



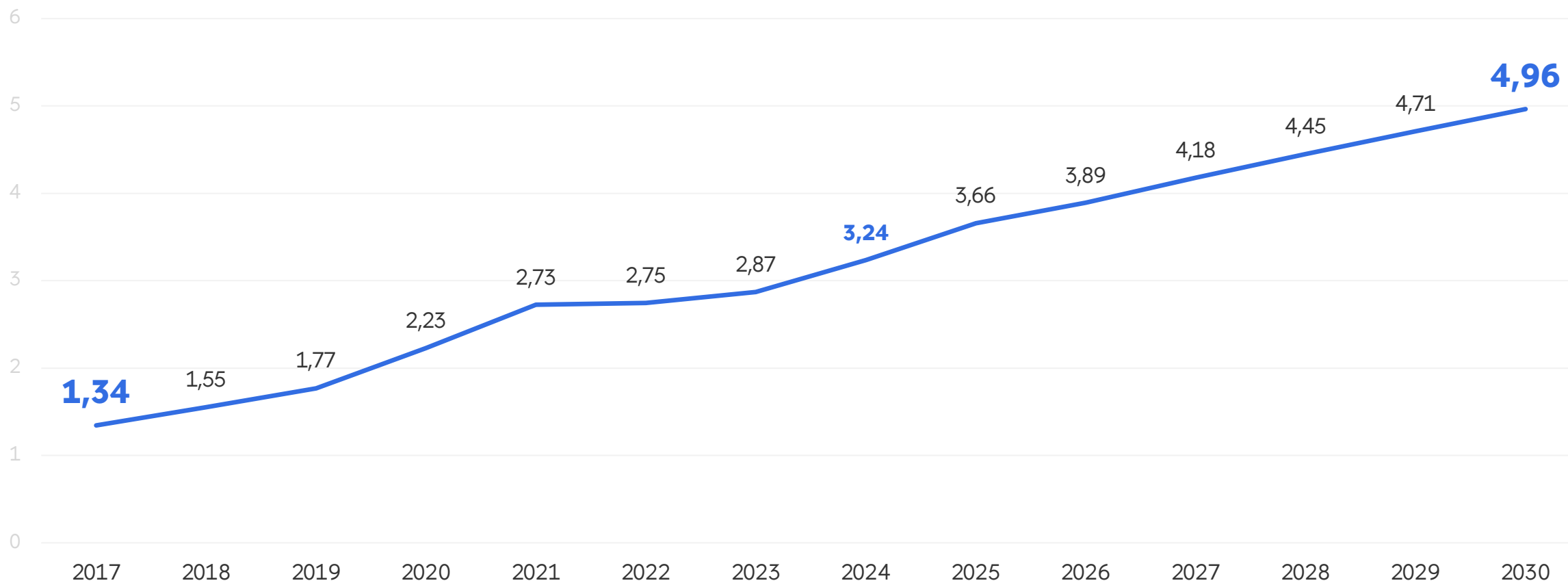
Ресурсы роста: **ритейл, цифровые платформы, и интеграция**

