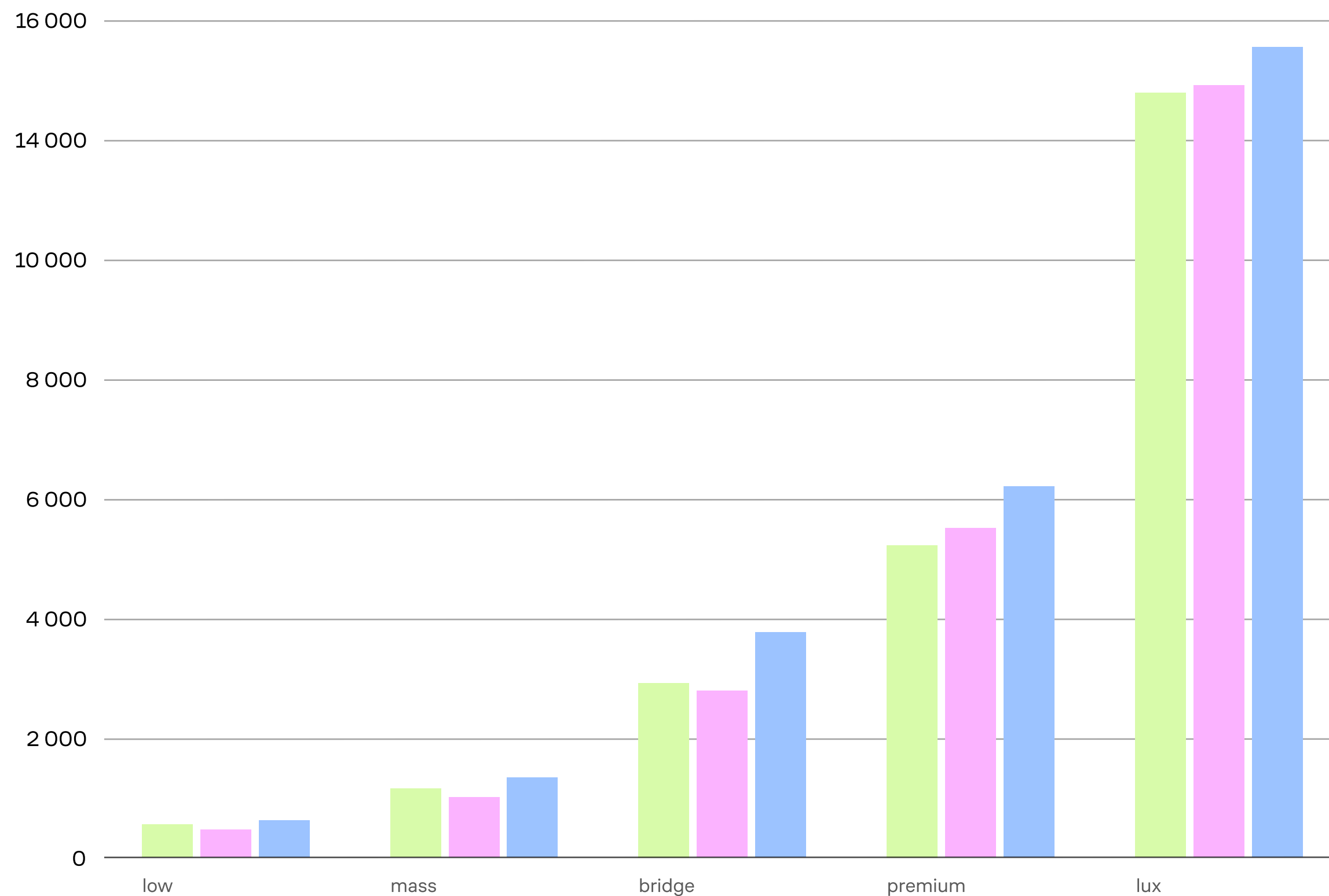
Luxe — люкс — высший сегмент, где ценность создается через эксклюзивность, качество, ремесло и культурный капитал (Chanel, Giorgio Armani, Gucci, Hermes, Louis Vuitton, Prada, Saint Laurent, Tom Ford, Valentino).

30 Исследование Lamoda Price Tiers tracker, июнь 2025 г., данные за ноябрь 2024–июнь 2025.



Средний чек в сегментах и его изменение по сравнению с прошлым периодом (на примере Lamoda)

ASP 2023 2024 2025



	24 vs 23	25 vs 24	25 vs 23
low	-11%	24%	11%
mass	-6%	26%	19%
bridge	-2%	33%	31%
premium	5%	13%	19%
lux	1%	5%	6%

ТРЕНД

Рост сегментов Bridge, Premium

Направление *Premium* на Lamoda активно растет: средние темпы роста NMV за последние 2 года превышают 26%, повышенные темпы роста наблюдаются в категории аксессуаров, средний темп которых составляет 34% за период 2023-2025.³¹

³¹ данные внутренней аналитики Lamoda

Объем продаж категории Premium на Lamoda с 2023 года вырос более чем в 1,5 раза.

Рост происходил за счет расширения предложения брендов с мировым именем и российских брендов.

В категории Premium на Lamoda лидируют всемирно известные бренды: Armani Exchange, BOSS, Coccinelle, DKNY, Furla, Hugo, Karl Lagerfeld, Michael Kors, Pinko, а также бренды сегмента Affordable Luxury: Emporio Armani, Max Mara, MM6 Maison Margiela, N21, Jacquemus, Moschino, Stone Island, Off-White, Jil Sander.

При этом, российские премиальные бренды в период 2023-2025 сумели составить конкуренцию признанным иностранным игрокам. С 2023 года такие бренды как 12 STOREEZ, Ekonika Premium, 1811, Monochrome, Ushatava кратно нарастили свои продажи на платформе (+138%) и составили значимую часть (28%) премиум-ассортимента.

В 2025 году на Lamoda вырос сегмент *Bridge* — рост произошел за счет расширения предложения от российских дизайнерских брендов.



За три года бренды выстроили производственные циклы (выпускают стабильное количество коллекций с соблюдением сроков поставок), бренд-стратегию, сторителлинг, значительно повысили уровень рекламных кампаний, открыли магазины новых форматов в ТЦ и стрит-ритейл, продолжают работу над качеством, сбалансированностью коллекций, ДНК бренда

Ирина Максимова, директор департамента по закупкам и развитию модного ассортимента

При этом после активного роста в 2023–24 годах сегмент российского премиума в 2025 году показывает замедление. В условиях перехода потребителей к более сдержанной модели потребления, 2026 год потребует от брендов новых подходов к работе над продуктом и бренд-стратегиями.³²

32 Стратегии брендов собраны в разделе «Бизнес-инсайты: стратегии лидеров». Своей экспертизой поделились основатели и топ-менеджеры брендов 12 STOREEZ, Red September, 2Mood, Marc O'Polo, True Red, Tom Tailor, Belle You, а также официального дистрибьютора брендов Hugo и Boss в России.

Модный бизнес никогда и не был простым, а невозможность достичь намеченных на основании результатов 2022–2024 показателей не равна кризису. На мой взгляд, именно сейчас в России настоящий рынок с конкурентными игроками и формируется. Начинается взрослая игра, в которой важно уметь балансировать между множеством факторов — от креатива до ассортиментной матрицы, клиентского сервиса и правильного подсчета экономической модели. Помножьте это на постоянно меняющееся законодательное поле, логистику, которая завязана на геополитике и курсе валют. И получите сложную головоломку, которая, тем не менее, остается очень захватывающей

Анастасия Полетаева, журналист, Telegram-канала и YouTube-шоу «Безфилтров»

Потребитель и его стратегии

03

Покупатель и умение управлять его поведением — *главный драйвер влияния на рынок*. Изменение спроса ведет к смене тенденции в индустрии.

Lamoda на протяжении многих лет проводит исследования потребителей моды, для того чтобы наиболее качественно и оперативно реагировать на запросы аудитории и максимально подстраивать продукт, платформу, ассортимент, сервис и маркетинг под него.

Потребитель fashion онлайн в России

Ключевые характеристики

- Покупатель fashion онлайн в 2025 году: женщины 56,2%, мужчины — 43,8%
- Доля мужчин увеличилась с 2023 года с 42,3% до 43,8%
- Средний возраст покупателя растет аналогично среднему возрасту жителя РФ. Средний возраст в 2025 году составляет 38 лет, в 2023 — 36,5 лет
- 64% потребителей проживает в городах-миллионниках
- У 40% есть дети в возрасте до 15 лет
- Самый высокий уровень трат на товары в категории fashion обеспечивают молодые обеспеченные мужчины (в возрасте 18–34 лет с доходом от 150 тыс. руб. на члена семьи).³³

³³ Brand Health Tracker (BHR) и Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda за апрель–июнь 2025.

Ключевые значимые категории в fashion внутри маркетплейсов³⁴

- одежда — 60%
- обувь — 18%
- аксессуары — 12%
- товары для красоты и дома — 10%

³⁴ По продажам и конверсиям органического и платного трафика, на примере Lamoda.

Любимые бренды россиян



sela



BOSS
HUGO BOSS



ZARINA



MANGO

LOVE REPUBLIC

befree



DIESEL
FOR SUCCESSFUL LIVING

L I M É



KARL
LAGERFELD



Доля мобильного трафика на маркетплейсах в целом и на Lamoda в частности *продолжает расти и на текущий момент достигла 76%.*³⁵ При этом трафик с устройств IOS (Apple) более конверсионный, чем с устройств Android (64% IOS к 49% Android при конверсии из визита в добавление в корзину)

35 На примере Lamoda.

ТРЕНД Рост важности персональных подборок

Для потребителя повышается ценность персональных подборок и предложений, они все меньше реагируют на широкие общие трейд-маркетинговые предложения.

Сегментное промо (выделенный ассортимент под выделенный сегмент пользователей) дает на 27% рост CTR (конверсия в клик по пушу) и на 16% рост CR (конверсия в заказ) по сравнению с общим промо.

Поведенческие цепочки промо-сообщений и триггерные коммуникации (стимулирование конкретного события в определенный момент времени) дают кратно более высокие показатели эффективности: от раз 2,5 до 5 раз по CTR (соответственно) и от 1,4 до 2,3 раз в CR (соответственно).

Выделение и минимизация (максимальное уточнение критериев) сегментов аудитории маркетплейса является одним из ключевых сфер развития рекламного инвентаря площадок. Например, на Lamoda внутри «трендового» мастер-сегмента аудитории существует детальная «нарезка» микро-сегментов. Общий объем заказов с сегментных и триггерных коммуникаций по этому мастер-сегменту достиг более 12 тыс. заказов в неделю и вырос более чем на 52% в 2025 году.

Рекомендация

В условиях снижения потребительской активности — сфокусировать на эффективности, вдумчиво бороться за каждую единицу спроса, переходить от широкого таргетирования «на всех», на более узкие и точечные инструменты.

Задача персонализации продукта Lamoda состоит в том, чтобы, используя огромный массив данных о товаре и клиенте, формировать релевантное запросу покупателя и его истории взаимодействия с сервисом отображение ассортимента на всех этапах: от главной страницы, каталога и поиска до рекомендаций и инструментов работы с образами и гардеробом. Такой подход позволяет значительно увеличивать вовлеченность, повышая конверсию и возвращаемость.

Для Lamoda это способ сделать выбор пользователя точным и персонализированным, ведь стиль — это не про вещи, а про самоощущение. Технологии помогают усовершенствовать процесс создания собственного образа и стиля более точным и комфортным

Татьяна Умряева, управляющий директор по продукту Lamoda

Ключевые тенденции развития транзакционной аудитории Lamoda

1

Формирование устойчивой привычки покупать на Lamoda

Среднестатистический клиент Lamoda в 2025 году покупает товары почти каждый месяц (9 единиц в год) при среднем чеке в 5,8 тыс. руб..

2

Экспансия лояльного ядра

Мы наблюдаем качественный сдвиг в структуре аудитории: почти каждый второй (48%) — это лояльный клиент.

База лояльных клиентов выросла на 20% в абсолютном выражении и на 4 п.п. нарастила долю в клиентской базе относительно 2024 года.

Внутри этого ядра формируется сегмент «активных» покупателей: 38% лояльных клиентов выкупают более 9 товаров в год.

3

Lamoda для Family Shopping

Платформа становится центром шопинга для всего окружения: каждый 6-й клиент совершает покупки не только для себя, но и для своего круга общения (друзья, партнеры, близкие). Каждый 8-й клиент активно использует Lamoda для формирования детского гардероба, интегрируя покупки для детей в свои заказы.

4

Диверсификация брендов

Клиенты не склонны «замыкаться» в одном бренде при покупке вещей как для себя, так и для близких. Пользователь скорее ассоциирует разные бренды с разными категориями товаров: лучшие кроссовки у одного бренда, детское — у второго, сумка — у третьего.

Наибольший разброс отмечен в категории одежды: в среднем клиенты покупают у 5 разных брендов (около 15% покупали одежду у более чем 10 разных брендов в 2025 году).

Для покупок товаров для красоты и аксессуаров в среднем останавливаются на 3 брендах.

