

Онлайн-ритейл против маркетплейсов: сценарии развития и конкурентные стратегии

Москва, 2025





Артур Цыкунов

управляющий
партнёр SCG



Маркетплейсы.

Как много в этом слове. Много капитализации, логистики, оборотных средств, складов и продавцов. Но, как и любой продукт, важнее всего то, какую пользу приносит он конечному потребителю. В нашем новом исследовании разбирались как устроен рынок и как он будет меняться в ближайшие годы в России и мире!

Структурный сдвиг в e-commerce: маркетплейсы вытесняют независимых игроков

Маркетплейсы продолжают системно усиливать свои позиции, ежегодно увеличивая долю на рынке электронной коммерции. Рост охвата происходит равномерно практически во всех товарных категориях. В условиях такой экспансии как крупные, так и нишевые независимые e-commerce игроки сталкиваются со стремительной эрозией своей рыночной доли и, как следствие, потерей потенциальной выручки



-12 п.п

на столько сократилась доля
крупного онлайн-ритейла **за 5 лет**

Удержание позиции: адаптация и сотрудничество как ответ на экспансию

Современным онлайн-ритейлерам требуется незамедлительная адаптация: актуализация стратегий, развитие новых точек контакта с клиентом и усиление ценностного предложения. Основная задача — удержание и закрепление текущей рыночной позиции. При этом устойчивое развитие требует не только отстаивания своей рыночной доли, но и осознанного выстраивания взаимодействия с маркетплейсами



460 млрд. ₽

сохранит независимый
e-commerce при удержании
доли на уровне **40%** в 2025 году

1

Обзор российского e-commerce

2

Поведение потребителя

3

Зарубежный опыт

4

Возможности и стратегии адаптации

5

Прогноз и перспективы

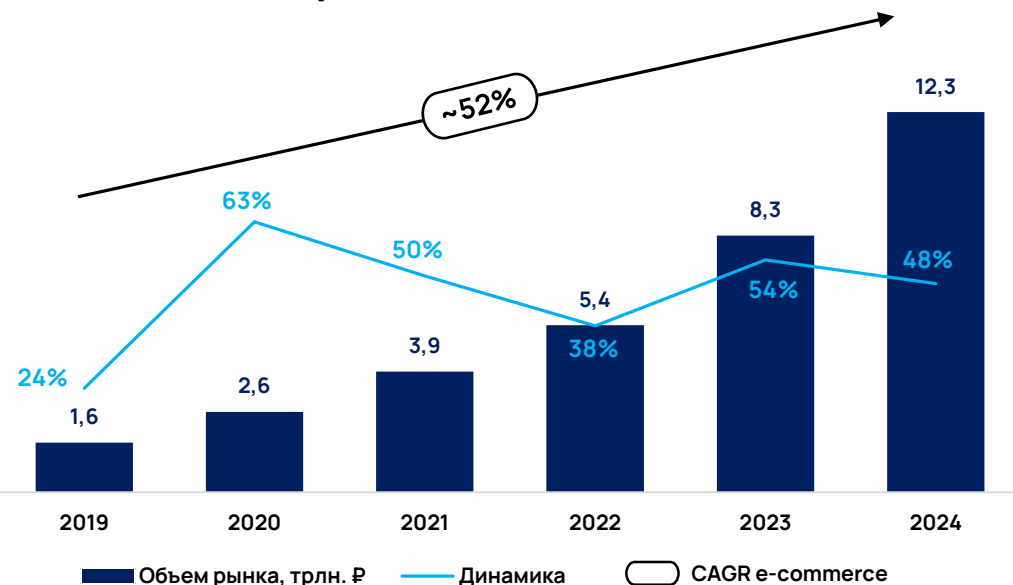
Каждый **второй** рубль

онлайн-покупок, который мог бы
оказаться у традиционного ритейла,
сегодня уходит маркетплейсам

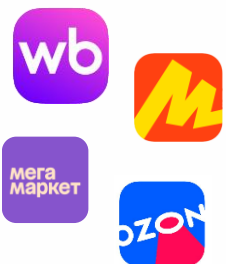
Источник: анализ SCG



GMV рынка e-commerce



Темпы роста рынка **замедляются**, однако региональная экспансия оставляет пространство для расширения



~70%

всего роста e-commerce в России за 2024 год дали именно маркетплейсы

Количество продаж



- В 2024 году количество заказов составило **6,8 миллиардов**
- Однако темпы роста снизились почти в 1,5 раза **до 45%** - это минимум последних 5-ти лет

