

Потребительский сектор

Альфа Банк

Ключевые темы

О чем говорят
ритейлеры



июль 2025 г.

- Большинство трендов 2024 года сохраняет актуальность и в 2025 году. Однако замедление динамики спроса и макроэкономические факторы сделали отношение ритейлеров более консервативным, а фокус сместился в сторону устойчивости операционных процессов. **стр. 3-4**
- Мы ожидаем завершения волны быстрого роста и сближения номинальных темпов роста розничной торговли с динамикой инфляции: в 2025–2030 гг. ожидаются CAGR на уровне 5,6%. Доля услуг в кошельке потребителя вырастет, в том числе за счет формата everything as-a-service. **стр. 5**
- Дополнительным драйвером станут демографические изменения, меняющие как поведение потребителей, так и бизнес-показатели ритейлеров. Эти изменения также стимулируют активные инвестиции в повышение производительности труда в сегментах массового персонала. **стр. 6**
- Высокая доля онлайн-продаж, в том числе через маркетплейсы, станет привычной нормой в рамках слияния онлайн- и офлайн-каналов в клиентском пути. Мультиканальность потребителей будет охватывать все новые каналы привлечения и продаж. **стр. 7**
- Развитие технологий и объема данных о потребителях стимулирует гиперперсонализацию, включая кастомизацию товаров с учетом все возрастающей компетентности потребителей и ожиданий на основе цифровых аватаров. Ритейлеры все больше фокусируются на реальном извлечении инсайтов из данных. **стр. 8**
- Магистральный визионерский сценарий предполагает формирование полноценного персонального ИИ-фильтра на стороне потребителя, способного на двустороннее взаимодействие, которое приведет к существенной перестройке клиентского пути. **стр. 9**
- С точки зрения маркетинга приоритеты сфокусированы в области выстраивания долгосрочных глубоких отношений, на эмоциональном уровне выходящих за рамки прямого продвижения брендов. **стр. 10**
- Что касается возврата иностранных брендов, как ритейлеры, так и представители государства в основном фокусируются на учете интересов локальных игроков и выстраивании долгосрочного взаимовыгодного партнерства, с учетом локализации и без создания преференций для иностранных участников. **стр. 11**

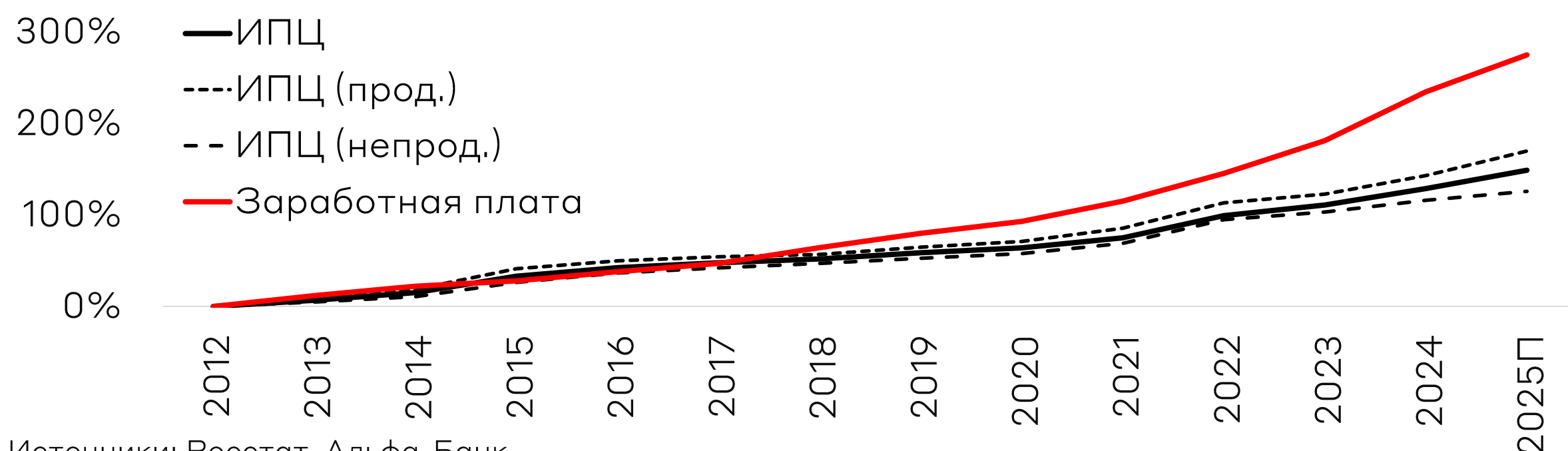
Контакты:

Екатерина Тузикова,
старший отраслевой аналитик по потребительскому сектору
ETuzikova@alfabank.ru

Ретроспектива

- Год назад на «Неделе российского ритейла 2024» фокус участников был на росте регионального спроса, комплексных предложениях, закрывающих весь спектр потребностей клиента, а также технологиях массовой автоматизации.
- Сейчас рынок ритейла вновь находится **в переходном состоянии**. Дальнейший рост онлайн-сегмента, а также эволюция форматов потребления и взаимодействия потребителей с продавцами накладываются на **замедление роста доходов физлиц** после крайне высоких темпов в предыдущие годы.
- Удовлетворенность домохозяйств своим финансовым положением достигла пяти-летних максимумов, однако мы видим и **признаки охлаждения на рынке труда**. При этом рост доходов накопленным итогом с 2022 г. ощутимо превысил темпы инфляции за тот же период. В дальнейшем можно ожидать **консолидации темпов роста** на фоне охлаждения экономики, причем это охлаждение уже проявляется в некоторых секторах.

Накопительная динамика роста инфляции и доходов, %



Преимственность тем Недели российского ритейла 2024 в 2025

- ~~Рост потребительской уверенности и доходов населения, особенно в регионах~~
- ~~Разумное потребление вместо стремления покупать по низким ценам~~
- Мультиканальность потребителей и унификация их ожиданий в различных сегментах ритейла
- Персонализация и простота выбора для потребителя
- «Нормализация СТМ» как ответ ритейлеров сразу на все
- Расширение и углубление импортозамещения
- Неизбежность усиления регулирования маркетплейсов
- Дефицит персонала – дорого и надолго
- Технологии как ключ к оптимизации процессов и затрат