В стратегии персонализации Lamoda мы фокусируемся на трех ключевых сегментах: новичках, активном ядре и VIP-аудитории. Новички формируют будущую лояльность. Производителю стоит учесть новичков площадки и расширять число новых пользователей своего бренда, максимизируя свое присутствие в выдаче, в трейд-маркетинговых активностях и в брендировании контента площадки.

Активное ядро — более $\frac{2}{3}$ нашей аудитории — совершает 6–12+ покупок в год и генерирует почти половину NMV. Несмотря на значительную частоту покупок, у них высокий средний чек (более 4000 руб.) и процент выкупа заказанных товаров, что говорит, с одной стороны, об их лояльности к площадке и брендам, а с другой стороны, максимизации сервиса, ассортимента для них с нашей стороны.

Они максимально расширяют ассортимент на все ключевые категории площадки Lamoda (одежда для взрослых и детей, дизайнерский и премиальный ассортимент, спортивная одежда и обувь, товары для красоты и для дома).

Наиболее ценный VIP-сегмент с частотой от 30+ покупок ежегодно обеспечивает 25% NMV, оставаясь главным фокусом развития продукта и партнерских предложений

Ольга Циос, управляющий директор по маркетингу Lamoda

Ключевые фокусы стратегии управления клиентским поведением от экспертов Lamoda



Персонализация как основа эффективности

Lamoda в течение последних трех лет значительно инвестирует в развитие персонализации во всех ее видах внутри платформы:

это и уникальная товарная выдача, которая адаптируется согласно типичному и целевому поведению пользователя на площадке, это максимизация уникального fashion-ассортимента внутри площадки, это персонализированные маркетинговые и трейд-маркетинговые технологии, которые собираются в уникальные цепочки касаний с пользователем, делая его поиск наиболее удобным.

С 2025 года площадка продолжает инвестировать в улучшение клиентского опыта, создавая целую серию инструментов на базе ИИ, облегчающего опыт, ускоряя и улучшая выбор одежды и обуви для клиента.

В январе 2026 года Lamoda запустила экосистему на базе генеративных нейросетей — «Г(и)д по стилю». Среди инструментов — персональный ИИ-стилист, онлайн-примерка, подбор образов, поиск по фотографии внутри платформы и онлайн-гардероб.

Главная страница в мобильном приложении также персонализирована с использованием искусственного интеллекта (ИИ). Теперь пользователи видят только те товары, которые максимально соответствуют их предпочтениям и интересам. Для этого алгоритмы анализируют поведение более 17 млн пользователей платформы ежемесячно. Предпочтения строятся на базе истории взаимодействий, таких как совершенные покупки, добавленные в корзину товары, избранное и просмотренные карточки продуктов. ИИ учитывает список брендов, ценовой диапазон, подходящий размер и другие индивидуальные параметры.

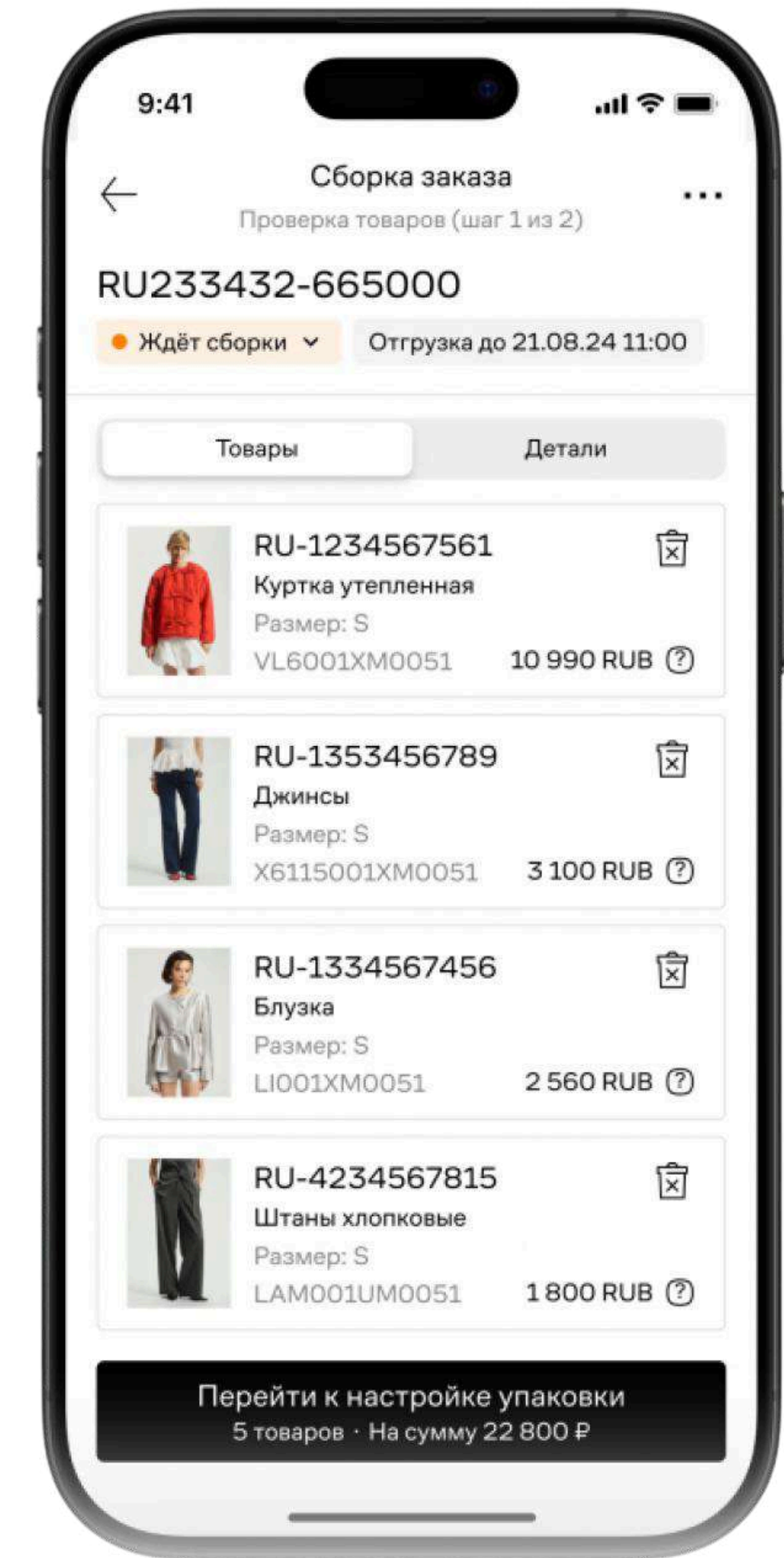
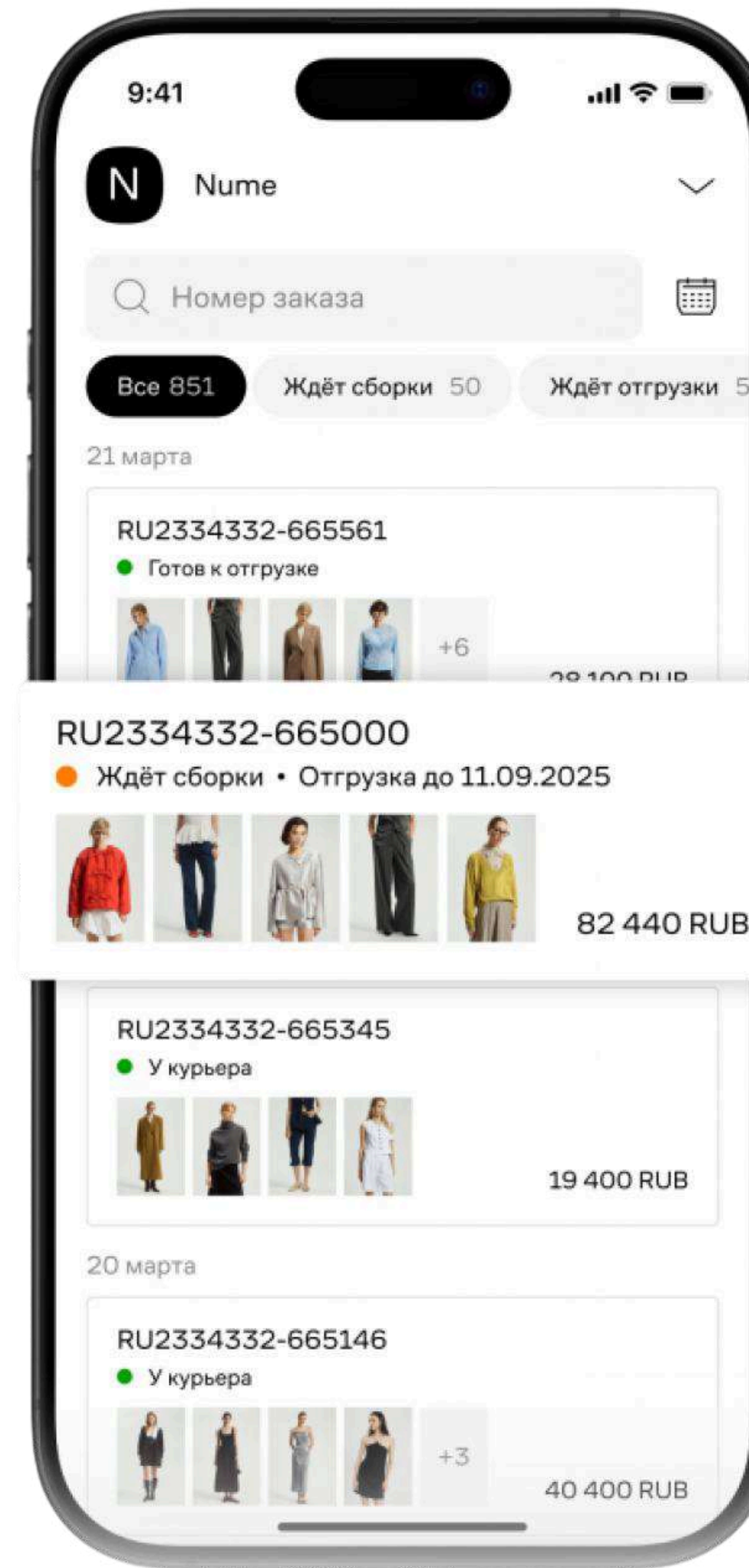
Персонализация — ключ к продажам по полной цене и росту LTV без discount-инфляции. Умная сегментация позволяет снижать скидочное давление на премиум-сегмент, точно стимулировать чувствительные к цене группы, выстраивать долгосрочный LTV, а не разовые сделки «ради трафика».

На Lamoda:
85% товарных выдач в каталоге, поиске и рекомендациях персонализированы (кроме ручных подборок),
78% DAU видят персонализированные товары, *цель до конца 2026 года — персонализировать 90% поверхностей и сервисов.*

Инвестиции в технологии для селлеров

Lamoda инвестирует не только в развитие платформы для потребителя, но и в технологии для селлеров, работая для повышения эффективности работы наших партнеров.

Ранее селлеры использовали несколько платформ, сейчас, чтобы сделать их работу более простой и удобной, а также предложить новые инструменты для продвижения, аналитики, работы с товарами и поставками, был разработан единый личный кабинет Lamoda Seller.



Обновление инструментов рекламного продвижения

Lamoda продолжает совершенствовать инструменты рекламного продвижения для эффективного управления бизнесом.

В рекламном кабинете на Lamoda доступно два инструмента продвижения, направленные на усиление продаж: баннерное продвижение в каталоге и товарное продвижение. Товарная реклама позволяет поднимать карточки товара в топ выдачи каталога и поиска, а баннерная реклама в каталоге — размещать имиджевую рекламу для всех продавцов Lamoda: форматы доступны в Избранном, в Каталоге.

Теперь продавцы маркетплейса могут настраивать баннерную рекламу по регионам и получать точные данные для оптимизации. Также на платформе действует сервис, который объединяет органические и рекламные товары в выдаче, что повышает эффективность продвижения.

Проще и удобнее стал процесс онбординга: в результате время до первой продажи и в FBO, и в FBS сократилось более чем в 2 раза.

При всех технологических и операционных изменениях процесс выхода на маркетплейс Lamoda не стал self-service регистрацией: мы продолжаем тщательно проверять новых продавцов на соответствие критериям Lamoda с точки зрения ассортимента, регистрации, наличие товарного знака, соответствия требованиям маркировки, наличия документов, подтверждающих качество товаров

Татьяна Умряева, управляющий директор по продукту Lamoda

Единые комиссии для селлеров

В рамках последовательной работы компании по повышению прозрачности и развитию комфортных условий сотрудничества Lamoda установила единые комиссии для партнеров, работающих по схемам FBO и FBS.

Развитие маркетплейс-направления Lamoda — это стратегическая инициатива компании. Поэтапно обновляя оферту, делая условия более прозрачными, понятными и комфортными для селлеров, Lamoda демонстрирует долгосрочный курс на выстраивание предсказуемых, партнерских отношений с бизнесом. Такие изменения укрепляют позиционирование маркетплейса как комфортной и понятной платформы для развития fashion-брендов

Евгений Богданов, управляющий коммерческий директор Lamoda

Потребитель fashion онлайн в России в разрезе географии³⁶

Потребитель таких маркетплейсов, как Lamoda, проживает преимущественно в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, далее следуют Татарстан, Самарская и Нижегородская области.³⁷

Самую высокую активность по количеству заказов демонстрируют жители Москвы, Московской области, Самарской области, республики Татарстан, Санкт-Петербурга и Краснодарского края.