92% онлайн-покупателей выбирают маркетплейсы

Основными драйверами рынка остаются **Wildberries** и **Ozon**

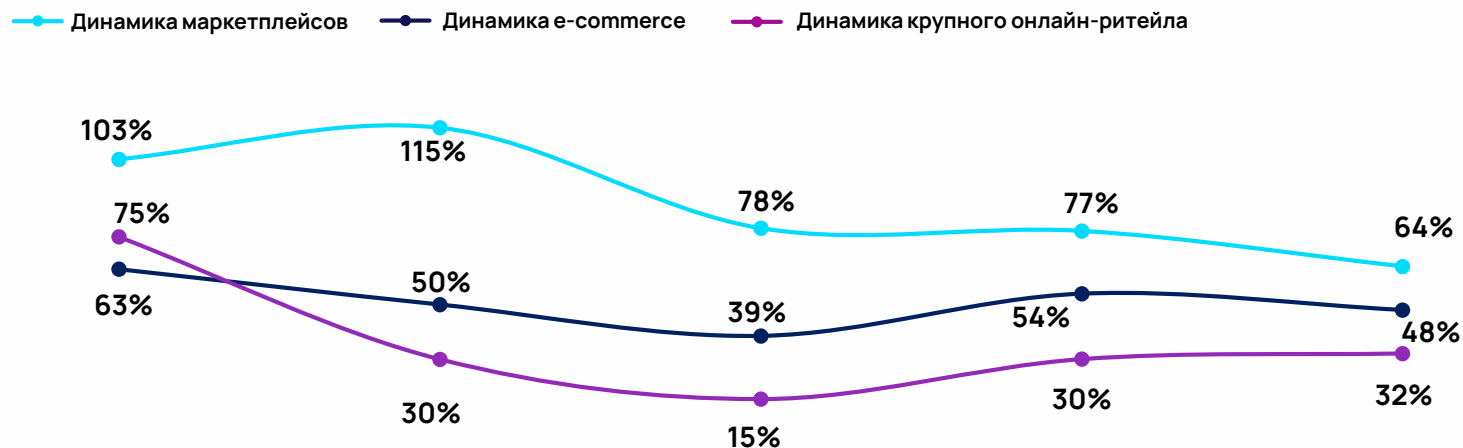
17%

занимает российский e-commerce рынок в общем объеме розничных продаж за 2024 год

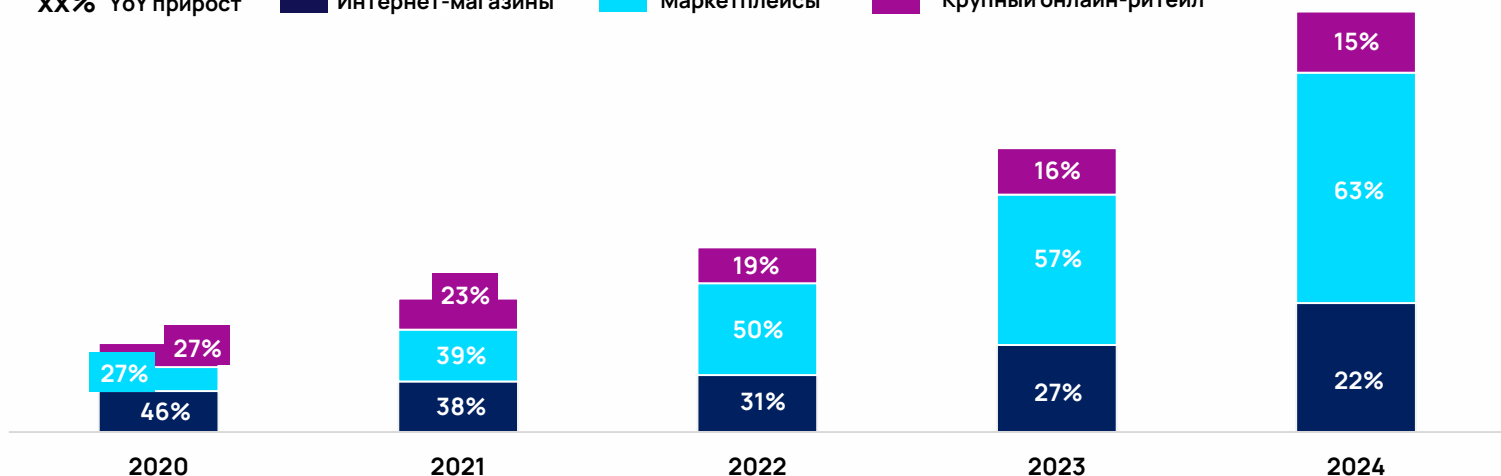


+36%
CAGR YoY

Распределение долей на рынке e-com, % / Динамика Y2Y, %



XX% YoY прирост Интернет-магазины Маркетплейсы *Крупный онлайн-ритейл



Маркетплейсы стали основной движущей силой e-commerce

> в 2 раза

выросла доля маркетплейсов с 27% до 63%

~ в 10 раз

увеличился абсолютный объем продаж с 703 млрд. ₽ до 7,8 трлн. ₽



Крупный ритейл уступает маркетплейсам

> 1,4 трлн. ₽

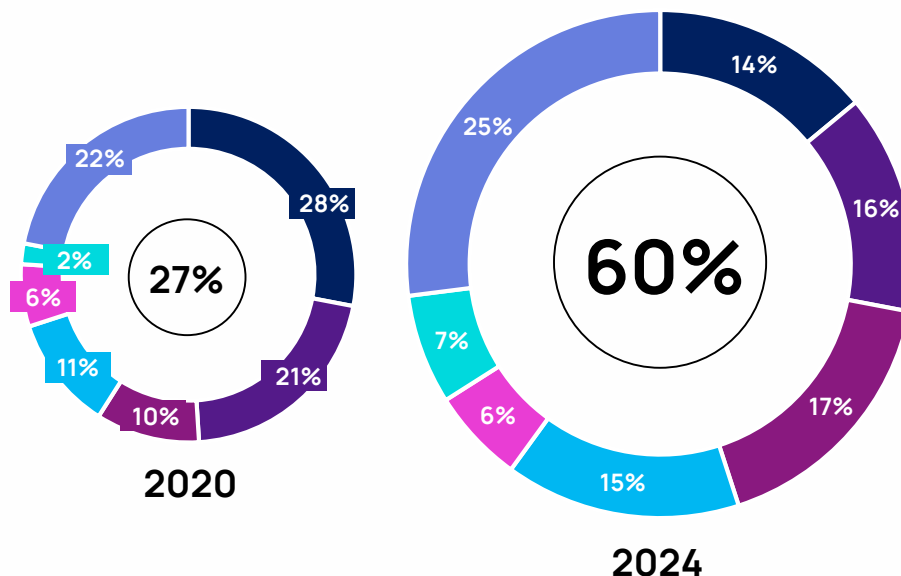
недополучил крупный онлайн-ритейл в 2024 году из-за снижения доли на растущем рынке