Ярослав Кузьминов,
Научный руководитель НИУ ВШЭ

Москва
2025



Объем мировой торговли в интернете, трлн \$



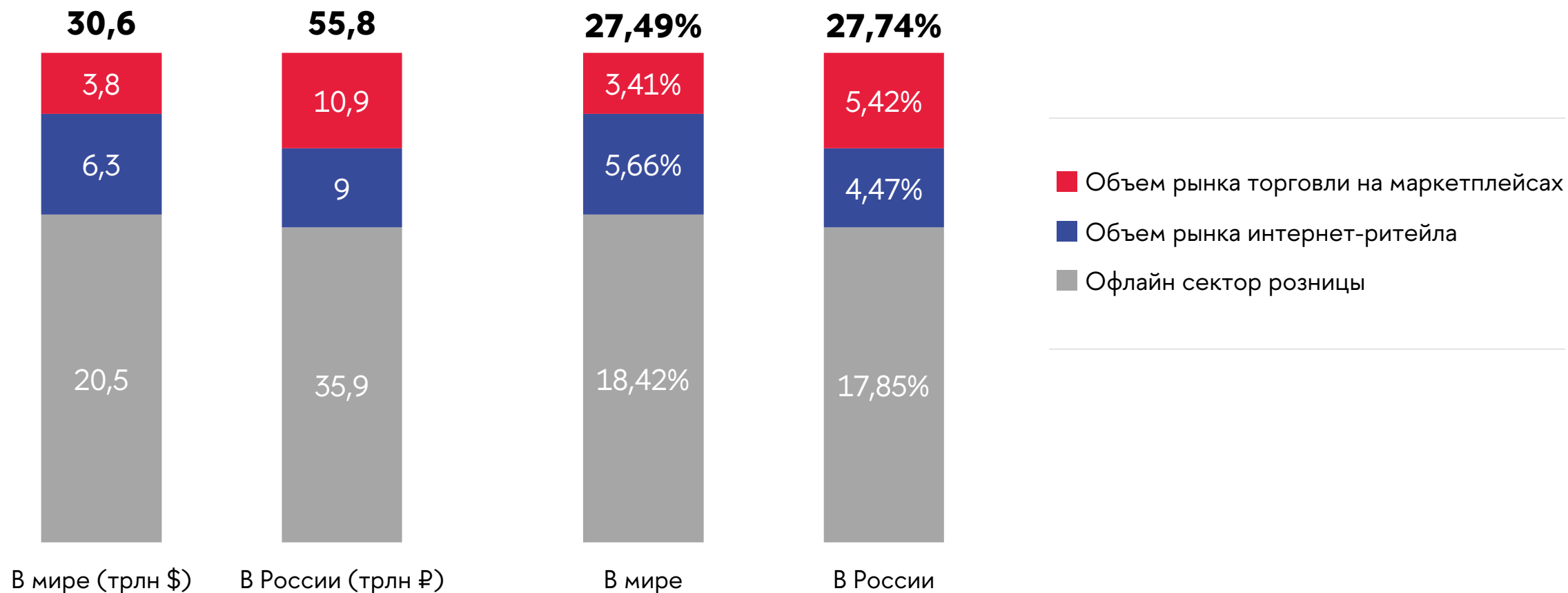


Ритейл в мире и в России в 2024 г.

3

Объем рынка розничной торговли
в мире и России в 2024 г.

Доли рынка розничной торговли
от общемирового и российского ВВП в 2024 г.





Учитываемый

Новые цифровые продукты
и физическая инфраструктура
их обеспечения

Физическая инфраструктура обеспечения цифровых продуктов имеет два компонента.

Во-первых, hardware вычислительных систем, хранения данных и удаленной коммуникации (сотовая и спутниковая связь и локальные физические сети).

Во-вторых, инфраструктура доставки и хранения товаров, приобретаемых на маркетплейсах.

Она сопоставима с первой по материальности и по используемым трудовым ресурсам.

Неучитываемый

Удовлетворенность (качество жизни),
удешевление товаров и услуг
в результате снижения
транзакционных издержек поиска,
выбора и совершения сделок

Опросы населения, проведенные НИУ ВШЭ в 2024 году подтверждают, что возможность экономии является ключевым (статистически значимым фактором) выбора места покупки товара для большинства населения.



Дополнение и вытеснение традиционных форм ритейла, рост цифрового компонента и роль доставки

5

Сервисы «без посещения магазина» и «без самостоятельной доставки покупки домой» набирают активную популярность.

Доставка из традиционного ритейла, которая раньше была такой дорогой, что существовала исключительно в секторе элитного потребления, развивается на базе интернета, становится общедоступной и дешевой (чаще дешевле, чем доехать туда-обратно).