Преобладающий сегмент — mass и bridge во всех регионах.

В 2024 году среди покупателей Lamoda наблюдается явный сдвиг от mass сегмента в сторону bridge и premium (рост их доли, с 35% до 43%).

В 2025 году тенденция слегка откатывается — mass и bridge стабилизируются (оба 40%), premium остается стабильным, несмотря на значительные колебания потребительского спроса (в среднем более 13%);

Low сегмент постепенно уменьшается, но в 2025 году есть небольшой рост (6%)

Luxe — всегда самый нишевый, стабилен на уровне 1-2%.

Региональных отличий в структуре и трендах мало — предпочтения в регионах очень похожи.

По частоте заказов на одного пользователя (в среднем за полгода) лидируют Северная Осетия, Карачаево-Черкессия, Орловская область, Кабардино-Балкария и Ставропольский край.

³⁶ На примере Lamoda.
³⁷ Данные по выручке и приросту на Lamoda за 1 полугодие 2025 года.



Сегментация потребителей fashion online в России

Помимо социально-демографических характеристик, для эффективной работы с потребителем необходимо учитывать его ценности, которые могут различаться внутри однородных социально-демографических групп. Для повышения эффективности работы с потребителем команда Lamoda провела большое аудиторное исследование.³⁸

В ходе математического анализа были выделены 16 типов потребителей. Их объединяет частота покупок, уровень дохода, важность факторов ассортимента, клиентского опыта и цены. Результаты исследования представляются впервые.

³⁸ Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025.



Женщины

Опытные модницы

Уверенные в себе женщины, для которых мода — удовольствие, социальный ритуал и часть насыщенной, многослойной жизни, полной людей, путешествий и впечатлений. Легко ориентируются в онлайн-шопинге. Следят за трендами, но адаптируют их под себя — свободно, игриво и с интуицией.

Фэшнистки

Стиль как образ жизни, живут в моде, ориентируются в трендах быстрее, чем они попадают в масс-маркет. Для них важны не бренды, а уникальность, ищут то, что выделяет из толпы. Шопинг для них про эмоции, эстетическое удовольствие и возможность быть на шаг впереди всех.

Золушки 2.0

Импульсивные покупательницы, для которых шопинг — способ поднять настроение и почувствовать себя в тренде. Выбирают одежду быстро, легко совершают спонтанные покупки. Их не привлекает глубокий анализ моды — главное, чтобы вещь была «здесь и сейчас» модной и доступной.

Классицистки

Зрелые и осознанные женщины, которые ценят моду за качество, смысл и эстетику, а не за сиюминутные тренды. Их выбор — это всегда про состав, экологичность, уникальность и стиль вне времени.

Консерваторы

Покупательницы, для которых одежда — базовая необходимость, а не объект ценности: ориентируются на привычные, понятные решения и прежде всего на цену. Им важно закрыть повседневные потребности без лишних рисков и переплаты. Шопинг для них — рациональный выбор, без интереса к трендам и модной экспертизе.

Вынужденные

Взрослые женщины, для которых одежда — это необходимость, а не источник интереса или удовольствия. Они слабо вовлечены в модную и бьюти-повестку, стараются тратить на выбор минимум времени и внимания. Шопинг воспринимается как фоновая бытовая задача, которую важно быстро закрыть и не возвращаться к ней до следующей необходимости.

Студентки

Молодые девушки, которые ориентируются в моде через инфлюенсеров и знакомые визуальные коды. Для них важна узнаваемость и актуальность образа при ограниченном бюджете.

Скучающие домохозяйки

Женщины, для которых интерес к одежде и уходу за собой является важным способом переключения и заполнения свободного времени. В моде они ориентируются на готовые рекомендации маркетплейсов и инфлюенсеров, не углубляясь в тренды. Имеют ограниченный бюджет.

Мужчины

Фэшнисты

Молодые, энергичные мужчины, для которых мода — способ заявить о себе и быть на одной волне с окружением. Они не просто следуют трендам, а адаптируют их под себя, «взламывая» модные коды и переосмысляя образы по-своему. Важна оригинальность и узнаваемость брендов.

Прагматики

Зрелые мужчины с активной и насыщенной жизнью, для которых одежда — прежде всего про уместность, удобство и уверенность. Они следят за трендами, но выбирают только то, что действительно вписывается в их образ и подходит под конкретный сезон или ситуацию, регулярно обновляют гардероб. Им важны новинки, хороший выбор брендов и удобный сервис.

Начинающие модники

Молодые мужчины, которые ценят моду, но не одержимы трендами и необдуманными покупками. Ориентируются на отзывы и готовые подборки на маркетплейсах, иногда советуются с друзьями. Ключевым стимулом к покупке становится уверенность в качестве и стиле. Шопинг для них — спланированный и осмысленный процесс, а не импульсивный порыв.

Минималисты

Взрослые мужчины, для которых одежда решает утилитарные задачи. Они не стремятся к моде или самовыражению, а выбирают понятные, практичные вещи по выгодной цене. Ключевая задача в шопинге — возможность закрыть базовые потребности без лишних усилий.

Догоняющие

Молодые мужчины, слабо вовлеченные в моду и не имеющие запроса на осознанное следование трендам. В выборе одежды ориентируются на ближайшее окружение и знакомые бренды, воспринимая покупки как практическую необходимость. Ключевую роль играют доступная цена и удобство сервиса.

Любители маркетплейсов

Взрослые мужчины, ориентированные на выгодные покупки, для которых важно ощущение лучшей сделки. Они активно сопоставляют цены, используют программы лояльности и выбирают привычные товары без интереса к новинкам или модным коллекциям. Шопинг для них — это про эффективность, экономию и контроль.

Экономные взрослые

Зрелые мужчины, ориентированные на рациональное потребление и бытовой комфорт. При выборе одежды они готовы жертвовать брендом и оригинальностью ради экономии, уделяя особое внимание аккуратности доставки и удобству пунктов выдачи. Покупки воспринимаются как практическая задача без связи с модой или статусом.

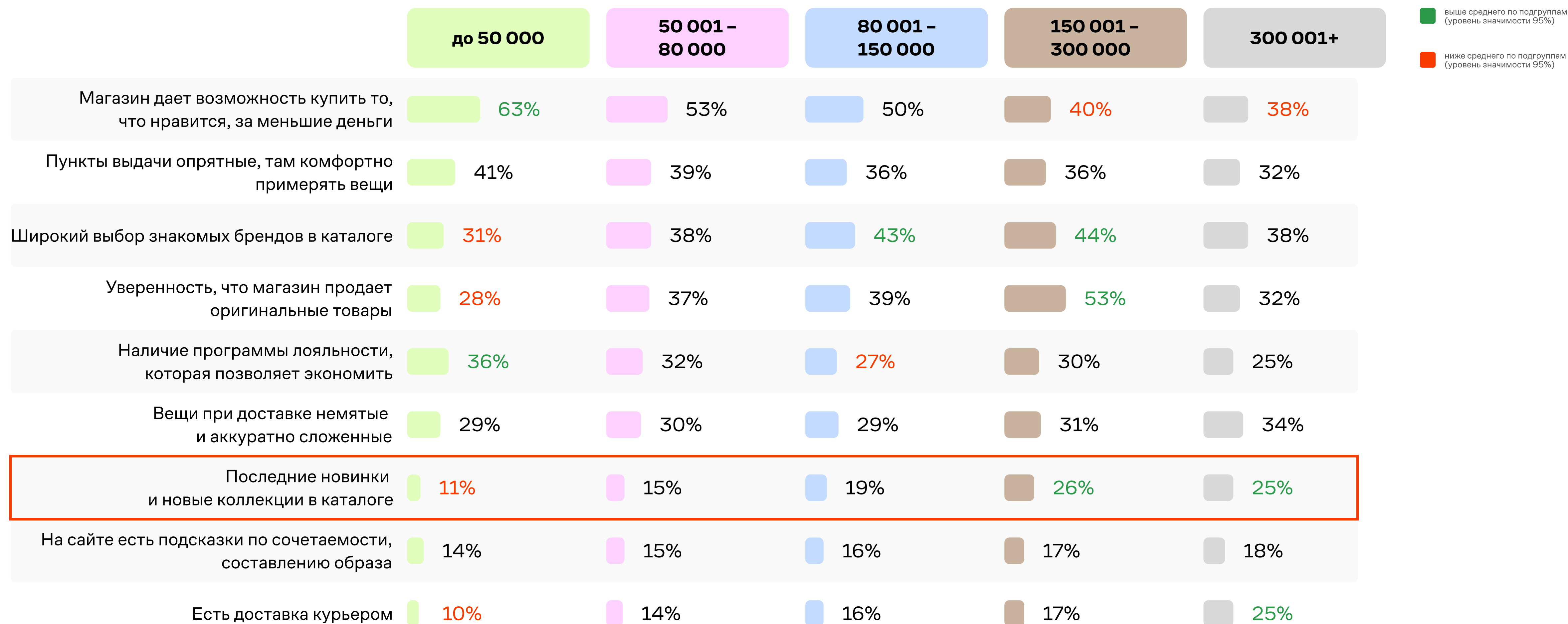
Состоятельные взрослые

Взрослые мужчины с высоким доходом, для которых одежда не является зоной активного интереса. Фокус внимания смещен в сторону других увлечений, а покупка одежды воспринимаются как фоновая, вторичная задача.

Закономерности в поведении потребителей³⁹

Чем выше доход, тем важнее наличие новинок в каталоге магазина

Драйверы онлайн покупок

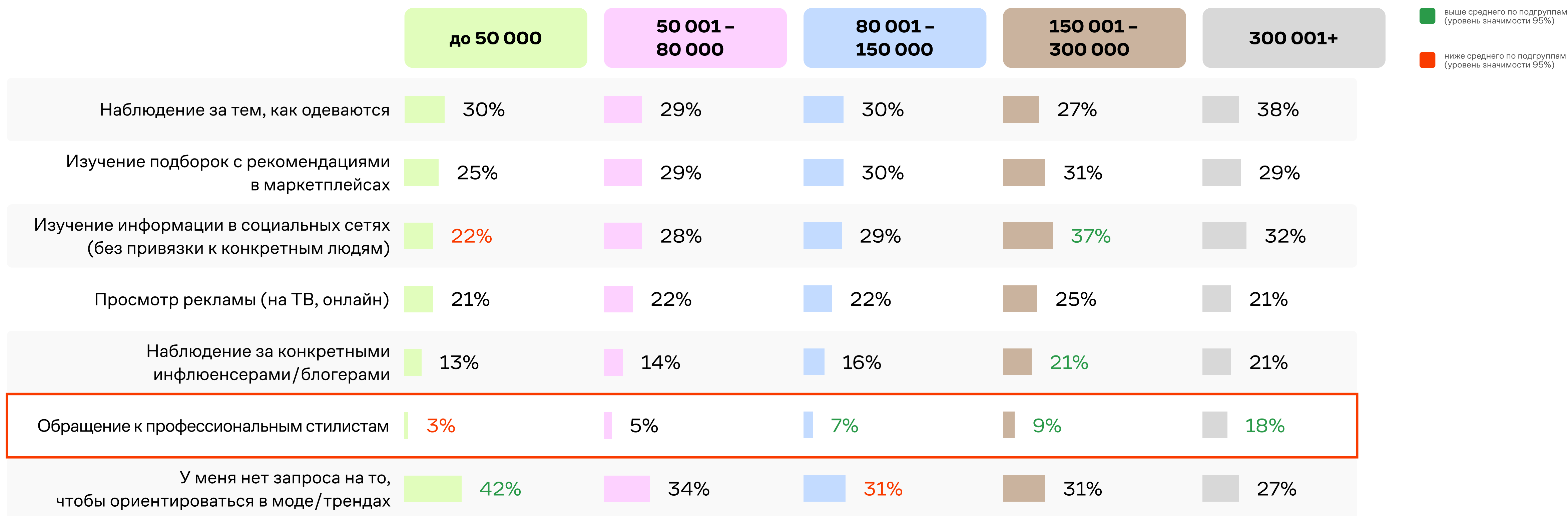


39 Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025.