Источник: «По следам Недели ритейла 2024», Альфа-Банк

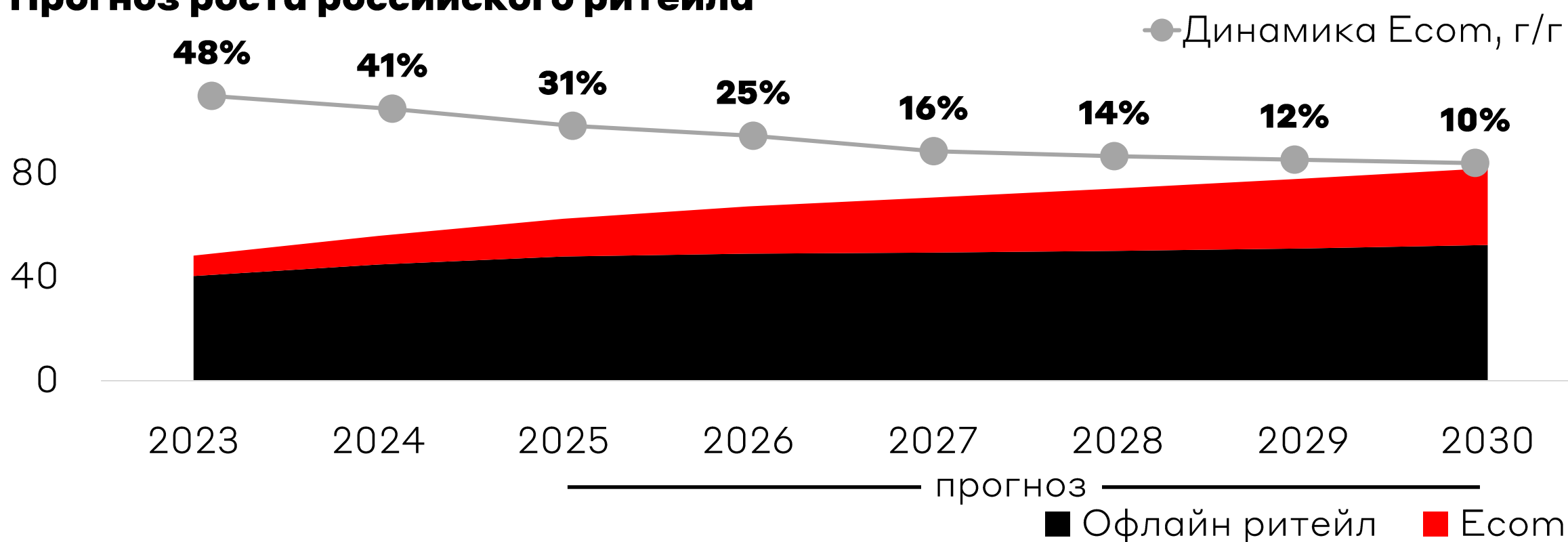
Взгляд на рынок в моменте

- Рост заработных плат в предыдущие годы с учетом временного лага продолжает способствовать **повышению себестоимости** для ритейлеров за счет подорожания рабочей силы для производителей и логистических операторов.
- При этом опережающий рост цен на продовольственные товары приводит к тому, что число позиций в рамках среднего чека в сегменте FMCG сокращается – люди возвращаются **после экспериментов к более стабильному и осознанному составу корзины**, что транзитивно распространяется не только на повседневное потребление, но и на дискретные категории товаров.
- В частности, исследование Б1 свидетельствует о том, что за год более чем вдвое – с 22% до 47% – выросла доля респондентов с высоким доходом, которые стараются экономить, **ограничивая спонтанные покупки**.
- Фактически, на этом фоне ритейлеры вынуждены частично амортизировать рост цен за счет собственной маржинальности, вместо полной трансляции в конечный чек, то есть **закупочная инфляция опережает полочную**.
- В целом, быстрые изменения на рынке вынуждают компании **сокращать горизонт планирования** и фокусироваться на тактических вопросах, а не на долгосрочном развитии. На этом фоне **долгосрочное планирование** спускается на более фундаментальный уровень **отношений с партнерами и цепочек поставок**, который обеспечивает более стабильную базу. При этом просматривается вектор в сторону более **комплексных и сложных форматов контрактов**, включая стратегические соглашения на срок более трех лет, гарантия уровня цен по принципу take-or-pay, фиксация и хеджирование с помощью финансовых инструментов (включая биржевые), кастомизированные контракты, в том числе предусматривающие токенизацию актива или иные ЦФА-форматы.
- Одновременно, по мере того как рынок становится все более зрелым, **сокращаются возможности для быстрого роста** бизнеса крупных игроков. Эффект высокой базы предшествующих периодов стимулирует фокусировку на **оттачивании бизнес-модели** и ДНК компании, а это, помимо прочего, предполагает смещение приоритетов с наращивания оборота и выручки на обеспечение эффективности бизнеса и его **долгосрочной устойчивости**. При этом зрелость рынка также предполагает стабилизацию структуры ключевых игроков и их позиционирования на рынке. Такой подход коррелирует с глобальным трендом на осознанное потребление и выбор, а также с развитием СТМ и усилением соответствующих внутренних компетенций в ритейле.

Прогноз динамики рынка

- Мы ожидаем **завершения волны быстрого роста** последних лет и приближения номинальных темпов роста розничной торговли к динамике инфляции на горизонте ближайших пяти лет, **CAGR 2025-2030 составит 5,6%.**
- При этом **доля онлайн-продаж** в текущем понимании этого термина будет **нарастать** – доля операций с онлайн-компонентом будет расти за счет все более интенсивного подключения технологий и автоматизации. Весьма вероятно, что **фокус будет смещаться** на другие параметры, вне бинарной оппозиции онлайн- и офлайн-каналов, как это произошло с современными торговыми форматами по сравнению с ярмарками и другими аналогичными форматами в прошлые годы.