~ в 2 раза

сократилась доля крупного онлайн-ритейла на рынке e-commerce

Сегментация рынка e-commerce по категориям, %

- Электроника и техника
- Одежда, обувь и аксессуары
- Продукты питания (FMCG)
- Товары для дома и ремонта
- Красота и здоровье
- Автотовары
- *Прочее



xx% Доля маркетплейсов

В ~2 раза

маркетплейсы нарастили свое присутствие **в каждой** из ключевых категорий

№1 по росту - автотовары

трёхкратное увеличение за 5 лет

Изменения на рынке торговых центров

на 2%

снизился трафик в российских торговых центрах в 2024 году

Снижение трафика в магазинах:

- товаров для детей и электроники $\searrow$ на **11%**
- одежды $\searrow$ на **10%**
- продуктов питания $\searrow$ на **8%**

Ключевые инсайты

Рост рынка

Несмотря на высокие, хотя и замедляющиеся, темпы роста рынка e-commerce, всё ещё есть потенциал к дальнейшему расширению, что создаёт поле для стратегических манёвров крупного ритейла

Экспансия маркетплейсов

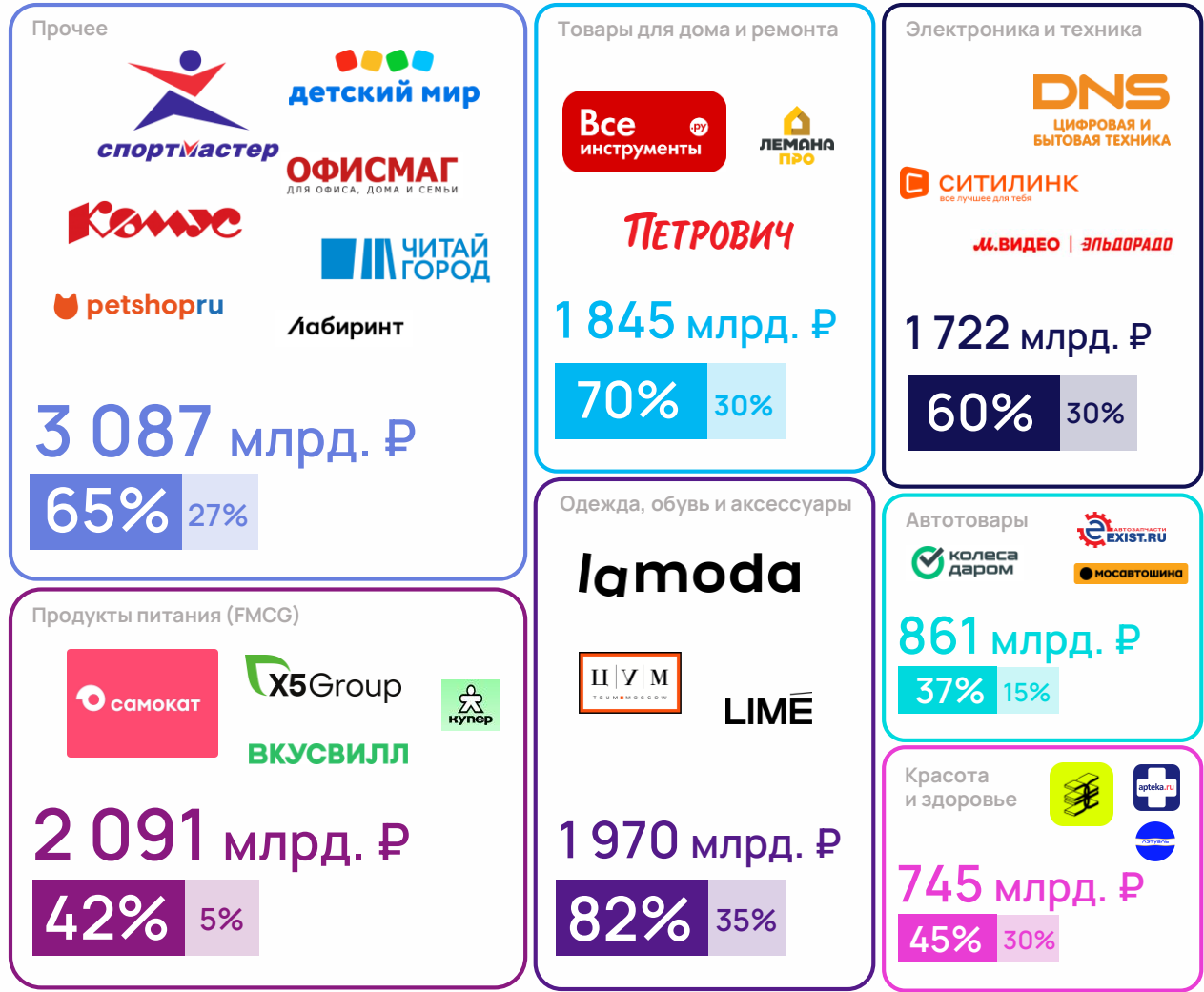
Рост маркетплейс-площадок создаёт реальную угрозу устойчивости онлайн-ритейла, в частности, крупных розничных сетей