Закономерности в поведении потребителей

С ростом дохода чаще обращаются к профессиональным стилистам

Источники информации о трендах

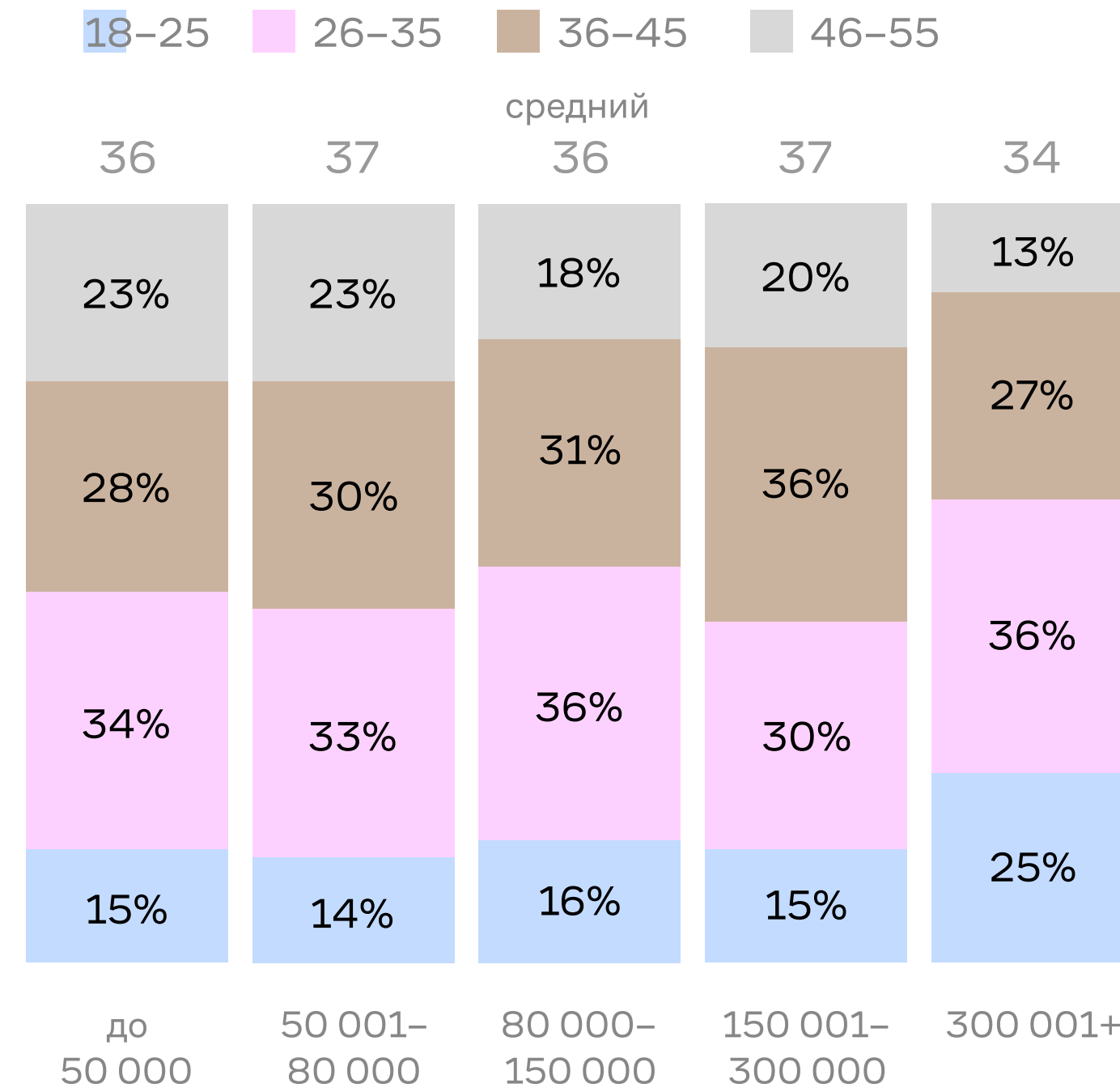


Закономерности в поведении потребителей

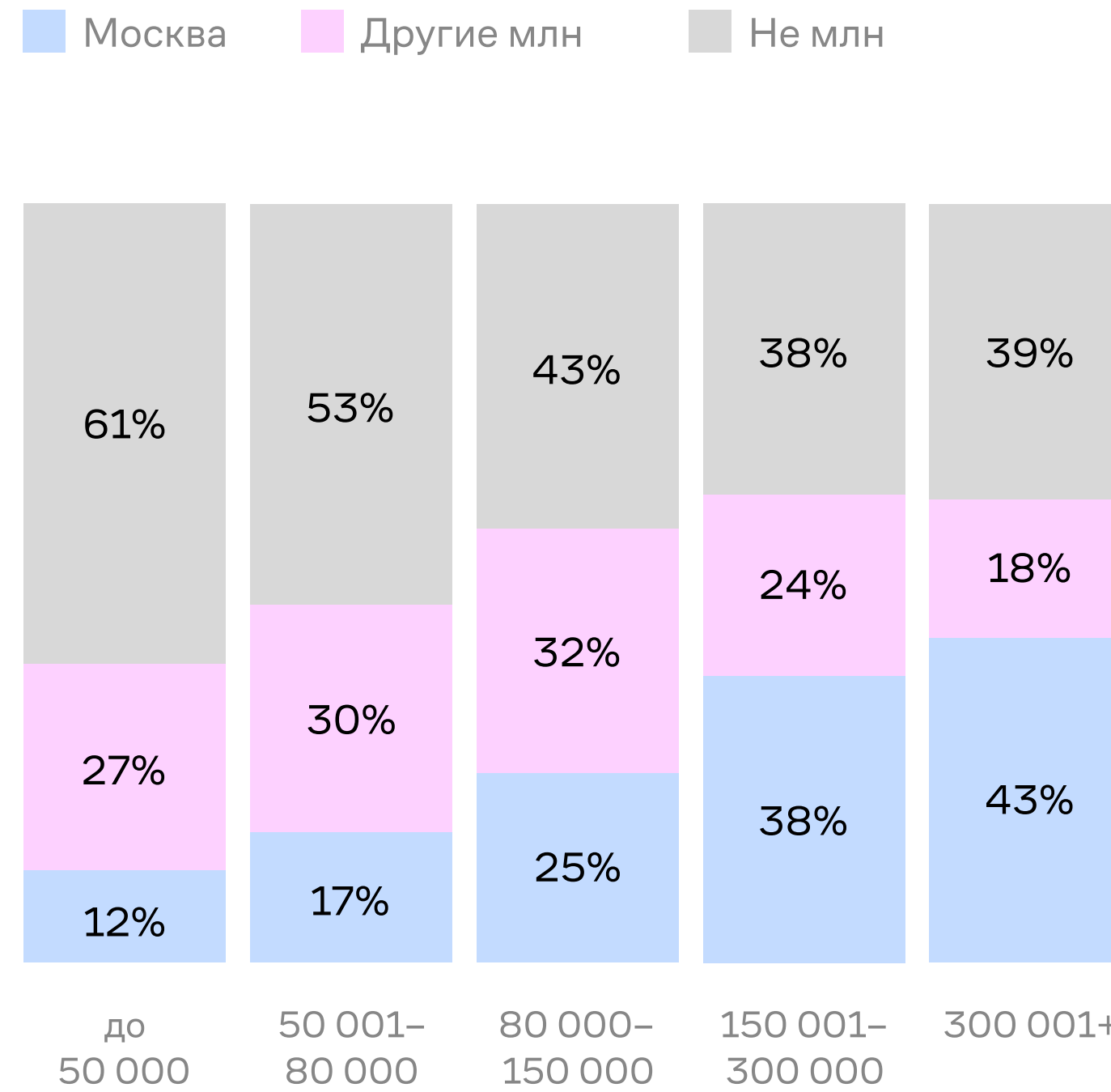
Чем выше доход — тем больший % жителей Москвы

Социально-демографический профиль покупателей

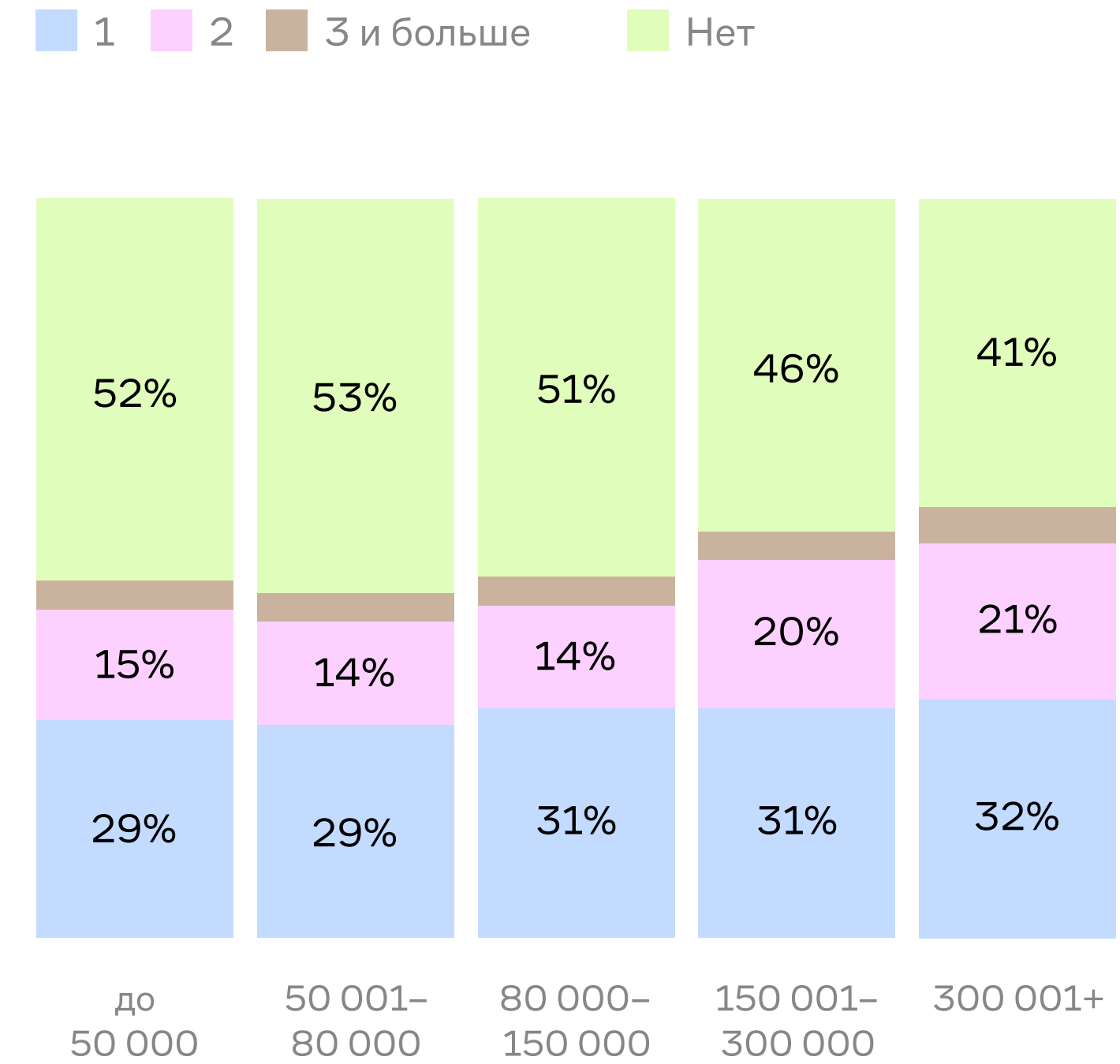
Возраст



География



Дети



Сегментация потребителей fashion online в России

Обобщенно, исходя из ценностей, все группы потребителей можно разделить на два больших блока.

Для первых приоритетны факторы ассортимента и клиентского опыта, цена имеет меньшее значение.

Это Опытные модницы, Фэшнистки, Золушки 2.0, Классцистки, Фэшнисты, Прагматики и Начинающие модники.

Для вторых важнее цена, скорость доставки и менее приоритетны качество ассортимента и клиентский опыт.

К ним относятся Любители маркетплейсов, Минималисты, Догоняющие, Экономные взрослые, Состоятельные взрослые, Консерваторы, Вынужденные, Студентки, Скучающие домохозяйки.

Не все из первой группы потребителей (Опытная модница, Классцистка, Фэшнистка, Золушка 2.0, Прагматик, Фэшнист, Начинающий модник) обладают высоким уровнем дохода, однако, для всех мода является способом выражения идентичности и неотъемлемой частью стиля жизни.

Данные типы потребителей сочетают более высокий по сравнению со средними значениями по рынку уровень трат с интересом к брендам и трендам.

Суммарно они составляют 38% от всех потребителей на рынке, на их долю приходится 59% от всего объема рынка (2,32 трлн руб. из 3,94 трлн руб. в 2025 году⁴⁰).

В 2025 году, в рамках общего тренда на замедление потребления, который также частично затронул эти группы, они перераспределили свои траты на универсальных маркетплейсах в пользу профильных площадок. Так, например, при сокращении трат на fashion на 14% против 3% в целом по рынку, доля их покупок на Lamoda выросла.⁴¹

Эти группы аналитики Lamoda предлагают считать целевыми фокусными сегментами для производителей модной одежды и максимизировать свой ассортимент для них на площадке Lamoda, так как они являются превалирующим сегментом для Lamoda как нишевого маркетплейса, ориентированного на fashion.

⁴⁰ Оценка команды Стратегии Lamoda

⁴¹ Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025; внутренняя аналитика Lamoda

Сегментация потребителей fashion online в России

На Lamoda доля данной аудитории в настоящий момент в 1,5 раза выше, чем в среднем по рынку.

Данные потребители совершают покупки во всех ценовых сегментах, от Low-Tier до Luxe, но больше, чем другие группы, ориентированы на покупки в сегментах Bridge, Premium и Luxe. Высокодоходные группы увлеченных модой потребителей больше других групп интересуются российскими дизайнерами и регулярно изучают новинки российских брендов.⁴²

Рост интереса к российским брендам подтверждают и данные продаж Lamoda: на Lamoda продажи российских брендов выросли на 20% к прошлому году и более чем в 2,5 раза по сравнению с 2023.