Прогноз роста российского ритейла



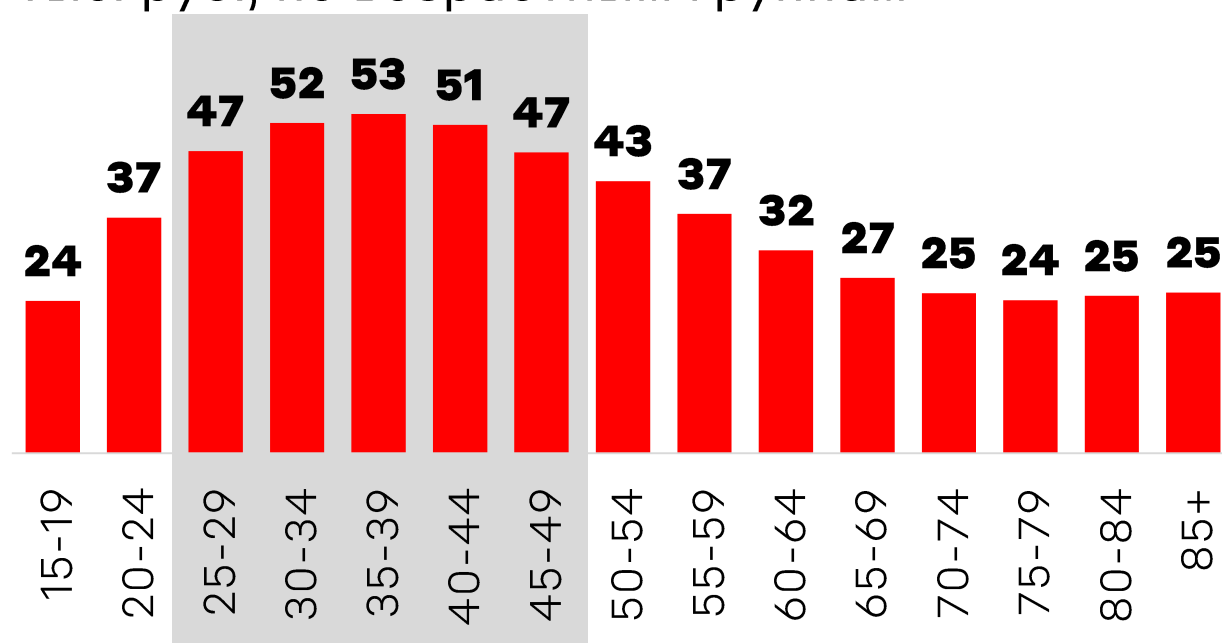
Источники: Росстат, DataInsight, Альфа-Банк

- В перераспределении затрат внутри кошелька при текущих трендах мы можем уже в следующем году увидеть **циклическое сокращение доли продовольственных товаров** в совокупном потреблении. Поддержку сегменту будет оказывать развитие более дорогих категорий, особенно готовой еды.
- Для **дорогостоящих товаров** ближайшие годы будут сложными. Проявившийся после 2022 г. повышенный спрос на такие товары со стороны групп населения с относительно низким проникновением соответствующих товарных категорий был удовлетворен. При этом **жизненный цикл таких товаров увеличился**, а новый рынок остается ограниченным.
- Серьезные изменения в структуре кошелька будут определяться разовыми факторами или шоками, которые поспособствуют отклонениям от базовой структуры прошлых периодов. При этом **будет нарастать общая доля услуг** в кошельке, в том числе на фоне перехода части потребительских паттернов из формата приобретения в формат as-a-service как в продовольственном, так и в непродовольственном сегментах.