Call to Action сигнал

С каждым годом крупный ритейл сдаёт свои позиции и теряет значительную часть выручки, что в свою очередь требует осторожного и экспертного подхода к решению проблемы

Оборот внутри категорий , млрд. ₹

% Доля маркетплейсов в категориях (2024)
% Доля маркетплейсов в категориях (2020)



Доля в категории ТОП-3, %

Прочее		«Спортмастер»	2,2%
		«Детский мир»	1,8%
		«Комус»	1,3%
Продукты питания (FMCG)		«Самокат»	11,7%
		«X5 Group»	10,4%
		«Вкусвилл»	8,4%
Товары для дома и ремонта		«ВсеИнструменты.ру»	10,6%
		«Петрович»	4,9%
		«Лемана ПРО»	4%
Одежда, обувь и аксессуары		«Ламода»	9,9%
		«ЦУМ»	0,9%
		«Lime»	0,8%
Электроника и техника		«DNS»	15,3%
		«М.Видео-Эльдорадо»	10,2%
		«Ситилинк»	9,6%
Автотовары		«Колеса Даром»	3,5%
		«Exist.ru»	2,4%
		«Мосавтошина»	1,6%
Красота и здоровье		«Золотое Яблоко»	14,8%
		«Apteka.ru»	10,7%
		«Лэтуаль»	7,9%

Источник: анализ SCG

Маркетплейсы



52% пользователей маркетплейсов – женщины

25-44 лет основная аудитория данного возраста – **54%**

~2,1 тыс. ₽ – средний чек **+18% YoY**

Частота покупок:
2-3 раза в месяц – **80%** покупателей



~63% всего оборота маркетплейсов – **регионы**

Топ-3 категории (по частоте покупок)

- Одежда и обувь **71%**
- Средства личной гигиены **61%**
- Хозтовары, бытовая химия **55%**

Топ-3 канала взаимодействия с маркетплейсами

(доля на рынке e-com по кол-ву заказов)



Wildberries **56%**



Ozon **21%**



Яндекс Маркет **2%**

Топ-3 канала взаимодействия с интернет-магазинами

(по типу интернет-магазина)

Монобрендовые **LIME** **50%**

Мультибрендовые **М.ВИДЕО | ЭЛЬДОРАДО** **48%**

Универсальные **SIMA LAND** **47%**

Интернет-магазины



58% целевой аудитории интернет-магазинов – женщины

25-44 лет основная аудитория данного возраста – **57%**

~6,3 тыс. ₽ – *средний чек **+17% YoY**

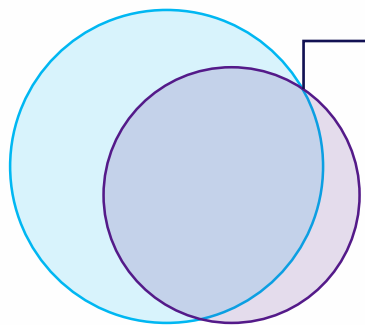
Частота покупок:
В среднем 1 покупка в 2-3 месяца



76% всех заказов приходится на регионы остальные – Москва и СПб
60-80% - рост оборотов в регионах

Топ-3 категории (по востребованности)

- Одежда **71%**
- Бытовая техника и электроника **43%**
- Косметика **39%**



~74%

на столько пересекается аудитория маркетплейсов и онлайн-ритейла

Общие тенденции e-commerce

28%

на столько снизился средний чек онлайн-покупок с 2020 года

в 2 раза

с 2020 до 2025 г. выросла общая активность онлайн-покупок

1 500 ₽

величина среднего чека 2024 году



Основной сегмент онлайн-покупателей — люди со средним доходом (76%)

● Ключевые инсайты

• Повсеместная консолидация

Доля маркетплейсов в сегменте FMCG за последние 5 лет выросла с 5% до 42% — **более чем в 8 раз**, что усиливает риск вытеснения нишевых игроков.

Тем не менее, сегменты с высокой концентрацией крупного онлайн-ритейла: «красота и здоровье», «электроника и техника» и «продукты питания» сохраняют динамику: совокупные доли топ-3 игроков превышают 30%, что говорит о потенциальной устойчивости и возможности конкуренции в рамках отдельных вертикалей

• Смещение в сторону повседневного спроса

Онлайн-шопинг превращается в повседневную практику потребления. На фоне роста покупательской зрелости снижается средний чек, увеличивается частота заказов, а структура онлайн-спроса смещается в сторону повседневных и повторяющихся покупок

• Точка роста

Несмотря на большой процент пересечения аудитории, всё ещё остается круг из потребителей, которые потенциально могут стать клиентами интернет-магазинов

Более **1/3** потребителей

не оформляют заказ, если условия
доставки их не устраивают

Источник: [газета.ru](https://www.gazeta.ru)