23% данной группы потребителей носят размер Plus Size.

Данные типы потребителей чаще, чем в среднем по рынку, занимаются спортом и уделяют большое внимание выбору спортивной одежды и обуви. Бренд важен для потребителей именно в этой категории (важность бренда одежды отметили 56% женщин и 55% мужчин, бренд спортивной обуви — 59% женщин и 56% мужчин). 63% потребителей из данных групп признались, что не купят удобную и функциональную, но не эстетичную одежду для спорта, 59% откажутся от удобной, но некрасивой спортивной обуви.

⁴² Пенетрационное исследование целевой аудитории Lamoda, апрель–июнь 2025.

Lamoda представляет для этих потребителей максимально широкое предложение оригинальных товаров от признанных мировых спортивных брендов и набирающих популярность игроков рынка.

Исходя из потребностей целевой аудитории, компания реализует следующие стратегические инициативы

1

Расширение предложения от ведущих мировых брендов в сегменте Middle, Premium, Affordable Luxe

2

Развитие категории с креативными российскими дизайнерскими брендами, отобранными по стилю и узнаваемому ДНК

3

Развитие категории Plus Size, направленное на предоставление возможности всем клиентам быть модными, подчеркнуть достоинства всех типов фигур

4

Развитие категории спортивных товаров с упором на функциональность, экспертизу и вовлеченную аудиторию

5

Персонализация продукта для стимуляции покупок (включая ИИ-стилиста и персонализированные предложения)

6

Продажа только оригинальных товаров, обеспечение оригинальности на всех точках контроля

7

Наличие новинок и последних коллекций

8

Высокий уровень сервиса

Лидеры рынка в категории «спорт» на Lamoda за 2023–2025

На Lamoda уже увеличено предложение оригинальных товаров от признанных мировых спортивных брендов и набирающих популярность игроков рынка.

Продажи adidas originals на площадке в 2025 году выросли на 39% по сравнению с 2024-м и почти в 2 раза по сравнению с 2023 годом. Второе место занимает Puma.

Среди других быстрорастущих брендов: Asics, The North Face, New Balance, Under Armour. Также в 2025 году на Lamoda появились новые популярные бренды On, Hoka, Alo Yoga и Sporty & Rich.



Тренды потребления



04

ТРЕНД 1

Рационализация выбора

Рост доли обязательных расходов в ежемесячном бюджете заставляет потребителей более осмотрительно подходить к тратам на fashion. В результате потребитель больше времени тратит на выбор. Треть из них перед каждой покупкой сверяет цены в разных маркетплейсах или даже в офлайне.⁴³

43 Lamoda Price Tiers tracker, июнь 2025, данные за ноябрь 2024–июнь 2025.



Рынок исчерпал локальную лояльность. Клиенты в условиях ограниченности бюджета снова будут выбирать рационально, а не только по признаку локальности, как было последние пару лет. Недавно я хотел купить свечи локальной марки, а потом вспомнил, что у израильского бренда Zelinski & Rozen набор с большим количеством свечей стоит дешевле, и оставил локальные на полке, даже при том, что я хорошо знаю владелицу марки

Александр Перепелкин, сооснователь и партнер The Blueprint,
основатель Telegram-канала «Сорока-барокко»

ТРЕНД 2

See now — buy now/ Рост количества заказов на пользователя

Количество заказов на клиента стабильно растет и выросло на 19% с 2023 по 2025 годы.⁴⁴

⁴⁴ Данные продаж Lamoda.

Рекомендация

Идеально выпускать новинки раз в две недели, делать частое обновление ассортимента с небольшой глубиной. Планировать коллекции равномерно в течение всего сезона, подпитывая интерес клиентов этими новинками

Ирина Максимова, директор департамента по закупкам и развитию модного ассортимента Lamoda.



Люди больше не собирают корзину, чтобы сделать один крупный заказ — благодаря удобству и скорости доставки они сразу покупают то, что им нужно прямо сейчас, под какое-то событие или под погоду.

Также ушел паттерн, когда клиенты покупали наперед, боясь упустить классный товар. Рынок достаточно насыщен, российские бренды, так же, как и мировые, работают в условиях высокой конкуренции за внимание пользователей

Ирина Максимова, директор департамента по закупкам и развитию модного ассортимента

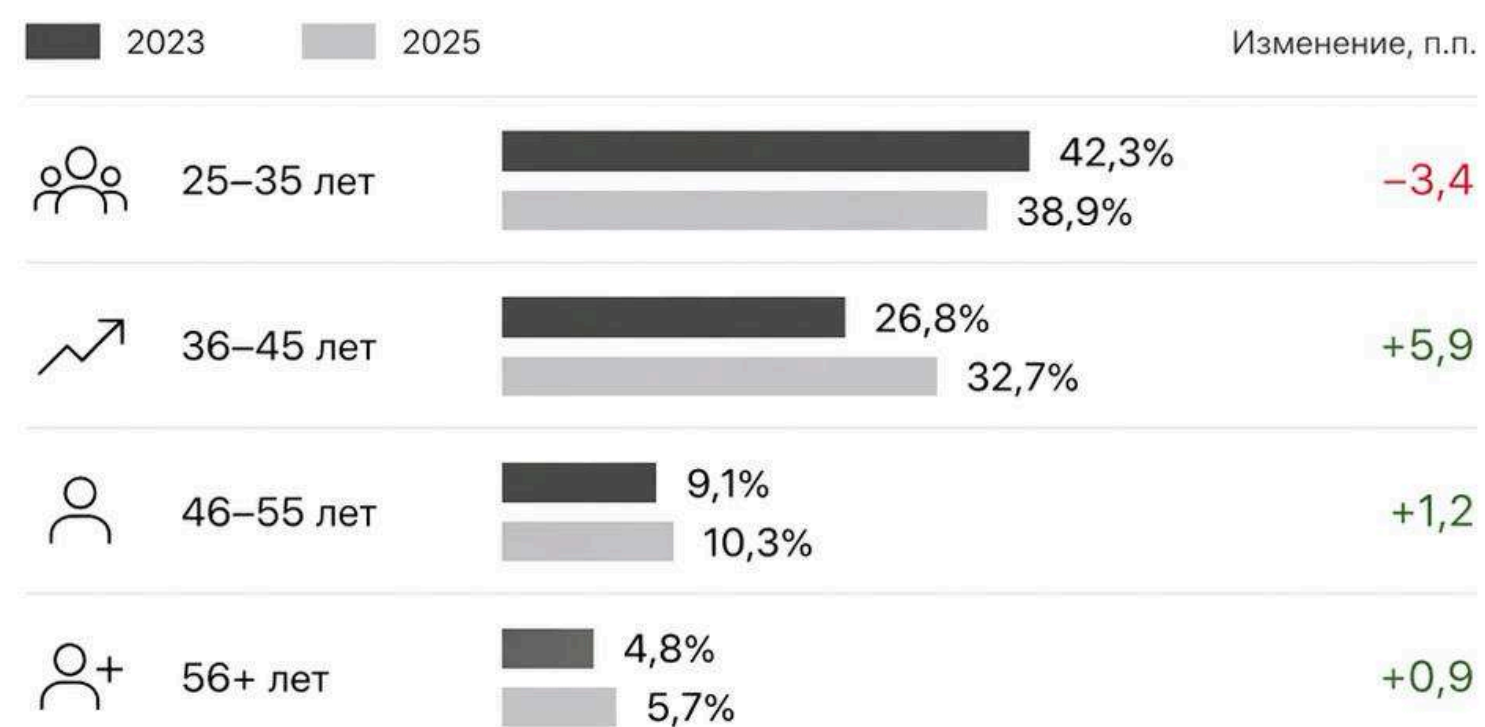
ТРЕНД 3

Возрастные потребители — драйверы роста

Население развитых стран стареет, но не снижает свою потребительскую активность. BoF и McKinsey пишут о «серебряных потребителях»: в 2025 году люди в возрасте 50+ обеспечат 48% роста мировых расходов, в Китае доля населения в возрасте старше 50 вырастет до 38%, в 2024 году 72% национального богатства в США находилось в руках людей в возрасте старше 55 лет.⁴⁵

Внутренние данные Lamoda подтверждают: доля более зрелых возрастных групп стабильно растет.⁴⁶

Возрастная структура аудитории



⁴⁵ BoF и McKinsey, State of Fashion 2025.

⁴⁶ Данные продаж Lamoda.



Клиенты Lamoda 50+ демонстрируют



более высокую платежеспособность:

Средний чек: 3200 руб., что на 8% выше, чем у аудитории до 45 лет.



более вдумчивый и рациональный подход к шопингу

тщательное сравнение вариантов, меньшая импульсивность.

Конверсия в заказ: в 3 раза ниже, чем у групп 25–45 лет.



потребители 50+ активны в более дорогом сегменте

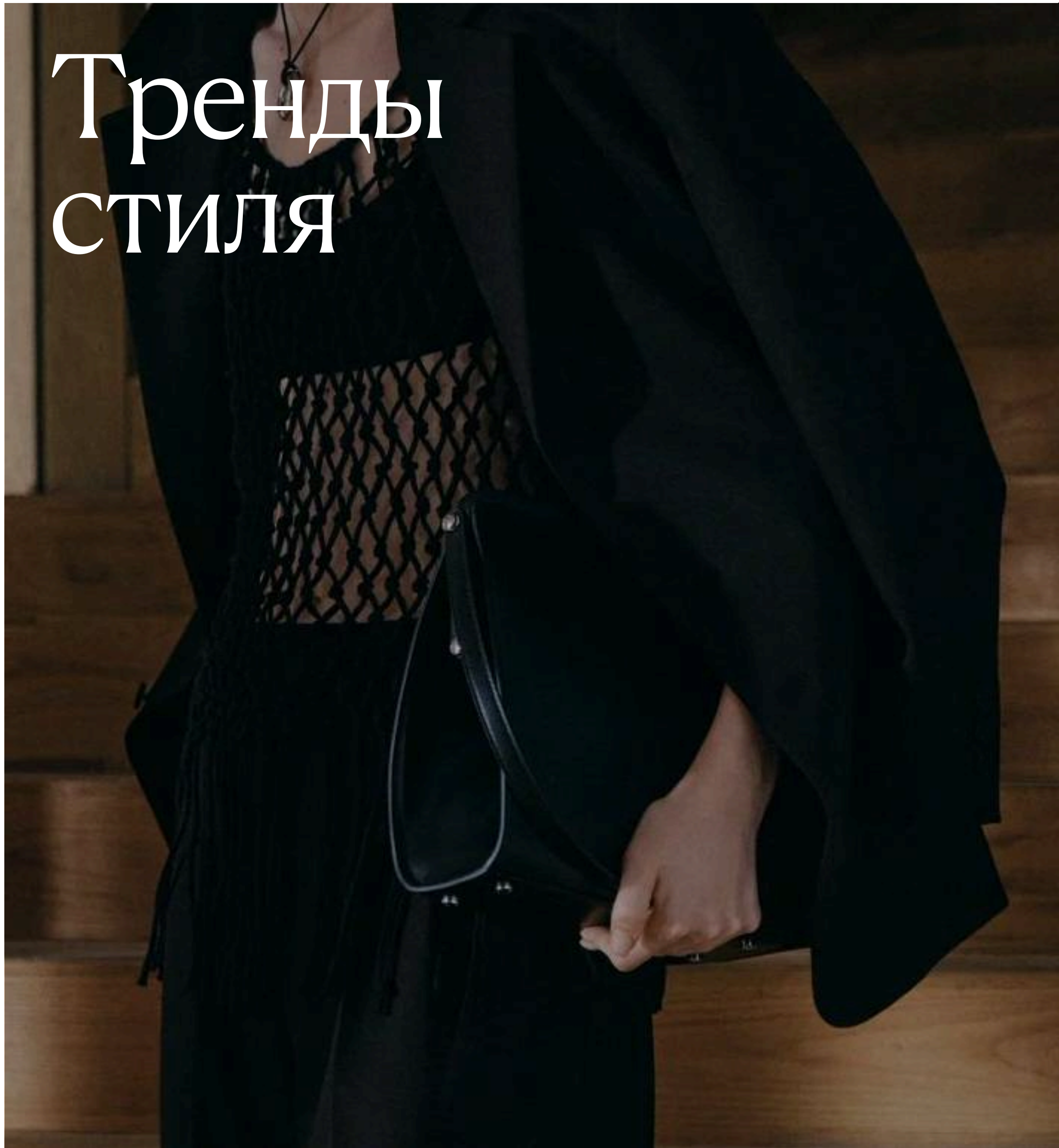
(Boss, Diesel, Tommy Hilfiger).

Их доля трат на премиум составляет 19%, что значительно выше, чем у других групп, где аналогичная доля приходится на спортивный сегмент.

Возрастная группа 45–55 более активно делает заказы: например в 2025 году такой пользователь сделал около 10 заказов, группа до 24 лет — в 2 раза меньше.



Тренды СТИЛЯ



05

Тренды стиля

Как профильная площадка, ориентированная на моду и стиль, Lamoda уделяет большое внимание анализу трендов. Специалисты платформы составляют гайдбуки с детальным описанием макро- и микротрендов, актуальных для конкретного сезона. Это уникальная аналитическая экспертиза, основанная на данных из различных мировых источников и адаптированная под российский рынок.