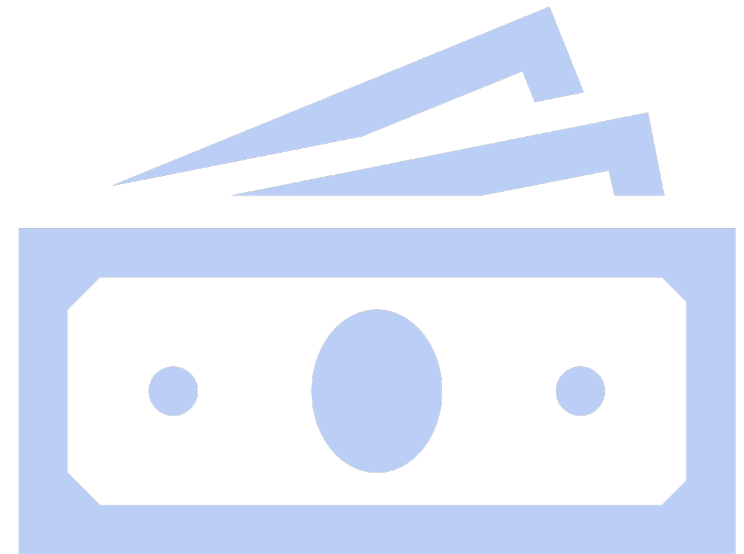




Дополнение и вытеснение традиционных форм ритейла происходит, но не как полное замещение, а как перетекание в онлайн.

Маркетплейсы и ритейл — трейд-офф
«низкая цена / гарантированное качество»:

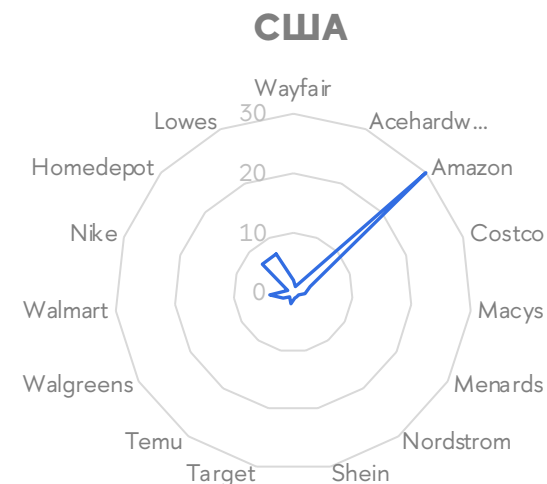
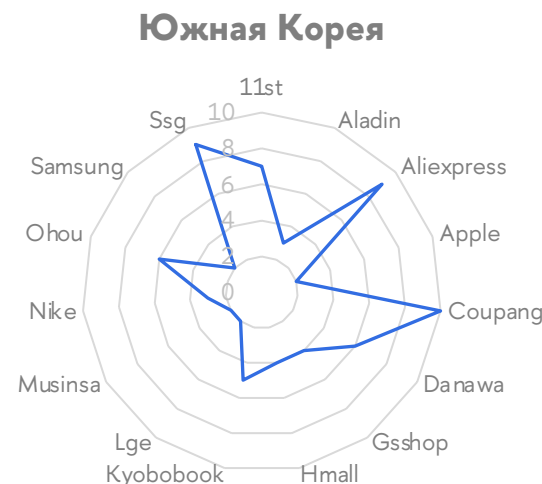
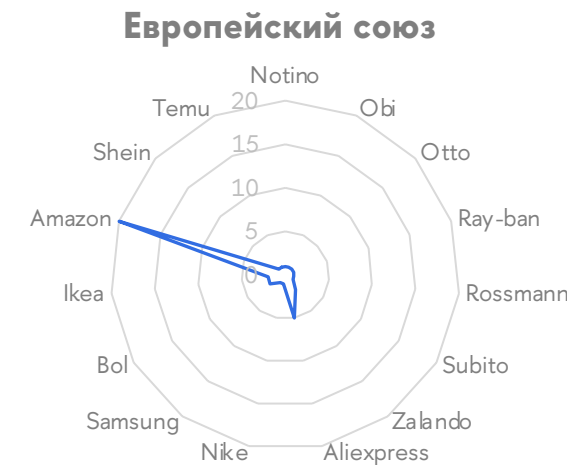
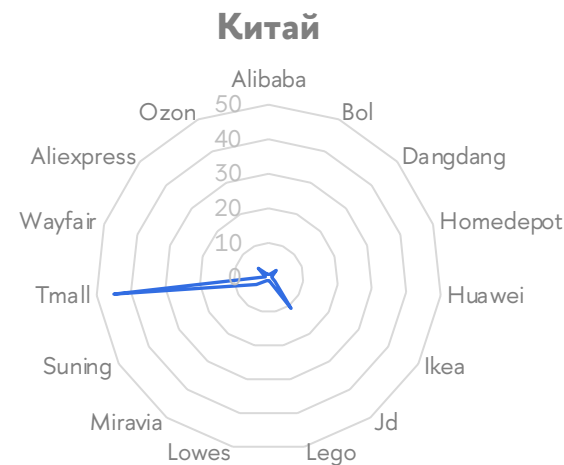
- **Маркетплейс:** создает благоприятную среду для входа на рынок новых производителей, новых продуктов. Классифайды и маркетплейсы перехватывают рынок потенциальных реселлеров. Предприниматели и работники перемещаются в сферу создания товаров и услуг, снижая их стоимость и расширяя предложение. За счет этого обеспечивает самую низкую цену.
- **Ритейл:** гарантирует удовлетворение потребностей покупателя, снижая его риски приобрести некачественную продукцию. Покупатель снижает риски качества за счет дополнительных трат времени и денег.