1 **58%** всех покупок в онлайн обеспечивается смартфонами

Большинство покупок совершается со **смартфонов**, поиск всё чаще начинается прямо в **приложениях маркетплейсов**, а вдохновение пользователи черпают из **соцсетей**

2 **47%** россиян считают цену главным критерием при выборе

Ориентация на практичность: важны **цена, отзывы и удобство получения**. Эмоции и бренд играют меньшую роль — рациональность преобладает

3 **~70%** корзин остаются брошенными

Корзину используют как «избранное» или для сравнения. **Push-уведомления** и напоминания — эффективный способ вернуть людей (конвертируют до **12 %**)

Новые поведенческие тренды

1. Массовое доминирование **мобильного трафика**
2. **Осознанное и ценностное** потребление
3. Социальная коммерция на **отечественных платформах**

4 **на 47%** растет конверсия при быстрой доставке (1-2 дня)

Покупатели ждут максимального удобства на финальном этапе: это **быстрая доставка, близкий ПВЗ, простой и безопасная оплата**. Безналичные методы (карты, СБП) лидируют

5 **на 31%** постоянные клиенты тратят больше, чем новые

Персонализация, программы лояльности и высокое качество обслуживания — ключевые драйверы возврата клиентов, значительно повышающие частоту повторных покупок

Особенности
потребительского выбора*

 **Ключевые
преимущества**

• простая система оплаты	73%
• легкость оформления заказа	72%
• невысокая стоимость логистики	65%
• более широкий выбор товаров	62%
• удобное расположение и большое количества ПВЗ	57%

 **Главные
недостатки**

• невозможность получить персонализированный опыт и личную консультацию	36%
• более высокая вероятность получить товар в поврежденной упаковке	33%
• риск заплатить за контрафакт или подделку на маркетплейсах выше	32%
• нарушение сроков доставки	22%

 **Особенности
выбора канала**

63%
потребителей предпочитают совершать покупки на маркетплейсах

Маркетплейсы

Интернет-магазины

• удобная и быстрая доставка	24%
• уникальный ассортимент	21%
• понятная политика возврата	19%
• дополнительные услуги и гарантии	16%
• системы лояльности	13%
• персонализация сервиса	7%

• некачественные визуал или интерфейс	80%
• сложный процесс оформления заказа	32%
• необходимость регистрации на сайте интернет-магазина для оформления заказа	20%

72%
россиян предпочитают совершать важные и дорогостоящие покупки на официальных сайтах магазинов



Маркетплейсы и интернет-магазины это дополняющие, а не взаимоисключающие форматы

первые выигрывают в массовости и удобстве, вторые — в экспертности и доверии при сложных покупках

 Ключевые инсайты

Изменение поведения потребителя
Потребитель стал рациональным, мобильным и ценящим удобство, а ключ к росту — в логистике, лояльности и персонализированной коммуникации

Маркетплейсы задали новый стандарт e-commerce
Доступность, простота и скорость стали базовыми ожиданиями. Онлайн-ритейл может конкурировать за счёт персонализации, уникального ассортимента и доверия к бренду. Но для устойчивого преимущества ему необходима чёткая нишевая стратегия и переосмысление клиентской ценности

*Таблица сформирована на основе нескольких опросов (в период с 2020 по 2025 годы), респондентская представленность неоднородна
Источник: анализ SCG, Cnews, Лента.ру, НАФИ, ChannelEngine

> 52%

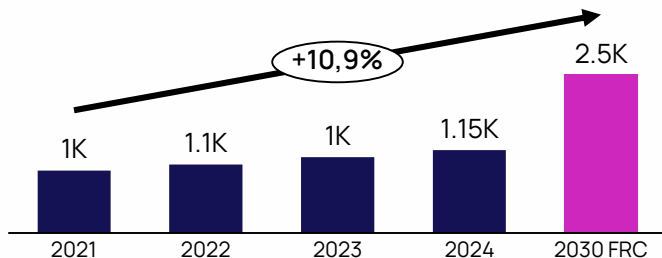
интернет-покупателей ищут
товары за рубежом

Источник: [SellersCommerce](#)



Рынок e-commerce

Доход от e-commerce в США, млрд. \$

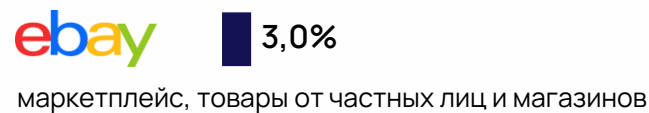
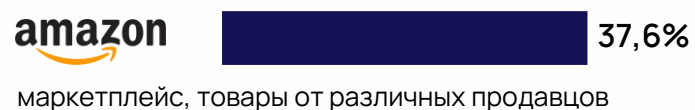


на **33%** вырос доход от e-commerce с 2021 по 2024 г. в США при CAGR 10%

+90% прогнозируется рост дохода от e-commerce в США ближайшие 5 лет

Лидеры рынка США

Доля игроков на рынке e-commerce в США, 2024г., %



Потребитель

Доля продаж в офлайн / онлайн магазинах, %



Несмотря на стабильный рост e-commerce в США, в 2024 году потребители все еще отдают предпочтение «живым» покупкам

Топ-категорий товаров, приобретаемых жителями США на рынке e-commerce, 23-25г.