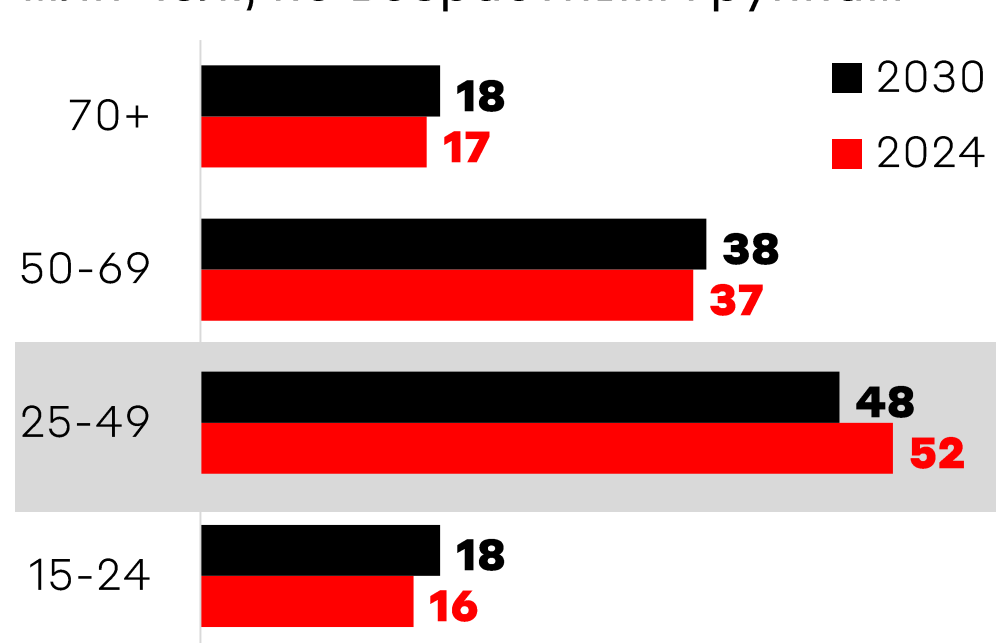
Демография и оптимизация

- Дополнительным драйвером станут демографические изменения, связанные с дальнейшим ростом числа **одиночных домохозяйств**, особенно среди молодежи, и со сменой поколений (взросление и достижение пика детородного возраста у людей, рожденных на дне демографической «ямы» 1990-х). При этом меры поддержки семей и стимулирование рождаемости могут в кратко- и среднесрочной перспективе негативно повлиять на численность работающих, так как совокупно они способствуют более длительному исключению женщин молодого и среднего возраста из рабочих процессов.
- Одновременно население в возрасте 25-50 лет, а это самая **активная группа потребителей**, к 2030 году может **сократиться** более чем на 7,5%, или на 4 млн чел., что будет иметь большое значение для ритейлеров с точки зрения потенциального объема рынка.
- Ритейлеры будут на новом технологическом уровне проходить период сдвига структуры потребительской аудитории. Аналогичный сдвиг затронет численность и возрастную структуру рабочей силы. С учетом ужесточения миграционной политики этот фактор может оказаться очень значимым, если не будет компенсироваться притоком рабочих рук из-за рубежа. Такое развитие ситуации требует превентивно работать с **глубоким внедрением инструментов повышения эффективности**, включая автоматизацию и роботизацию массовых сегментов на фоне долгосрочного дефицита операционного персонала.
- При этом фокус **государственной поддержки** – стимулирование инновационных решений, особенно обеспечивающих повышение производительности труда в сегменте складской логистики и эффективности рутинных процессов в магазинах за счет роботизации и автоматизации, для обеспечения экономического роста. По словам представителей Минпромторга, уже в 2025 году особое внимание уделяется производству и применению роботов в промышленных масштабах.

Среднемесячные расходы населения,
тыс. руб., по возрастным группам



Демографический прогноз,
млн чел., по возрастным группам



Мультиканальность

- Развитие будет идти в контексте продолжающегося **слияния онлайн- и офлайн-каналов в рамках клиентского пути** и формирования индивидуального предложения. Россия уже сейчас находится в числе мировых лидеров по уровню цифровизации. При этом, по оценкам Nielsen, к 2035 г. доля миллениалов и более младших поколений, наиболее открытых к онлайн и новым технологиям, в структуре совокупных затрат составит около 58%.
- На более близком горизонте лидеры ритейла ожидают дальнейшего **роста маркетплейсов** как канала продаж, что будет усиливать **внимание к их регулированию**. По мере выравнивания ситуации с точки зрения операционных расходов, налоговой нагрузки, требований и ограничений, их **привлекательность** как основного канала продаж для мелкого и среднего бизнеса будет **снижаться**, одновременно стимулируя интерес к развитию **альтернативных каналов**, в том числе к выходу на потребителя через каналы крупных традиционных ритейлеров.
- При этом сами крупные ритейлеры продолжают использовать маркетплейсы как внешнюю дополнительную витрину для максимизации продаж, исходя из логичного предположения, что лучше присутствовать во всех каналах, которые активно использует целевая аудитория для различных покупок. Это будет также находить отражение в **уточнениях регулирования отрасли** и нормативного определения ее рамок.
- Мультиканальность постоянно усиливающегося формата будет одновременно сопровождаться **интегральным использованием цифровых услуг** здесь и сейчас – в первую очередь через смартфоны или иные портативные/мобильные устройства. Услуги будут трансформироваться, вероятнее всего, с интеграцией дополненной реальности или частичным смещением традиционных офлайн-привлечений и причин выбора в онлайн, по мере формирования **достоверных цифровых аватаров** и упрощения формирования цифровых **дублирующих пространств**.