Через 20 лет после начала их формирования, на рынке платформ наблюдается самая высокая степень монополизации в мировой экономической истории

За исключением Южной Кореи и России, это одна доминирующая цифровая платформа на страну. Это очевидно и многократно превышает уровень монополизации классического ритейла.





Абсолютная монополия: сколько она просуществует как частный институт?

5

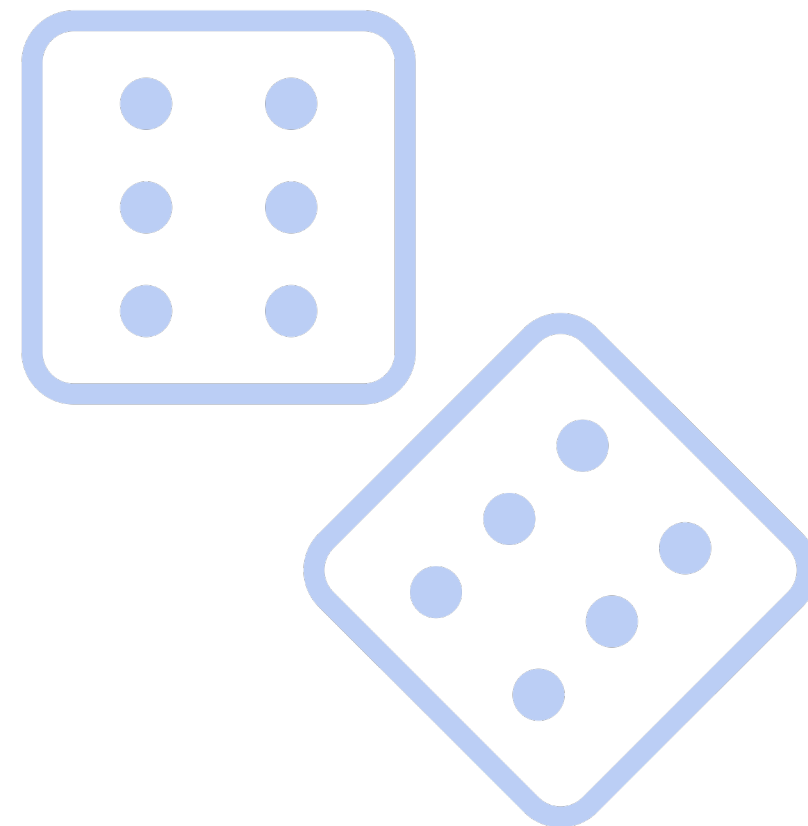
Абсолютная монополия в секторе не просто значимом, но определяющем развитие экономики, не может оставаться частной сколько-нибудь долго.