39% доля маркетплейсов в продажах e-commerce

Это **на 25% меньше**, чем доля маркетплейсов в России

>13% мировых продаж приходится на долю Amazon

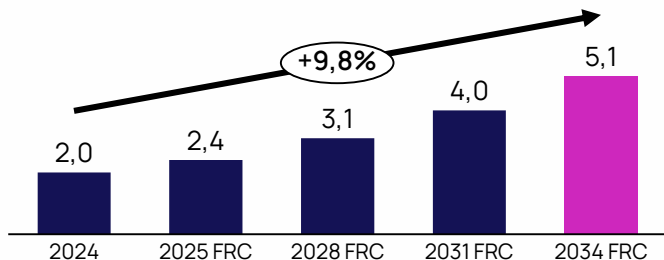
40% ожидаемая доля Amazon на рынке США в 2025 г.

ТОП -1 категория по затратам:
Электроника

всего 16% жителей приобретают технику, в то время как расходы на нее превышают остальные категории

Рынок e-commerce

Прогноз объема рынка e-commerce в Китае, трлн. \$



1 место занимает Китай по доле рынка e-commerce, которая составляет **50%** на 2024г.

\$155 средний чек в месяц на онлайн-покупателя в Китае

> 80% доля ведущих маркетплейсов на рынке e-commerce в Китае

Это **на 20% больше**, чем доля маркетплейсов в России

Лидеры рынка Китай

Доля игроков на рынке e-commerce в Китае, 2024г., %



экосистема из маркетплейсов, включает в себя площадки: Taobao.com, Tmall, Alibaba.com и AliExpress



маркетплейс с моделью прямых продаж: собственная закупка, хранение, доставка



маркетплейс с моделью розничных и оптовых закупок

Потребитель

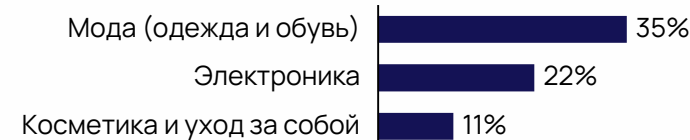
Доля продаж в офлайн / онлайн магазинах, %



Китай активно использует стратегию слияния каналов:

«купить онлайн – забрать в магазине»

Топ-категорий товаров, приобретаемых жителями Китая на рынке e-commerce, 24г.



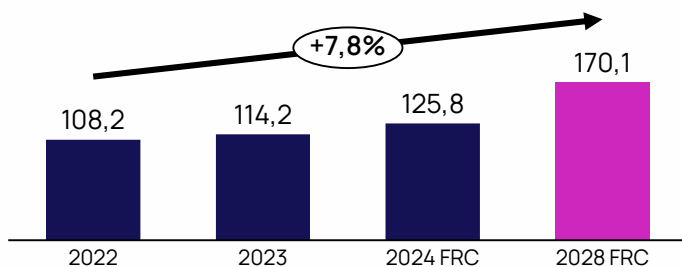
ТОП -1 категория по росту Y2Y:

Товары для дома

потребители предпочитают покупать товары для дома через онлайн- платформы благодаря удобству оптовых заказов и доставке по подписке

Рынок e-commerce

Прогноз дохода от e-commerce в Корее, млрд. \$



20% среднегодовой темп роста объема рынка e-commerce, прогнозируемый до 2030 года

79% населения Кореи совершают покупки онлайн при проникновении интернета в **97%**

Лидеры рынка Южная Корея

Доля игроков на рынке e-commerce в Южной Корее, 2024г., %

coupang 39,7%

маркетплейс с собственной логистикой и хранением, активно используется модель «доставка следующего дня»

NAVER 27,2%

asset-light маркетплейс: экосистема из различных сервисов, интегрированных в поисковую выдачу

Gmarket 7,3%

классический маркетплейс с широким ассортиментом

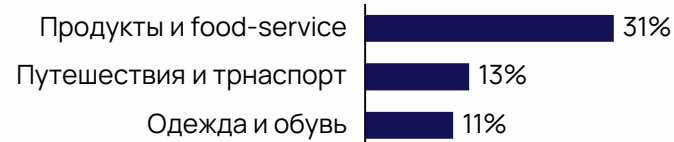
Потребитель

Доля продаж в офлайн / онлайн магазинах, %



Корея – самый быстрорастущий рынок с 2020 по 2024 год объем онлайн-продаж вырос на **63%**

Топ-категорий товаров по объему транзакций в Корее на рынке e-commerce, 24г.



ТОП -1 категория по росту Y2Y:

Продукты питания

28% - среднегодовой темп роста данной категории, это стимулирует развитие логистики товаров быстрого потребления

> **57%**

доля ведущих маркетплейсов на рынке e-commerce в Корее

Это **всего на 3% меньше**, чем доля маркетплейсов в России

99%

такое количество заказов доставляет маркетплейс Coupang в течении 24 часов благодаря своей логистике

Особенности потребительских портретов



Потребители акцентируют внимание на соотношении **цена-качество**. При этом каждый третий россиянин совершает **1-2 импульсивных покупок в неделю**. Основные критерии при выборе товара: **рейтинг и отзывы, скорость доставки, выгодная стоимость**. Растущий тренд на рынке – **экотовары**, этот критерий важен для **67% покупателей**



Американские потребители все чаще принимают решение о покупке, **основываясь на ценностях (73%)**, которые несет производитель. Эта тенденция захватывает **поколение Gen Z**, которое составляет **40%** от общей клиентской базы в США. Также критерием для выбора является **доставка** – **66%** американцев ожидают, что эта услуга будет **бесплатной**