проникновение
интернета в России

92,2%

+2,8% г/г

+24% к глобальному
уровню

проникновение
соцсетей в России

73,4%

стабильно г/г

+9,5% к глобальному
уровню

время онлайн
в день в России

8 ч 38 мин

+17 мин г/г

+2 ч к глобальному
уровню

Гиперперсонализация

- На фоне все более **ожесточенной конкуренции за кошелек потребителя** бренды и ритейлеры фокусируют внимание на актуальных стратегиях стимулирования и удержания потребителя. Сам потребитель также активно использует различные технологии и в целом становится все более **компетентным** к моменту совершения выбора и проведения транзакции.
- Развитие технологий и объема данных о потребителях стимулирует уже **гиперперсонализацию** – формирование полностью индивидуализированных предложений, которые будут собираться для клиента из имеющихся компонентов. Товары также могут **максимально кастомизироваться**, причем как с участием конечного потребителя, так и заочно – на основании его предпочтений. При этом ИИ рассматривается лидерами рынка как технологический enabler, который станет базой для нового скачка и пересборки, как это произошло, например, с интернетом. Также в основе моделей развития компаний во многом будет лежать умение **извлекать реальный эффект из нарастающего объема данных**, то есть умение не только собирать данные, но и работать с ними.
- Столь глубокая персонализация существенно снизит эффективность актуального подхода к сегментации, предполагающего оптимизацию и упрощение методов формирования клиентских предложений. Фокус будет все более смещаться на **сценарии поведения и целей одного клиента в различных ситуациях**, а не на их группировку по набору признаков. По данным исследований, 71% покупателей ожидает увидеть персонализированное предложение от бренда при покупке, при этом высокая степень персонализации может повышать лояльность потребителей к бренду в 1,5 раза.
- Целевое видение лидеров рынка – персонализация всего пути клиента на основе **единого цифрового аватара**. Для обеспечения максимально полного ценностного предложения для каждого клиента и максимальной конверсии, критичным становится **оперативное и дешевое тестирование гипотез**. Реализация успешных кампаний возможна только в случае интегрального охвата стиля жизни, ценностей и форматов потребления разных возрастных и социальных категорий в связи с потребляемыми ими товарами.
- Один из инструментов, отвечающих этим требованиям и имеющих потенциал для масштабирования с сохранением экономического эффекта, это **виртуальные ИИ-аватары** для проведения маркетинговых исследований. Такие аватары обладают одновременно, как коллективными признаками определённого сегмента реальных пользователей, так и их индивидуальными различиями. По мере их внедрения как регулярного инструмента одновременно будет сокращаться стоимость исследований по сравнению с фокус-группами и оптимизация time-to-market предложений и решений.