Ее национализация или «зарегулирование» является вопросом времени

При этом вместо прямой национализации, государства часто используют антимонопольное законодательство и жесткое регулирование для контроля над деятельностью крупных технологических компаний

Примеры:

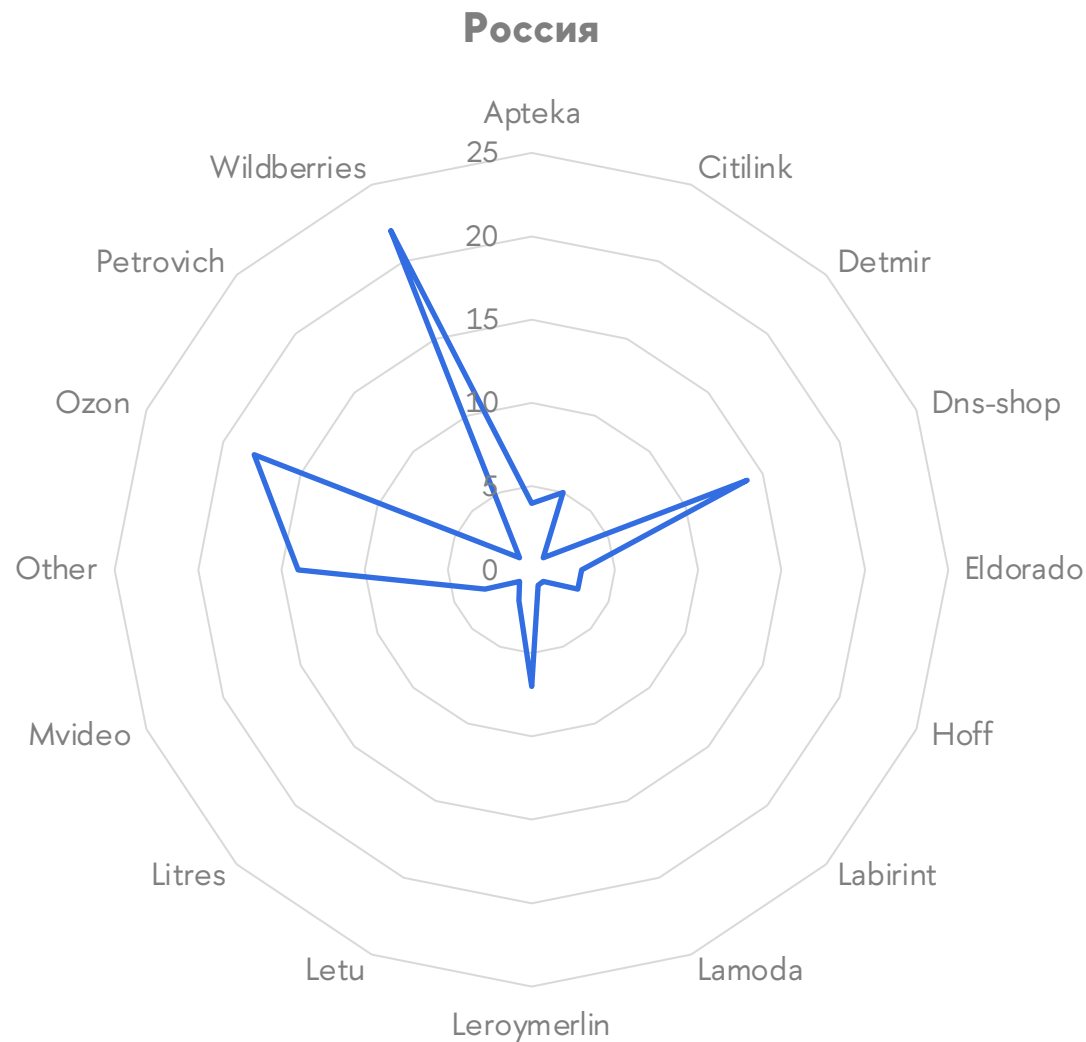
- Антимонопольные иски против Microsoft в США и Европе
- Регулирование деятельности Google и Facebook в Европе (GDPR, Digital Services Act, Digital Markets Act)