Потребители стали более прагматичными – ценят функциональность и качество, а также рационально относятся к тратам: **47% покупают товары, которые знают, как будут использовать**. Основными критериями для выбора товара является **подлинность** – **78%** онлайн-покупателей беспокоятся об этом, а также **скорость доставки** – **70%** ожидают получить товар в тот же или на следующий день



Потребители ценят персонализированный опыт, в том числе активно используют новые технологии: AR-примерки, AI-рекомендации. Особая ценность в **скорости и сервисе**, а также **низкой цене**: **61%** онлайн-покупателей в южной Корее считают эти факторы наиболее приоритетными

Доля маркетплейсов в e-com

64%

средняя доля маркетплейсов на рынке e-commerce

хотя маркетплейсы в России демонстрируют стремительный рост, в дальнейшем их доля на рынке будет продолжать расти, но более умеренными темпами

Потенциал независимого e-com

+8 трлн. ₽ **рост x3**

потенциал независимого e-commerce в России при сохранении средней доли маркетплейсов

для достижения цели независимому e-commerce необходимо значительно повысить свою конкурентоспособность для удержания доли в 36%

Факторы влияния



► Основные аспекты адаптивной модели

Контекстуальная чувствительность

- Понимает, откуда и зачем пришёл пользователь
- Меняет сценарий и предложение в зависимости от устройства, времени, канала, триггера

Микросегментирование и поведенческая персонализация

- Нет "усреднённого клиента": используется поведение, история, реакция
- Меняется контент, рекомендации, скидки, визуал — под поведение, а не только профиль

Гибкая технологическая инфраструктура

- API-first, модульные компоненты, возможность быстро подключать каналы и функционал
- Простроенная логистика и CRM позволяют быстро «впрыгивать» в нужные сценарии

Мгновенная обратная связь и цикл обновления

- Сбор фидбека в реальном времени (данные, поведение, отказ, NPS)
- Использование этих данных для моментального уточнения механики продаж



е-commerce находится в точке системной перестройки. На бизнес давят сразу три силы — со стороны потребителя, технологий и самой конкурентной структуры рынка



Омниканальное присутствие

Единый бренд-опыт, адаптированный под поведение и формат каждой площадки. Пользователь получает согласованное взаимодействие в любом канале — от маркетплейса до соцсетей, от сайта до офлайна — с учётом устройства, контекста и точки входа



Реализовали омниканальность для розничной сети из 60+ магазинов
отказ от заказа **-38%** **×15**
забытые заказы **-80%** вовлечённость



Товарные линейки под сценарий

Формирование отдельных товарных предложений для разных сегментов и каналов (*СТМ, сезонные, ситуационные линейки*)
Модификация позиционирования, упаковки и ценовой модели в зависимости от платформы и контекста



Настроили персональные SMS-сценарии
+15% рост возвращаемости
+5% доход



Контекстная персонализация

Автоматизированная настройка контента, офферов и коммуникаций на основе текущих поведенческих параметров пользователя (*устройство, канал входа, история действий, момент времени*)
Стратегия реализуется через триггерную механику и алгоритмы, подстраивающие предложение под контекст



Внедрили персонализированные рекомендации в приложении и на сайте
+40% конверсия **+14%** средний чек



Data-driven адаптация

Анализ клиентских и операционных данных для управления ассортиментом, ценами и коммуникациями (включая CRM, поведенческие паттерны, юнит-экономику). Корректировка коммерческой модели в зависимости от спроса и поведения



Внедрили персональные рекомендации и рассылки
×2,5 конверсия в блоках
+17% средний чек