ИИ-ассистенты и агенты

- Магистральный визионерский сценарий развития рынка включает в себя формирование **полноценного персонального ИИ-фильтра на стороне потребителя**. Этот фильтр будет определять релевантность предложений поставщиков товаров и услуг. В какой-то мере можно сопоставить его с развитием глубокой фильтрации от спам-рассылок или с антивирусом, с возможностью **двустороннего взаимодействия**. В итоге непосредственно в фокус внимания клиента будет поставляться только максимально актуальная ему непосредственно в этот момент информация. Такие умные шоппинг-ассистенты будут все больше **перестраивать клиентский путь** с проактивного (потребитель самостоятельно изучает ассортимент предложения) на **реактивный** (потребитель реагирует на предлагаемые ИИ опции).
- С учетом того, что лаг между получением данных о клиентах и их действиями постоянно сокращается, а обработка данных ускоряется в результате взаимодействия персональных ИИ-ассистентов потребителей и провайдеров товаров и услуг, будет существенно меняться формирование самого клиентского пути. Это, в свою очередь, будет **размывать структуру каналов продаж**. На длительном горизонте можно ожидать **роста числа опций и новых каналов продаж** по аналогии с исторической динамикой. Например, по оценке РОМИР, за последние шесть лет среднее число каналов в кошельке покупателя в сегменте FMCG выросло почти на четверть.
- Также клиенты продолжают **повышать ожидания от сервиса**, выравнивая их для самых разных сегментов – от государственных и банковских услуг до ритейла. Этот эффект будет проявляться все заметнее по мере того как **операции с различными сегментами потребления из одной точки контакта** будут становиться все более и более привычными для клиента, а также по мере интеграции в это взаимодействие персональных ИИ-ассистентов.

Какие задачи доверили бы ИИ в контексте совершения покупок?



Источник: Нильсен

Топ способов ускорить процесс покупки в ближайшие 5 лет с помощью цифровых ассистентов



Источник: Retail Rewired Report, 2025

Маркетинг глубокого погружения

- По оценке лидеров рынка, как минимум на среднесрочном горизонте сохранят свою эффективность **сторителлинг** и **долгосрочные коллаборации**, нацеленные на привлечение новых аудиторий, а также эксплуатирующие ностальгические чувства и предполагающие синхронизацию поколений. При этом продолжит нарастать важность **соотнесения товаров с концепциями wellness, ментального здоровья и активного долголетия**.
- Фокусом в рамках общего балансирования маркетинговых расходов становится **максимизация эффективности использования ритейл-медиа**, особенно в комплексе с наиболее гибкими форматами – **стримингом и пользовательским контентом**. Активное использование этих инструментов позволяет существенно повысить не только качество вовлечения потребителей, но и **эффективность петли обратной связи**, а также оперативность выявления трендов. Выстроенное с учетом этих факторов позиционирование бренда позволяет усиливать глубину взаимодействия с аудиторией и ее лояльность. В частности, по данным опроса Harvard Business Review, люди готовы на 74% больше платить брендам, которым они доверяют.
- В качестве еще одного вектора развития можно выделить рост значимости возможности **сессионного взаимодействия** не только на уровне сохранения корзины между пользовательскими сессиями, но и с точки зрения более плотного взаимодействия с потребителями, включая результаты прошлых решений и действий. Здесь также будет усиливаться роль персональных ИИ-ассистентов, сценарии взаимодействия с которыми также должны будут прорабатываться и тестироваться, как и опции переключения между сценариями в случае прямого подключения клиента или, наоборот, в случае передачи процесса ассистенту.
- При этом по мере роста глубины внедрения ИИ будет необходимо пересматривать **регуляторный ландшафт**, контуры персональных данных для поддержания **баланса между конфиденциальностью и эффективностью** маркетинговых действий. Ключевым станет определение границы, между анализом данных и вмешательством в частную жизнь потребителей.