Площадка готова делиться этой информацией с партнерами, чтобы вместе формировать актуальный, трендовый и эксклюзивный ассортимент на платформе. Уже сейчас доступен гайд на сезоны FW'26 и SS'27.



Smart Casual 2.0

2025 год четко обозначил большой сдвиг стилевой парадигмы: отход от спорт-кэжуала в повседневной жизни и возвращение к более формальному и элегантному стилю, своеобразному Smart Casual 2.0. Тенденция прослеживается последние 2 года, в 2025 динамика усилилась.

Это может быть связано с возвращением сотрудников в офисы (к 2024 году 77% российских компаний вернули сотрудников в офисы⁴⁷).

47 Совместное исследование «Технологии Доверия» и O1 Properties, октябрь - ноябрь 2024, онлайн-анкетирования респондентов, а также в формате отдельных интервью с топ-менеджерами компаний из различных секторов экономики. Всего были опрошены 1027 сотрудников компаний, 105 работодателей.



Рост продаж по категориям

РОСТ ПРОДАЖ

РОСТ ШИРОТЫ
АССОРТИМЕНТА

Кардиган

+43%


+43%
 (в 2024 году +10%)


Жакет

+43%


+41%
 (в 2024 году +25%)

Поло

+80%


+118%
 (в 2024 году +66%)

Джинсы


+19%

стабильный рост,
аналогично 2024 году

базовая вещь

Брюки

+16%


 расширение ассортимента
 выше, чем у джинсов

Блузки

+20%

рост спроса
в 2025 году

Рост спортивных категорий замедляется

Худи показывают отрицательную динамику -19%, продажи свитшотов выросли только на 3%.



ХУДИ

-19%

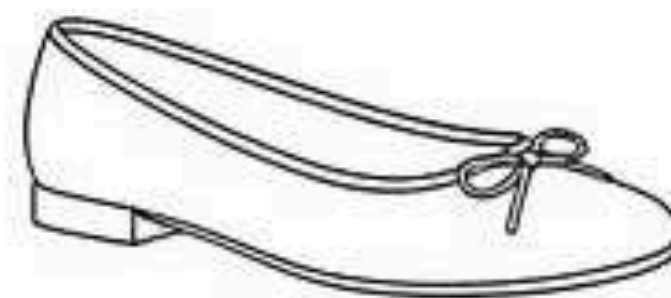


СВИТШОТЫ

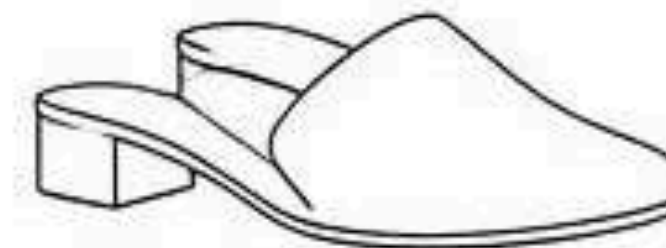
+3%

Переход к более «аккуратным», изящным моделям обуви

В категории обуви зафиксирован переход к более «аккуратным», изящным моделям: наблюдается рост продаж балеток, мюлей, лоферов.



БАЛЕТКИ



МЮЛИ



ЛОФЕРЫ



Даже в категории спортивной обуви лидируют не массивные кроссовки, а лаконичные кеды в стиле 1970-х.

Смещение спроса в сторону элегантности

потребители выбирают аккуратные силуэты, изящные формы и аксессуары

ОДЕЖДА

↓
снижение
спортивных
категорий



Худи
-19%



Кардиган



Блуза



Брюки



↑
выбор в пользу
женственных
и элегантных
силуэтов

ОБУВЬ

↓
уход от
массивной
и грубой обуви



Массивные
кроссовки



Балетки
+119%

(в 2024 году +31%)



Мюли
+105%

ДЕМИСЕЗОННАЯ ОБУВЬ



Ботильоны
+43%

(рост ассортимента +17%)



Сапоги
+33%

(рост выше, чем у ботинок)

АКСЕССУАРЫ

↓
снижение
спроса



Рюкзаки



Бейсболки



Серьги



Колье



Браслет



Часы



↑
рост спроса
на украшения
и аксессуары

Мужской стиль

укрепление позиций смарт-кэжуала



КАРДИГАН

Укрепление позиций кардиганов как ключевого элемента смарт-кэжуала

РОСТ ПРОДАЖ

2024

+6%



2025

+60%

РОСТ АССОРТИМЕНТА

2025

+60%



БРЮКИ

Рост классических брюк опережает спортивные модели

РОСТ ПРОДАЖ

2024

+8%



2025

+15%

Спортивные брюки выросли только на

+6%



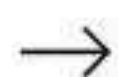
ХУДИ

Мужчины отказываются от худи в пользу более универсальных толстовок и кардиганов

РОСТ ПРОДАЖ

2024

-4%



2025

-31%



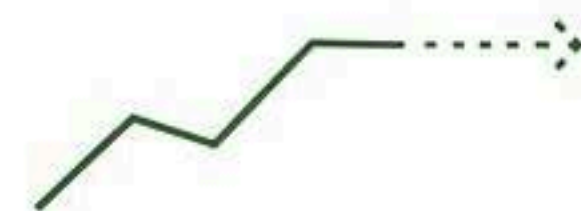
Тренд на универсальность и элегантную простоту переходит в мужской гардероб

Рост смещается в сторону кедров

В то время как категория кроссовок показывает замедление роста, популярность кедров продолжает расти.

КРОССОВКИ

замедление роста



КЕДЫ

+30%

при увеличении
ассортимента на

+7%



Лоферы обогнали туфли по продажам

Отмечается положительная динамика в покупке лоферов — по объему продаж в 2025 году они перегнали туфли

ЛОФЕРЫ

+20%

к 2024 году



ТУФЛИ

+4%

к 2024 году



Новая цветовая карта

В 2025 году наблюдался рост продаж базовых цветов и однотонной одежды, которую проще сочетать и которая будет дольше актуальной. Цвета, которые демонстрируют наибольшую динамику, отражают мировые fashion-тренды:

рост позиций цветов:

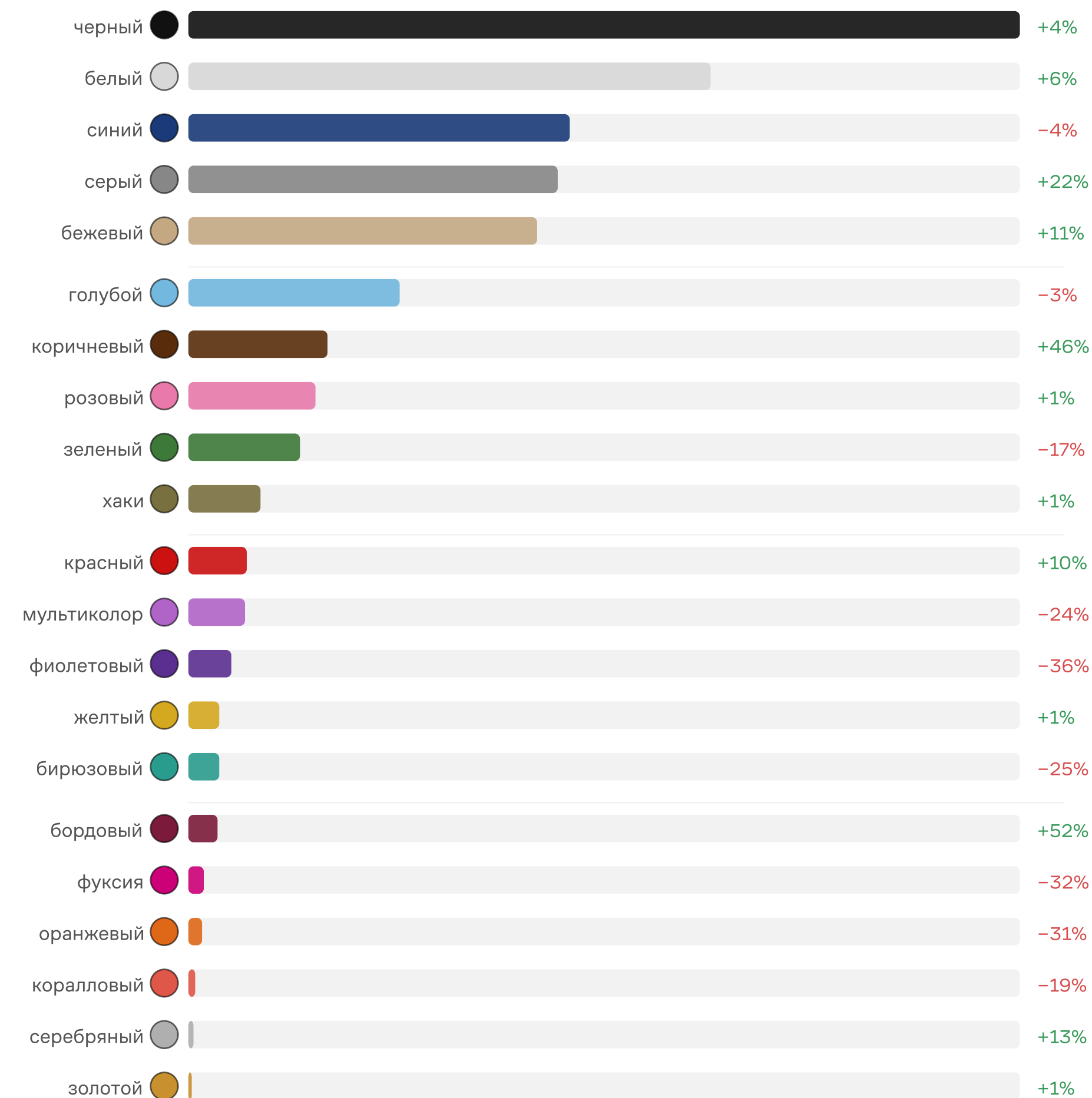
+52% бордовый

+46% коричневый

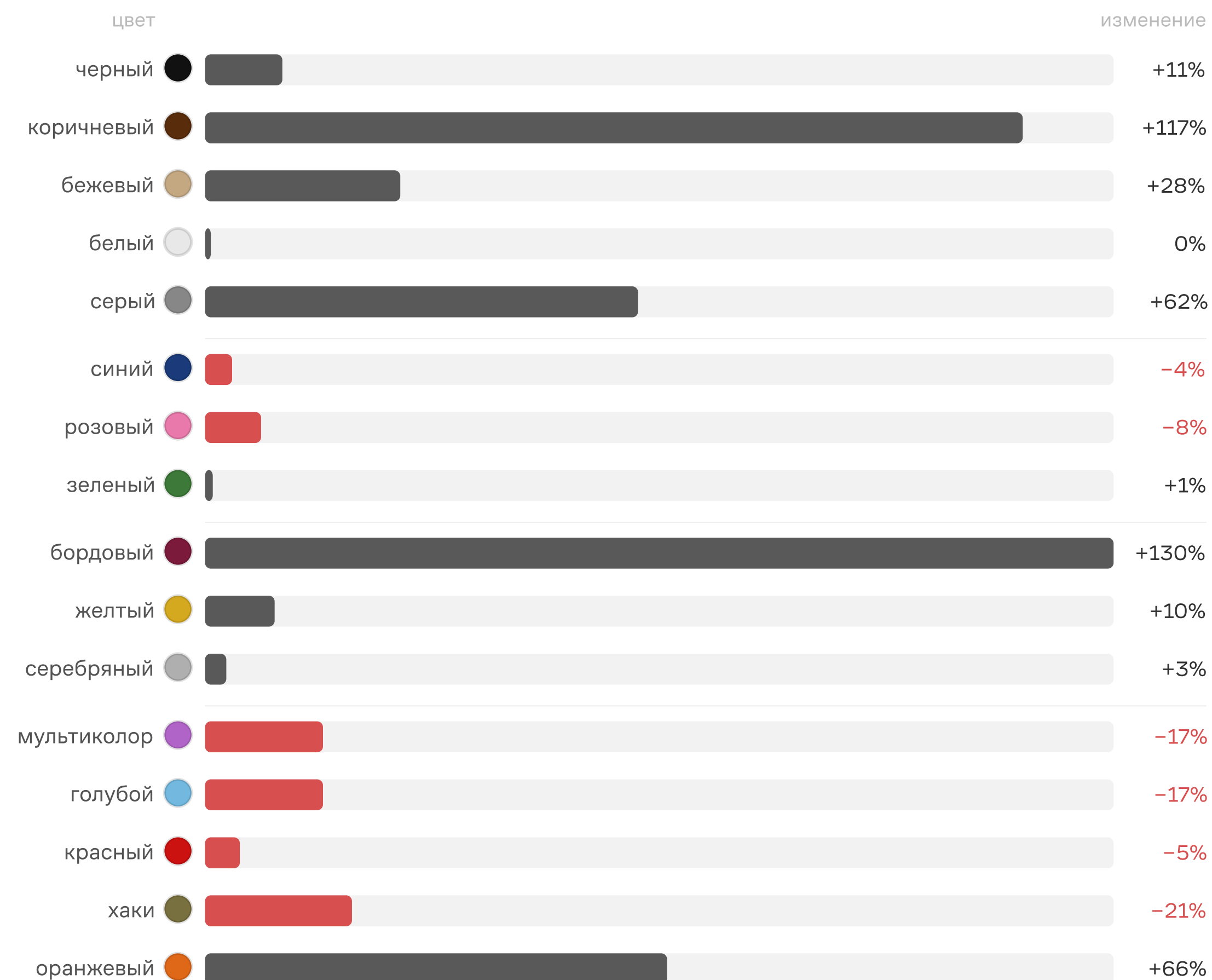
+22% серый

+46% бежевый

Одежда, цвета



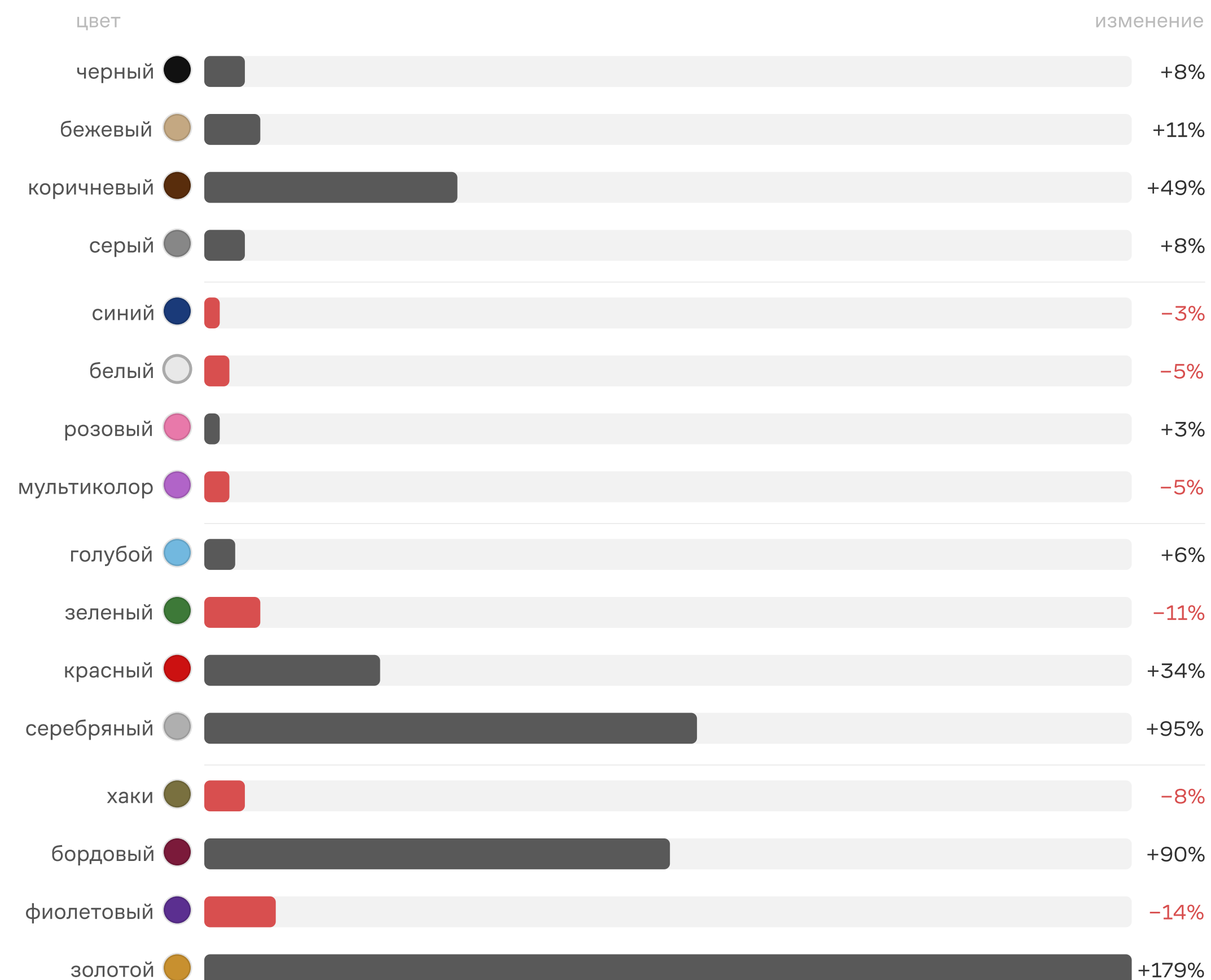
Новая цветовая карта



■ рост к 2024 ■ снижение к 2024

длина полосы = % изменения

Аксессуары



■ рост к 2024 ■ снижение к 2024

длина полосы = % изменения

«Дофаминовый» шопинг в аксессуарах

Выбирая однотонную одежду, которую проще сочетать, потребитель добавляет в гардероб принты в аксессуарах и обуви (универсальны однотонные образы актуализируются или меняются назначения в зависимости от аксессуаров).



Аксессуары

В данной категории наблюдается рост леопардового принта принта других животных и гороха



Леопардовый принт

+140%



Принт других животных

+38%



Горох

+98%

0% 50% 100% 150% 200%



Обувь

В категории обуви также заметен рост леопардового принта



Леопардовый принт

+178%

0% 50% 100% 150% 200%

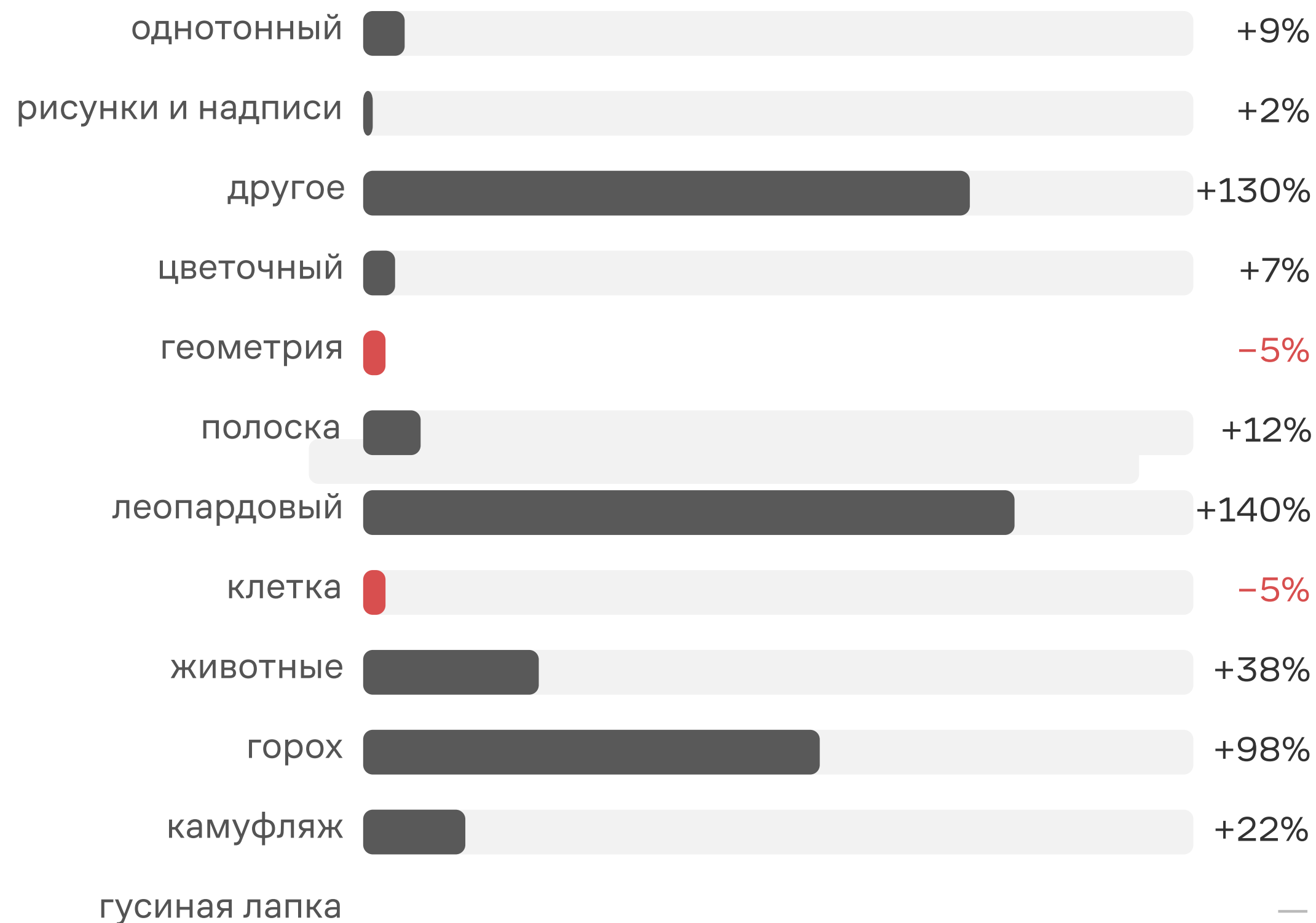


«Дофаминовый» шопинг в аксессуарах



Аксессуары, принт

— рост к 2024 — снижение к 2024 длина полосы = % изменения



Обувь, принт

— рост к 2024 — снижение к 2024 длина полосы = % изменения



Новые тренды спортивного стиля



Женская одежда

Динамика спроса

Худи



Толстовки



Олимпийки



+50%

расширение ассортимента

+67%

расширение ассортимента



Мужская одежда

Динамика спроса

Худи



Толстовка



Олимпийка



-4% → -31%

Худи: падение спроса

+3% → +23%

Толстовка: рост спроса

+70% → +54%

Олимпийка: рост спроса

Спортивный стиль не уходит из моды полностью, но видоизменяется. В категории мужской одежды ситуация схожая. Мужчины так же, как и женщины, отказываются от этой модели в пользу более универсальных толстовок и кардиганов.

Бизнес-инсайты: стратегии лидеров



06

Алия Шакирова

директор по женскому продукту 12 STOREEZ

В 2025 году в производстве мы сфокусировались на условиях оплаты и формировании пула стратегических партнеров:

- Изменили условия оплаты: стараемся сокращать предоплаты, чтобы не замораживать деньги в Китае на 9 месяцев. Это дало хороший эффект по cash flow по итогам 2025 года.
- Сформировали пул стратегических поставщиков. Например, в текстиле сократили количество фабрик вдвое, что позволило увеличить объем заказов у стратегических партнеров и договориться о более выгодных ценах.

Мы по-прежнему считаем собственные каналы продаж (как розницу, так и e-commerce) стратегическими приоритетами. В 2025 году мы пробовали работать с баллами и бонусами, но это скорее ситуативный, а не бренд-маркетинг. В результате — продажи в моменте, большие скидки, отсутствие лояльности и роста клиентской базы. Сейчас мы исключаем ситуативный маркетинг и нацелены только на бренд-маркетинг.

Снижение трафика в рознице и e-commerce, а также снижение частоты покупок — следствие внешней экономической ситуации в стране. Вызовы остаются прежними: снижение трафика и снижение продаж год к году. На этом фоне мы рассматриваем более крупные стратегические изменения — новые открытия, расширение и выбор более дорогих материалов. Пока наблюдаем за ситуацией и не планируем резких шагов на 2027 год.

Наша стратегия на 2026 год: мы эффективно создаем и на 30% больше продаем год к году продукт с лучшим качеством

Ольга Вансович,

директор по коммерции и продукту 2MOOD

В 2025 году мы завершили переход к давальческой схеме производства на фабриках в России и Беларуси, что позволило повысить операционную эффективность, стандартизировать качество продукции, материалы и сроки поставок. Мы также расширили географию производства, добавив такие страны, как Сербия и Вьетнам.

Ключевым каналом продаж остается офлайн-розница, при этом мы усиливаем цифровые инструменты: оптимизируем веб-сайт и запускаем мобильное приложение, чтобы быть ближе к клиенту. Что касается маркетплейсов, мы сохраняем фокус на Lamoda, где наблюдается кратный рост LFL-продаж.

В продвижении сохранили концепцию, усилив наружную рекламу и перераспределив бюджет в пользу контентных кампаний по ключевым запускам. При этом видим, что эффективность социальных сетей как performance-инструмента снижается.

Ключевым фактором, повлиявшим на стратегию года, стал тренд на осознанное, бережливое потребление: все больше людей делают выбор в пользу качества и устойчивых трендов. В ответ на это мы планируем внедрение японских стандартов качества и переход на производство в Корею и Японию.

Татьяна Ондар,

сооснователь бренда TRUE RED

Наш приоритет в производстве — гибкость: рынок меняется, и мы учимся быстро адаптироваться. Когда-то базовые вещи вроде футболок и костюмов расходились мгновенно, но мы не фокусируемся на прошлом. Сегодня покупатель более избирателен, и мы делаем ставку на продукт, от которого сложно отказаться: по эстетике, эмоции, ощущению ценности. Каждая вещь должна радовать, а не вызывать сомнения, поэтому мы работаем через тесты — запускаем небольшую партию, проверяем отклик и масштабируем только успешное. Такой подход помогает быть честными с аудиторией и двигаться вперед без лишнего драматизма.