30 трлн. ₽

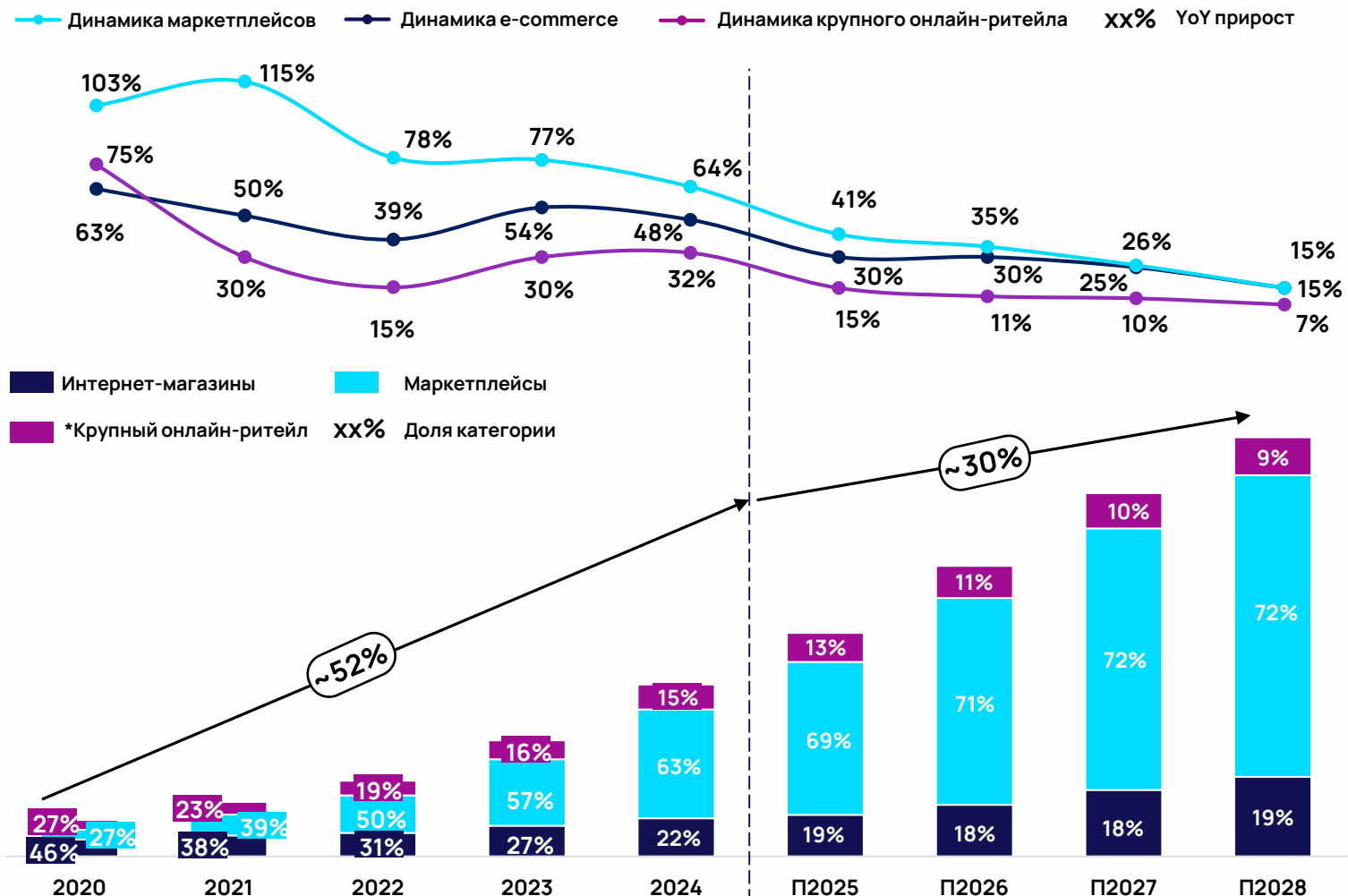
такую отметку перешагнёт рынок
e-commerce в 2028 году

↑ +144% рост от 2024 г.

Источник: анализ SCG



Распределение долей на рынке e-com, % / Динамика Y2Y, %



-5,6 п.п. к 2028 г.

столько потеряет крупный онлайн-ритейл на фоне ускоренного роста доли маркетплейсов

+51% прироста (до 2,7 трлн. ₽)

*Рост сохраняется, но масштаб несопоставим с экспансией агрегаторов
Удержание требует специализации и усиления клиентской ценности*

В ~2,8 раза маркетплейсы увеличат оборот до → **21,6 трлн. ₽**

+13,8 трлн. ₽ за 4 года
+177% абсолютного роста

Маркетплейсы продолжают консолидировать спрос, усиливая контроль над логистикой, ассортиментом и пользовательским трафиком

Ключевые инсайты исследования

Е-commerce в России вступает в фазу платформенной конкуренции. Маркетплейсы формируют стандарты, а выживание и рост остальных игроков зависит от способности быстро адаптироваться, интегрироваться и переосмыслить клиентский путь

Рынок e-commerce вступает в фазу зрелого роста и внутренней трансформации

Е-commerce в России продолжает расти и к 2028 году достигнет 30 трлн ₽, однако темпы прироста постепенно снижаются. Рынок насыщается, структура спроса смещается в сторону повседневных покупок, а конкуренция внутри сегмента усиливается. Доминирующими становятся удобство, логистика и мобильный доступ

Маркетплейсы закрепились как основа рынка и продолжают консолидацию

Доля маркетплейсов выросла до 63% в 2024 и достигнет 72% к 2028 году. Они стали ключевыми игроками не только по масштабу, но и по контролю над логистикой, ассортиментом и пользовательским опытом. Их рост — это уже не конкурентное преимущество, а смена рыночной модели

Онлайн-ритейл теряет долю и требует стратегической переориентации

Доля онлайн-ритейла снизится до 9% к 2028 году, несмотря на умеренный рост оборота. Классическим интернет-магазинам необходимо уходить в специализацию, усиливать клиентскую ценность, внедрять персонализацию и строить гибкие, data-driven модели для удержания позиций

Факторы влияния

- Потребительская эволюция
- Технологическая эволюция
- Смещение конкурентных ландшафтов

Стратегии

- Омниканальное присутствие
- Товарные линейки под сценарии
- Контекстная персонализация
- Data-driven адаптация



Мы работаем вместе с самыми смелыми,
чтобы достичь их цели



Аналитики SCG готовы помочь вашему бизнесу
с исследованиями любой сложности
Вы оставляете заявку- остальное за нами!

Над исследованием работали:

Артур Цыкунов
управляющий партнер SCG

Анна Кравченко
ведущий аналитик

Антон Наркевич
аналитик

Specter Consulting Group

+250 реализованных проектов

+25 консультантов

+12 лет средний опыт работы
в консалтинге

12 стран

Наши контакты:

at@specter-group.ru

+7 967 148 71 69

Николаямская, 38с2, Москва, Россия