Импортозамещение и иностранные бренды

- Вопрос о перспективах активизации **глобальных иностранных брендов**, свернувших или приостановивших свою деятельность на российском рынке в последние годы, по-прежнему остается актуальным. При этом акцент делается именно на **регуляторной составляющей**.
- Превалирующая концепция – повышение сложности условий масштабного выхода на рынок для сохранения поддержки локальных производителей и брендов, а также **высокие требования по локализации** производства вплоть до технологических составляющих. При этом в основном не предполагается, что на пути возвращающихся брендов должны воздвигаться существенные барьеры, поскольку такие меры могут негативно влиять на широту полки и ослаблять конкурентоспособность российского ритейла и производителей, негативно отражаясь на их развитии в долгосрочной перспективе. Альтернативный фокус – меры по поддержке российских производителей и технологий.
- В то же время официальное возвращение в страну брендов будет полезно ритейлерам, поскольку поспособствует **упрощению логистической и транзакционной инфраструктуры**. В частности, розничным сетям будет проще использовать традиционные инструменты, работать на открытом риске или через аккредитивы, получать гарантии без инвестиций в оборотный капитал, что критично в условиях высоких кредитных ставок. Фактически, это будет означать **рост чистой маржинальности бизнеса** и его оздоровление, предполагающее, помимо прочего, расширение пула эффективных инвестиций и сценариев развития бизнеса.
- Отдельным вопросом в контексте трансграничного движения товаров остается ситуация с **контрафактом** на маркетплейсах на фоне перестройки международной торговли, роста товарооборота с Китаем, а также увеличения импорта через страны ЕАЭС. Регулирование этого вопроса с точки зрения ряда участников рынка на данный момент нельзя назвать вполне исчерпывающим. В случае официального возвращения ряда иностранных брендов в Россию, в том числе и в правовом контексте, можно ожидать **усиления контроля** над предлагаемыми селлерами товарами. Сами площадки будут в этом случае более заинтересованы в **стандартизации таких процедур** и механизмов контроля, так как это будет привлекать возвращающиеся бренды взаимодействовать с площадками напрямую, в рамках канала DTC, а не через сети дистрибьютеров.

Екатерина Тузикова,

старший отраслевой аналитик по потребительскому сектору

ETuzikova@alfabank.ru

«Масштабный бизнес»

Telegram-канал для корпоративных клиентов

https://t.me/s/alfa_tops



© Альфа-Банк, 2025 г. Все права защищены. Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 16 01 2015 г.

Настоящий отчет и содержащаяся в нем информация являются исключительной собственностью Альфа-Банка. Несанкционированное копирование, воспроизводство и распространение настоящего материала, частично или полностью, в отсутствие разрешения Альфа-Банка в письменной форме строго запрещено.

Данный материал предназначен АО «Альфа-Банк» (далее – «Альфа-Банк») для распространения в Российской Федерации. Он не предназначен для распространения среди частных инвесторов. Несмотря на то, что приведенная в данном материале информация получена из публичных источников, которые по мнению Альфа-Банка, являются надежными, Альфа-Банк, его руководящие и прочие сотрудники не делают заявлений и не дают заверений ни в прямой, ни в косвенной форме, относительно своей ответственности за точность, полноту такой информации и отсутствие в данном материале каких-либо важных сведений. Любая информация и любые суждения, приведенные в данном материале, могут быть изменены без предупреждения. Альфа-Банк не дает заверений и не заявляет, что упомянутые в данном материале ценные бумаги и/или суждения предназначены для всех его получателей. Данный материал распространяется исключительно для информационных целей. Распространение данного материала не является деятельностью по инвестиционному консультированию. Информация, приведенная в данном материале, не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Альфа-Банк и связанные с ним компании, руководящие сотрудники и прочие сотрудники всех этих структур, в т.ч. лица, участвующие в подготовке и издании данного материала, могут иметь отношения с маркет-мейкерами, а иногда и выступать в качестве таковых, а также в качестве консультантов, брокеров или представителей коммерческого, или инвестиционного банка в отношении ценных бумаг, финансовых инструментов или компаний, упомянутых в данном материале, либо входить в органы управления таких компаний. Ценные бумаги с номиналом в иностранной валюте подвержены колебаниям валютного курса, которые могут привести к снижению их стоимости, цены или дохода от вложений в них. Кроме того, инвесторы, вкладывающие средства в ценные бумаги типа АДР, стоимость которых изменяется в зависимости от курса иностранных валют, принимают на себя валютный риск. Инвестиции в России и в российские ценные бумаги сопряжены со значительным риском, поэтому инвесторы, прежде чем вкладывать средства в такие бумаги, должны провести собственное исследование и изучить экономические и финансовые показатели самостоятельно. Инвесторы должны обсудить со своими финансовыми консультантами риски, связанные с таким приобретением. Альфа-Банк и их дочерние компании могут публиковать данный материал в других странах. Поскольку распространение данной публикации на территории других государств может быть ограничено законом, лица, в чьем распоряжении окажется данный материал, должны быть информированы о таких ограничениях и соблюдать их. Любые случаи несоблюдения указанных ограничений могут рассматриваться как нарушение закона о ценных бумагах и других соответствующих законов, действующих в той или иной стране.