В дистрибуции ключевым каналом для нас стала Lamoda — здесь наиболее концентрированная, активная и лояльная аудитория. Офлайн оказался менее эффективным, поэтому мы сознательно пересобрали дистрибуцию: закрыли мало доходные направления и сосредоточились на работе с крупными партнерами. Параллельно активно развиваем собственный онлайн-магазин. Это не конкуренция, а скорее синергия с маркетплейсом: один канал поддерживает другой, помогая увеличивать масштаб и стабильно расти.

В маркетинге мы сфокусировались на digital-инструментах с прозрачной аналитикой — рекламных возможностях Lamoda, контекстной рекламе и работе с блогерами как каналом доверия. От «размытых» форматов без понятного результата мы отказались: для нас в приоритете управляемость и эффективность.

На стратегию этого года сильно повлияла высокая ключевая ставка и ускоренный переход покупок в онлайн. В ближайшие 6-12 месяцев главными вызовами остаются высокая стоимость привлеченных средств (несмотря на снижение ставки) и сложность точной оценки эффективности каналов продвижения — нужно особенно тщательно распределять бюджеты. Наша стратегия на 2026 год — увеличение прибыльности, фокус на наиболее эффективных каналах продаж и развитие текущих, а также поиск новых точек общения с аудиторией.

Сергей Варгин,

генеральный директор RED SEPTEMBER

В этом году в производстве мы сосредоточились на выстраивании новых эффективных производственных цепочек и расширении базы партнеров, способных обеспечивать необходимый уровень качества, внимания к деталям и соответствия брифу, одновременно усиливая долгосрочные устойчивые отношения с ключевыми действующими партнерами. Взаимовыручка, лояльность, скорость реакции в сложных ситуациях, открытое и честное общение — все это стало базой для надежных проверенных бизнес-отношений. Также мы проделали огромную работу с точки зрения минимизации остатков по резервам материалов и фурнитуры, заметно сократив расходы на закупаемое сырье.

В дистрибуции для нас стало приоритетом укрепление позиций на российском рынке: развитие собственного интернет-магазина, выход на площадку Lamoda в раздел Premium и усиление офлайн-присутствия за счет открытия пространства в универмаге «Цветной». Мы нацелены продолжать путь диверсификации каналов продаж с подходящим позиционированием и релевантным ценовым сегментом. Основным фокусом стала площадка Lamoda Premium с широкой аудиторией и растущей базой постоянных клиентов бренда, привлекательной программой лояльности, удобной и быстрой доставкой.

Сейчас важно присутствовать во всех каналах коммуникации, и чем чаще, тем лучше. Количество касаний до потенциальной покупки увеличилось кратно, а активность коллег в инфополе постоянно растет — привлекать внимание становится все сложнее. В продвижении мы оптимизировали расходы на таргетинговые инструменты и офлайн-события, сохранив акцент на работу с нишевыми лидерами мнений из креативных индустрий и традиционных медиа.

Нам постоянно приходилось адаптировать стратегию под меняющиеся внешние факторы. В 2025 году многие бренды и фэшн-ритейлеры заметно увеличили частоту акций и глубину скидок — внимание покупателя рассеянно, решительность к покупке, а отчасти и платежеспособность снизились, все больше покупателей предпочитают что-то отложить и дать себе время подумать. Погодные условия также внесли свою долю неопределенности: традиционные «летние» и «зимние» категории не были так востребованы, как ожидалось. Многие бренды делали на них большой упор, что в случае излишков стока также провоцировало стихийные глубокие скидки. Помимо этого мы столкнулись с изменением налогового законодательства.

Непредсказуемость будущего не вселяет уверенности в стабильность небольших брендов. Возможность оставаться рентабельным и удерживать уровень цен и качества приходит к критической точке, что в свою очередь сильно повлияет на спрос и поле брендов, которые смогут преодолеть новые испытания, удержав лояльную аудиторию. Наша стратегия на 2026 год — опираться на ключевые сильные стороны и заранее идти по риск-стратегии, отсекая то, что тратит больше ресурса, чем принесет результата

Роберт Нуретдинов,

CEO belle you

Сейчас belle you сконцентрированы на качестве, технологичности продукта и заботе о здоровье и комфорте женщины. На протяжении 7 лет мы развиваем экспертизу в области создания белья: выбираем тактильно приятные материалы, работаем с лучшими поставщиками тканей и фурнитуры и создаем изделия по продуманным лекалам, которые обеспечивают точную посадку на разных типах фигур.

Мы развиваем все ключевые каналы, чтобы быть ближе к нашей аудитории и сохранять единый стандарт клиентского опыта. Онлайн помогает оставаться доступными в любой момент, а офлайн — чувствовать бренд «вживую»: мы продолжаем открывать магазины в новых городах и расширять партнерские форматы, чтобы каждая покупка была комфортной и понятной.

Маркетинг стал более контентным и осознанным. Мы перешли от кампаний с яркой визуальной доминантой к стратегиям, основанным на ощущениях и смыслах: говорим про тело, заботу, ритм жизни. В коммуникации фокус сместился на Telegram и e-mail-рассылки, где мы строим комьюнити и создаем персонализированный опыт. От классических интеграций с блогерами — к коллаборациям, в которых важна близость ценностей.

Будущее определяют высокая волатильность рынка и изменения потребительского поведения: аудитория становится внимательнее к качеству и устойчивости брендов. Это стимулирует дальнейшее развитие локального производства, повышение прозрачности и укрепление прямого диалога с клиентом. Стратегия на 2026 год — развивать бренд, который помогает женщинам чувствовать себя лучше в собственном теле — через комфорт, честность и внимание к деталям

Сергей Кондаков,

генеральный директор TOM TAILOR RUSSIA

Решение по производству принимает материнская компания в Германии. При этом мы активно участвуем в создании коллекции, обозначая потребности рынка.

Онлайн становится ключевым каналом продаж. В 2025 году его доля — более 40%. Если изначально наша компания была ориентирована в большей степени на офлайн, то теперь это уже не так. Стираются границы для покупателя между онлайн и офлайн, и мы так же подстраиваемся под текущие перемены. На каждой онлайн-площадке стратегии разные. Мы разводим ассортимент: на Lamoda, например, покупатель более ориентирован на бренды, более искушенный, на этой площадке есть спрос на новинки и эксклюзивные коллекции. На маркетплейсах-дженералистах работаем с большими скидками: мы понимаем, что покупатель туда идет чаще не за брендами, а за конкретной товарной категорией — футболкой, например.

Сегодня рынок диктует необходимость акцента на лояльность и удержание клиента. Стоимость привлечения новой аудитории растет — поэтому особое внимание мы уделяем работе с существующей клиентской базой. Мы проводим внутренние исследования клиентов и пытаемся выяснить больше эмоциональных триггеров, способствующих тому, что клиент совершает покупку именно у нас. От этого в том числе будем строить свою коммуникационную стратегию следующего года. В любом случае, будем продолжать рассматривать источники нового трафика, например, в партнерских программах и продвижении через сотрудничество с банками.

2026 год будет годом эффективности и оптимизации. Сейчас мы наблюдаем спад покупательской способности — покупатели в ожидании. Работа над конверсией с каждым клиентом вне зависимости от канала продаж и оптимизация стоков — задачи следующего года

Ксения Духанина,

директор по маркетингу ООО «Линк Фэшн»,
официального дистрибьютора брендов HUGO и BOSS в России

В 2025 году на стратегию брендов HUGO и BOSS наибольшее влияние оказали изменения в потребительском поведении: рост ожиданий к персонализации, скорости и качеству сервиса, а также ускоренное развитие цифровых и AI-технологий, трансформирующих как клиентские коммуникации, так и внутренние операционные процессы. Дополнительными внешними факторами стали макроэкономическая волатильность, давление на цепочки поставок и усиление конкуренции со стороны брендов, которые активно инвестируют в технологии и клиентский опыт.

Ключевые вызовы на ближайшие 6–12 месяцев — сохранение премиальности и эмоциональной ценности брендов в условиях цифровизации, масштабирование персонализированного подхода к клиенту без потери качества, повышение эффективности бизнес-процессов на всех уровнях и интеграция искусственного интеллекта в операционную деятельность таким образом, чтобы он усиливал экспертизу команды, а не заменял человеческий контакт, критически важный для премиального сегмента.

В 2026 году HUGO и BOSS фокусируются на создании глубоко персонализированного клиентского опыта, опираясь на высокий уровень сервиса в бутиках, интеллектуальные технологии и AI, а также на сквозную оптимизацию бизнес-процессов, чтобы обеспечить устойчивый рост и долгосрочную лояльность клиентов.

Марианна Румянцева,

генеральный директор Marc O'Polo

Приоритетом в производстве Marc O'Polo остается неукоснительное следование принципам устойчивого развития, что позволяет нам не только сохранять премиальное качество, но и оперативно адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и ожиданиям потребителей. Мы продолжаем уделять пристальное внимание выбору партнеров — поставщиков сырья, особенно хлопкового производства и перьевых/пуховых наполнителей, сотрудничая исключительно с компаниями, сертифицированными по международным стандартам (например, GOTS и RDS). Это гарантирует бережное отношение к ресурсам, высокий уровень условий труда на всех этапах цепочки поставок и снижение экологического следа. Мы не оставляем без внимания растущий интерес к циркулярной экономике.

Мы особенно гордимся инновациями в основной casual-коллекции FW25: шерстяные пальто double-face, произведенные из переработанной шерсти, сочетают стиль, долговечность и экологичность, снижая потребление новых ресурсов.

В denim-направлении в SS25 мы запускали дроп Orange Fiber — ткани из отходов производства апельсинового сока. А в SS26 в MOPDenim запустили дроп из ткани с добавлением волокна из листьев ананаса (PALF или пинья). Такие инновации не только превращают сельскохозяйственные отходы в ценный ресурс, но и создают возможности для повторной переработки. В ближайшие годы мы сохраняем этот курс и планируем увеличивать долю переработанных и биоразлагаемых материалов.

Наша дистрибуция строится на нескольких устойчивых каналах, которые вместе закрывают не только задачи продаж, но и формируют полноценное присутствие бренда во всех точках контакта с потребителем. Мы активно развиваем собственную розницу и онлайн-продажи, усиливая омниканальность и создавая единый клиентский опыт. Так мы получаем прямой контакт с покупателем, видим обратную связь и оперативно на нее реагируем.

Важным каналом остаются маркетплейсы — это эффективный способ быстро масштабировать охват. Мы гибко работаем с разными площадками, учитывая специфику аудитории и продукта на каждой из них. Также значимым направлением является партнерская дистрибуция: Marc O'Polo представлен в крупных премиальных сетях России и СНГ. Совместные активности с партнерами усиливают узнаваемость бренда, а развитие франчайзинговой сети расширяет географию присутствия.

Марианна Румянцева,

генеральный директор Marc O'Polo

В продвижении в первую очередь мы сосредоточены на формировании сообщества вокруг ценностей Marc O'Polo. Это бренд с почти 60-летней историей, который с первого дня и до сегодняшнего момента остается верным себе. Он отражает лаконичную скандинавскую эстетику, вдохновляется натуральными мотивами и напоминает нам о важности быть собой, следовать своей природе.

Мы знаем, что нашей аудитории важен контекст вокруг продукта: прозрачность происхождения, качество материалов, экологичность производства. Покупатель все чаще выбирает осознанный подход — меньше вещей, но более качественных и долговечных.

Маркетинговый инструментарий сегодня ограничен, поэтому мы не отказываемся от каналов, а работаем с ними более точно. В этом году, с фокусом на бренд-коммуникации, мы задействовали digital, indoor-кампании, мероприятия, инфлюенсеров, рекламные возможности маркетплейсов и PR. Запуск нескольких последних сезонов прошел с участием глобальной звезды Жизель Бюндхен. Персонализация коммуникации через аналитику и CRM — всегда в нашем фокусе. Мы точно работаем с аудиторией, уделяя внимание удержанию.

В инфлюенсер-маркетинге мы сделали ставку на долгосрочные партнерства с теми, чьи ценности совпадают с ценностями бренда, — это повысило аутентичность коммуникации.

Мы возобновили работу в социальных сетях, привлекая локальных контент-мейкеров, используя AI и собственные съемки. Работа с контентом помогает нам наращивать органические охваты и доносить ценностные сообщения из первых рук, напрямую.

Мы также оптимизировали бюджет, сместив фокус в сторону цифровых каналов с более высокой измеримостью и ROI. Отдельное внимание уделили сторителлингу о нашем вкладе в устойчивое развитие и социальную ответственность.

В 2026 году мы продолжаем развивать комьюнити вокруг бренда, объединяя людей, разделяющих ценности Marc O'Polo: свободу быть собой и осознанное потребление.

На стратегию 2025 года повлияли макроэкономическая нестабильность, санкционные ограничения и рост интереса потребителей к устойчивому развитию.

В ближайшие 6–12 месяцев ключевыми вызовами станут сохранение баланса между премиальностью и доступностью, а также быстрое изменение потребительских ожиданий и цифровая трансформация рынка. Стратегия на ближайший год — укреплять позиции Marc O'Polo как бренда, сочетающего премиальное качество и принципы устойчивого развития, через клиентский опыт и новые форматы коммуникации

Fashion Compass

Большое индустриальное
исследование Lamoda