В России ритейл
**может использовать
не-монопольный рынок платформ
как шанс встраивания в него**

Если ритейл станет воспринимать онлайн-платформы как своих конкурентов, ведя с ними борьбу за потребителя через более удобные форматы потребления, через 5 лет, а может и раньше, посреднические платформы и ритейл будут почти неотделимы





Маркетплейсы работают на экономику в целом, если удастся не допустить их «соскальзывания в ритейл»

Работа на экономику в целом — создание устойчивых и значимых благоприятных условий для других экономических акторов, расширение спроса и предложения

Формы «соскальзывания» в ритейл:

1. Собственный цифровой магазин, замаскированный среди предложений независимых продавцов, но информационно продвигающийся маркетплейсом и эксклюзивно поддерживаемый его цифровой экосистемой.
2. Маркетплейс забирает у продавцов право определять цену (скидочные компании).





Технологический прогресс не всегда вытесняет предшествующие формы деятельности, а скорее трансформирует их.

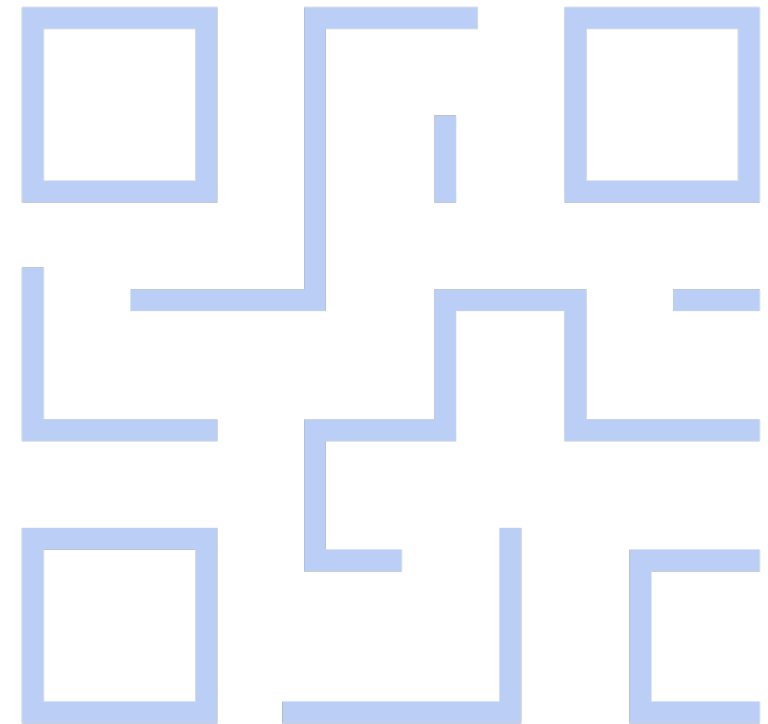
Функция офлайн-торговли во многом состоит в получении эмоционального опыта посредством **непосредственного контакта с товаром**.

Новый (забытой старой со времен ярмарок и торговых рядов) функцией торговых центров станет **коммуникация с продавцом и эмоциональная составляющая покупки**.

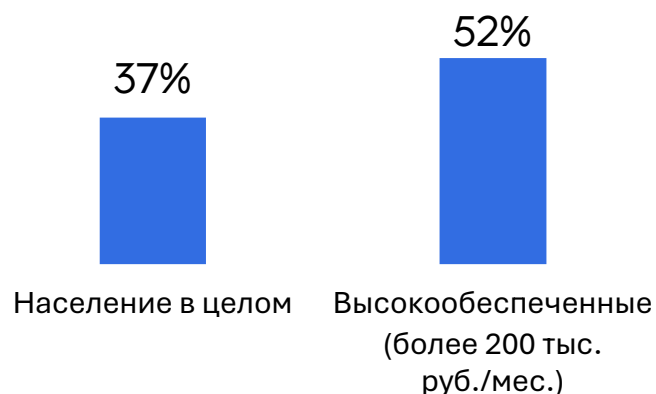
Торговые центры в будущем могут эволюционировать в формат выставочных комплексов. Пример — покупка машины в салоне, когда покупатель сначала рассматривает все автомобили, а потом выбирает один и заказывает его. С торговыми центрами будет то же самое: можно будет рассмотреть и примерить товар, заказав его в онлайн.

С точки зрения **поведенческой экономики** **офлайн**-потребление может приобрести черты **«позиционного блага»** (positional good), **ценность** которого определяется не только его функциональными характеристиками, но и его **относительным положением в системе потребительских предпочтений**.

Посещение брендовых магазинов и приобретение эксклюзивных товаров в **офлайн**-формате может стать **инструментом демонстрации социального** в концепции **«сигнального потребления»** (signaling consumption).



- За низкой ценой идут на маркетплейсы, за гарантированным качеством — в офлайн-магазины
- Исследование НИУ ВШЭ за 3 квартал 2024 года показало, что **готовность переплачивать очень разнится по товарным категориям и социальным группам** населения (население в целом и высокодоходное)
- Обе группы чаще всего скорее готовы переплатить не более 10%
- Готовность переплачивать за качество в офлайн-магазинах:



Готовность переплачивать

- **Кейс одежды и обуви:**
39% высокодоходных респондентов (верхнего дециля) готовы переплатить 10–25% при покупке в офлайн-формате. 54% населения в целом не готовы переплачивать и предпочитают более экономичные варианты, доступные на маркетплейсах
- **Кейс электроники и бытовой техники:**
62% респондентов верхнего дециля готовы переплачивать в офлайне (от 10% до 2 раз), а среди населения в целом этот показатель составляет 47%
- **Кейс ювелирных изделий:**
8% верхнего дециля и только 5% населения в целом (в 1,6 раза меньше) готовы переплатить в 2 и более раза при покупке в офлайне

Неготовность переплачивать

- **Кейс товаров для дома:** чаще всего не готовы переплачивать 63% населения в целом и 53% верхнего дециля

Потребители с высоким уровнем дохода предпочитают офлайн-магазины для приобретения товаров, характеризующихся высокой стоимостью и/или требующих гарантий качества.

Ценность качества товара — значимый фактор, определяющий выбор между онлайн- и офлайн-форматом покупки



1

Вытеснение со стороны маркетплейсов

Узкая маржа (10%) в близкой перспективе не оставляет возможностей сохранения ритейла «как он есть».

Пути сокращения издержек: собственные цифровые магазины и кооперация с маркетплейсами (представление товарных предложений через «окно» маркетплейсов).

2

Ритейл должен агрессивно использовать собственные объективные преимущества для покупателей

Инвестиции в инфраструктуру потребительских рейтингов и обзоров.

3

Собственные экосистемы ритейла

Ритейл может создавать на базе торгово-развлекательных центров собственные экосистемы — в материальном, а не виртуальном мире.

Такая экосистема привязывает и удерживает потребителя гораздо прочнее, чем виртуальная.

Необходимо снижать издержки аренды торговых и складских площадей и заработных плат традиционного персонала.

4

Использование эмоциональной составляющей

знакомства с товаром-выбора товара-сравнения и выбора бренда.

Новая профессия — экскурсоводы по торговым залам-коучи потребления.

Центры профессиональной переподготовки.

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS